

UNIVERSIDAD ESAN

**"Plan de marketing estratégico y operativo para la Clínica Veterinaria
Groom Room"**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Marketing por:

Francisco Luigi Schettini Zamora

Programa Maestría en Marketing

Lima, 31 de julio de 2017

Esta tesis

"PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA LA CLÍNICA
VETERINARIA GROOM ROOM"

Ha sido aprobada.

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)

.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado)

.....
Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2017

A Dios por darme la fe, salud y sabiduría necesarias
para concluir con este trabajo.
A mi esposa y a mis hijos por su constante apoyo y motivación.
A mis hermanos, sobrinos y a mis padres Francisco y Luisa quienes desde el cielo me
cuidan y guían mis pasos.
A mis amigos de la maestría con quienes compartí momentos de estudio y apoyo
constante a lo largo de toda la maestría.

FRANCISCO LUIGI SCHETTINI ZAMORA

RESUMEN

Maestro en Marketing de ESAN. Proactivo, con liderazgo, ética, con capacidad de adaptación, trabajo en equipo y sentido de responsabilidad. Médico Veterinario con enfoque en el área comercial y marketing.

FORMACIÓN PROFESIONAL

- | | |
|------|---|
| 2014 | Universidad ESAN – Maestría en Marketing
<i>PAE Programa Alta Especialización en Dirección de Ventas.</i> |
| 2013 | ESIC Business & Marketing School – Madrid (España)
<i>Master en Marketing Science.</i> |
| 2012 | Universidad ESAN – Maestría en Marketing
<i>PADE Programa Avanzado de Dirección de Empresas.</i> |
| | Universidad Nacional Mayor de San Marcos |
| 2005 | <i>Título profesional de Médico Veterinario.</i> |
| 2003 | <i>Bachiller en Medicina Veterinaria. Miembro del Tercio Superior.</i> |

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- | | |
|-----------|--|
| 2012-2017 | <ul style="list-style-type: none">• Veterinaria Groom Room - San Isidro
<i>Desarrollo de estrategias de marketing y venta de productos ofrecidos por la empresa. Coordinación con distribuidores de productos veterinarios para animales de compañía.</i> |
| 2009-2011 | <ul style="list-style-type: none">• Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Facultad de Medicina Veterinaria
<i>Desarrollo de estrategias de marketing y coordinación de programas de postgrado.</i> |

CONFERENCIAS

- 2010 *Curso-Taller "Fortalecimiento del Sistema de Vigilancia en Fauna Silvestre". La Molina, Lima. Organizado por la Subdirección de Análisis de Riesgo y Vigilancia Epidemiológica – Dirección de Sanidad Animal. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) - Ministerio de Agricultura y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA). Expositor.*
- 2010 *International Symposium-2010 "Parasite diversity: Impact in Conservation and Public Health". Organizado por la Asociación Peruana de Helminología e Invertebrados Afines (APHIA). Expositor.*

PUBLICACIONES

Mayor, P., Bodmer, E., **Schettini, L.**, Mariño, G. and López-Béjar, M. *Anatomicohistological Characteristics of the Female White-lipped Peccary (Tayassu pecari) in the Peruvian Amazon. Anatomia Histologia Embryologia. 2009.*

Schettini, L., Li, O., Gálvez, H., y Sánchez, N. *Perfil bioquímico hepático y renal en el sajino (Tayassu tajacu) criado en cautiverio en la Amazonía peruana. Tesis para optar el Título profesional de Médico Veterinario. UNMSM. Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú - RIVEP. 2005.*

REFERENCIAS

- **Dra. Ana Paola Vera Luna**
Veterinaria Groom Room - San Isidro
Correo electrónico: groomroomvet@gmail.com
- **Dr. Raúl Rosadio Alcántara, PhD**
Decano de la Facultad de Medicina Veterinaria
Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
Correo electrónico: rosadio@gmail.com

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las mascotas son consideradas por muchos propietarios como parte de su familia y en consecuencia existe una mayor preocupación por su cuidado, buscando que se les brinde servicios y productos de alta calidad. Además, es un segmento de negocio que viene creciendo sostenidamente durante los últimos años y de acuerdo a estudios realizados por consultoras internacionales se proyecta que mantendrá el ritmo de crecimiento actual durante los próximos años.

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing estratégico y operativo, que permita integrar herramientas de marketing para asegurar la sostenibilidad del negocio. La Clínica Veterinaria Groom Room se ubica en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima; es una empresa de servicios de capital netamente peruano, que ofrece servicios veterinarios principalmente de consultas médicas y grooming (baños y cortes de pelo) para mascotas. Fue fundada el 18 de marzo del 2013, por dos médicos veterinarios con estudios de gestión empresarial. En sus poco más de cuatro años de funcionamiento ha presentado una evolución positiva en sus ingresos.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha realizado una investigación basada en fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias utilizadas fueron la base de datos de la clínica veterinaria, libros, artículos, revistas, tesis relacionadas, publicaciones en diversos medios, estadísticas, normas legales vigentes y búsquedas en Internet. Las fuentes de información primaria utilizadas fueron entrevistas a profundidad y encuestas realizadas a propietarios de mascotas. Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a médicos veterinarios propietarios de clínicas veterinarias y las encuestas fueron realizadas tanto a clientes potenciales (propietarios de mascotas) como a clientes reales de la Clínica Veterinaria Groom Room, con la finalidad de obtener información relevante que permita diseñar las diferentes estrategias y acciones que deberán ser implementadas por la empresa. Las conclusiones del trabajo son que luego del análisis estratégico respectivo y del diagnóstico situacional de la empresa se han definido los objetivos, estrategias, acciones e indicadores de control para la empresa con la finalidad de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento progresivo del negocio. Además, por medio del estudio de mercado realizado

se ha logrado definir el perfil del cliente y las características del segmento del mercado objetivo; para a partir de ello poder definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se ha definido el plan de marketing operativo con las acciones a corto plazo que deberá desarrollar la empresa para lograr satisfacer las necesidades de los clientes e incluso poder superar sus expectativas. Por otro lado, se ha identificado que muchos clientes consideran a la mascota como parte de su familia, por lo que se debe tener en cuenta el carácter emocional en la toma de decisiones por parte del propietario de mascotas al momento de decidir la compra de un servicio o producto. Por último, se encontró que la estacionalidad es un factor que influye en la frecuencia de visitas a las clínicas veterinarias, pero esto deberá ser manejado con adecuadas estrategias de comunicación, promociones y marketing relacional que puedan minimizar el impacto negativo que pueda tener en los ingresos del negocio.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	5
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	5
1.4. Alcance, contribución y limitaciones.....	6
1.4.1. <i>Alcance</i>	6
1.4.2. <i>Contribución</i>	6
1.4.3. <i>Limitaciones</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Plan de marketing.....	7
2.2. Peculiaridades del marketing de servicios.....	19
2.3. Conceptos fundamentales del sector.....	22
2.3.1. <i>Mascotas</i>	22
2.3.2. <i>Servicios para mascotas</i>	24
2.3.3. <i>Sector veterinario</i>	25
2.3.4. <i>Grooming</i>	25
2.3.5. <i>Groomer</i>	25
2.3.6. <i>Clínica veterinaria</i>	25
2.3.7. <i>Reglamento de establecimientos veterinarios</i>	26
2.4. Principales conceptos utilizados en la elaboración de un plan de marketing.....	26
2.4.1. <i>Planeamiento estratégico</i>	26
2.4.2. <i>Análisis SEPTe</i>	26
2.4.3. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	26
2.4.4. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	27
2.4.5. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	27
2.4.6. <i>Matriz FODA</i>	27
2.4.7. <i>Ciclo de vida del producto</i>	28
2.4.8. <i>Matriz de posición competitiva (matriz McKinsey)</i>	28
2.4.9. <i>Matriz Ansoff</i>	29
2.4.10. <i>Estrategia de posicionamiento (enfoque de Treacy y Wiersema)</i>	29
2.4.11. <i>Cadena de valor</i>	30
2.4.12. <i>Flujo de caja</i>	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1. Herramientas metodológicas de investigación de mercados.....	32
3.1.1. <i>Entrevistas en profundidad (investigación cualitativa)</i>	32
3.1.1.1. <i>Objetivos cualitativos</i>	32

3.1.1.2. Metodología.....	32
3.1.2. Encuestas (investigación cuantitativa).....	33
3.1.2.1. Objetivos cuantitativos.....	33
3.1.2.2. Metodología.....	33
3.2. Resultados de la investigación de mercados.....	34
3.2.1. Principales resultados cualitativos.....	34
3.2.2. Conclusiones del estudio cualitativo.....	35
3.2.3. Principales resultados cuantitativos.....	35
3.2.4. Conclusiones del estudio cuantitativo.....	49
3.3. Esquema metodológico.....	50
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	52
4.1. Descripción organizacional.....	52
4.1.1. Misión.....	52
4.1.2. Visión.....	52
4.1.3. Valores corporativos.....	52
4.1.4. Factores claves de la organización.....	52
4.1.5. Historia de la empresa.....	53
4.1.6. La flor del servicio.....	54
4.1.7. Posicionamiento corporativo.....	54
4.1.8. Propuesta de valor.....	55
4.2. Análisis externo.....	55
4.2.1. Análisis del macro entorno.....	55
4.2.1.1. Entorno social.....	55
4.2.1.2. Entorno económico.....	56
4.2.1.3. Entorno político y legal.....	56
4.2.1.4. Entorno tecnológico.....	57
4.2.1.5. Entorno ecológico.....	58
4.2.1.6. Conclusiones del análisis SEPTA.....	59
4.2.2. Análisis del micro entorno.....	60
4.2.2.1. Tamaño de mercado – evolución y tendencia.....	60
4.2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	62
4.2.3. Matriz EFE (oportunidades y amenazas).....	64
4.2.3.1. Oportunidades.....	64
4.2.3.2. Amenazas.....	64
4.2.3.3. Matriz EFE.....	65
4.2.4. Conclusiones del análisis externo.....	65
4.3. Análisis interno.....	66
4.3.1. Desempeño Clínica Veterinaria Groom Room.....	66
4.3.1.1. Evolución en ventas.....	66
4.3.1.2. Número de clientes.....	67
4.3.1.3. Número promedio de clientes activos.....	69
4.3.2. Diagnóstico del servicio: marketing mix.....	69
4.3.2.1. Diagnóstico del estado del servicio-producto.....	70
4.3.2.2. Diagnóstico del precio del servicio.....	70

4.3.2.3. Diagnóstico del estado del mercado plaza.....	71
4.3.2.4. Diagnóstico del estado inversión publicitaria-promoción.....	72
4.3.2.5. Diagnóstico del estado de los procesos.....	72
4.3.2.6. Diagnóstico del estado del entorno o evidencia física.....	73
4.3.2.7. Diagnóstico del estado de las personas.....	74
4.3.3. Cadena de valor.....	75
4.3.3.1. Diagnóstico de la cadena de valor.....	75
4.3.3.2. Cadena de valor simplificada.....	75
4.3.4. Organización.....	80
4.3.4.1. Personal de la empresa.....	80
4.3.4.2. Estructura organizacional.....	82
4.3.5. Infraestructura.....	83
4.3.6. Sistema de atención y servicio.....	84
4.3.7. Segmentación de clientes.....	87
4.3.8. Estructura de los canales.....	88
4.3.9. Productos.....	89
4.3.10. Finanzas.....	92
4.3.11. Tecnología utilizada.....	92
4.3.12. Matriz EFI (fortalezas y debilidades).....	93
4.3.12.1. Fortalezas.....	93
4.3.12.2. Debilidades.....	93
4.3.12.3. Matriz EFI.....	94
4.3.12.4. Conclusiones de la matriz EFI.....	94
4.4. Diagnóstico estratégico.....	96
4.4.1. Mercado de referencia-segmentación de mercado.....	96
4.4.2. Foda cruzado.....	99
4.4.3. Estrategia de posicionamiento (enfoque de Treacy y Wiersema).....	102
4.4.4. Ciclo de vida del producto/mercado.....	102
4.4.5. Estrategia de cartera o crecimiento (matriz Ansoff).....	103
4.4.6. Conclusiones generales.....	104
4.5. Objetivos estratégicos.....	104
4.5.1. Objetivos a corto plazo (2017).....	104
4.5.2. Objetivos a mediano plazo (2018-2019).....	105
4.5.3. Objetivos a largo plazo (2020-2021).....	105
4.6. Estrategias generales de las siete P's.....	106
4.6.1. Estrategias de producto.....	106
4.6.2. Estrategias de precio.....	106
4.6.3. Estrategias de plaza (distribución).....	107
4.6.4. Estrategias de promoción (comunicación).....	107
4.6.5. Estrategias de proceso.....	108
4.6.6. Estrategias del entorno físico.....	108
4.6.7. Estrategias de personas.....	109
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING OPERATIVO.....	110
5.1. Mercado año 2017.....	110
5.1.1. Descripción del mercado y tendencias a futuro.....	110

5.2. Descripción de los segmentos objetivo.....	112
5.3. Posicionamiento de los productos.....	112
5.4. Objetivos y estrategias 2017.....	113
5.4.1. <i>Objetivos de marketing 2017</i>	113
5.4.2. <i>Estrategias de marketing</i>	113
5.4.2.1. <i>Estrategias de producto</i>	113
5.4.2.2. <i>Estrategias de precio</i>	115
5.4.2.3. <i>Estrategias de plaza (distribución)</i>	115
5.4.2.4. <i>Estrategias de promoción (comunicación)</i>	116
5.4.2.5. <i>Estrategias de procesos</i>	118
5.4.2.6. <i>Estrategias del entorno físico</i>	118
5.4.2.7. <i>Estrategias de personas</i>	119
5.4.2.8. <i>Estrategias de productividad y calidad</i>	120
5.5. Análisis financiero.....	126
5.5.1. <i>Horizonte de evaluación</i>	126
5.5.2. <i>Inversión</i>	126
5.5.3. <i>Estado de ganancias y pérdidas</i>	126
5.5.4. <i>Flujo de caja operativo</i>	127
5.5.5. <i>Inversión en capital de trabajo</i>	128
5.5.6. <i>Flujo de caja económico</i>	128
5.5.7. <i>Financiamiento</i>	129
5.5.8. <i>Proyecciones de venta</i>	129
5.5.9. <i>Proyecciones financieras</i>	129
5.5.10. <i>Conclusiones del análisis financiero</i>	130
5.6. Indicadores de control (KPIs).....	130
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
6.1. Conclusiones.....	133
6.2. Recomendaciones.....	133

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE TABLAS

4.1. Matriz EFE.....	65
4.2. Estado de ganancias y pérdidas 2013-2016.....	92
4.3. Matriz EFI.....	94
4.4. Análisis del FODA.....	99
5.1. Catálogo de canje de huellas de mascota.....	125
5.2. Estado de ganancias y pérdidas 2017-2021.....	127
5.3. Flujo de caja operativo 2017 – 2021.....	128
5.4. Proyección de ventas 2017 – 2021.....	129
5.5. Cálculo del VAN y de la TIR.....	130

ÍNDICE DE FIGURAS

3.1. Resultados pregunta N°1.....	36
3.2. Resultados pregunta N°2.....	37
3.3. Resultados pregunta N°3.....	38
3.4. Resultados pregunta N°4.....	39
3.5. Resultados pregunta N°5.....	41
3.6. Resultados pregunta N°6.....	42
3.7. Resultados pregunta N°7.....	44
3.8. Resultados pregunta N°8.....	45
3.9. Resultados pregunta N°9.....	46
3.10. Resultados pregunta N°10.....	49
4.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	62
4.2. Organigrama de la Clínica Veterinaria Groom Room Año 2017.....	83

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Las mascotas son consideradas hoy en día por muchos propietarios como parte de su familia, con derechos y obligaciones; incluso hay propietarios que consideran a sus mascotas como si fueran sus hijos, un fenómeno conocido como la humanización de las mascotas. Esta situación ha generado cambios importantes en diversas costumbres de los dueños, una mayor preocupación, sensibilidad y orientación hacia la prevención y cuidado de sus mascotas, tanto en alimentación (en el mercado existe una gran variedad de alimentos balanceados para mascotas), limpieza (existen centros especializados en baños para mascotas) y salud (las clínicas veterinarias cuentan con profesionales altamente capacitados y modernos equipos médicos para lograr un correcto diagnóstico).

De acuerdo a un informe de la consultora Euromonitor (2016); el mercado global del cuidado de mascotas continuará mostrando un fuerte crecimiento durante los próximos años. Los principales impulsores de este crecimiento son: los alimentos premium para perros (con ventas que aumentaron en US\$ 3.1 billones entre 2011 y 2016), otros productos para el cuidado de mascotas aumentaron (US\$ 2.8 billones), el alimento premium para gatos aumentó en US\$ 1.8 billones y las golosinas o premios para perros aumentaron en US\$ 1.6 billones.

Según el mismo reporte de Euromonitor (2016), América del Norte y Europa Occidental representan la mayor parte de las ventas del mercado global de mascotas (representando el 73% del total de ventas el año 2016). Asimismo, liderada por Brasil, Argentina y México (país que representó el 83% del crecimiento regional), América Latina ha sido la región con mejor desempeño, con ventas de que aumentaron en 32% llegando a los US\$ 10 billones entre los años 2011 y 2016, superando a la región de Asia Pacífico y se convirtió de esta forma en el tercer mayor mercado regional. La región Asia Pacífico se

vio afectada por el débil comportamiento del mercado japonés (mercado que representa el 48% de las ventas en esta región).

El cambio cultural y el aumento del nivel de vida de la población están aumentando significativamente la demanda de cuidado de mascotas en muchos mercados emergentes. La proliferación de supermercados contribuye al aumento de puntos de venta en el canal moderno, y asimismo la evolución del comercio minorista en internet contribuye al aumento de ventas. Por ejemplo, se prevé que las ventas de productos para el cuidado de mascotas en el Perú crecerá un 39% para el 2021, la consultora proyecta que este mercado alcanzará los S/. 893 millones. Es importante indicar que dentro de estas cifras indicadas no figuran los gastos en servicios veterinarios y de recreación que el consumidor está dispuesto a pagar.

Por otro lado, muchos estudios ya han demostrado que la generación "millennial" tiende a retrasar determinados hitos como el matrimonio, la compra de una casa y la responsabilidad de un hijo. Es por esto que comenzó a surgir una nueva tendencia: adoptar cada vez más mascotas. Un estudio de mercado de la empresa GfK y publicado en la revista Forbes, encontró que la generación de los "millennials" adoptan un 35% más de mascotas que sus antecesores los Baby Boomers. Según reveló Forbes, el 57% de los hogares "millennials" tienen un perro o gato frente al 51% de todos los hogares en Estados Unidos y de acuerdo a este mismo estudio la generación del milenio gasta más en sus animales y tratan a las mascotas como si fueran sus propios hijos (Infobae, 2016).

Esta nueva tendencia de tratar a las mascotas como si fueran sus propios hijos, la tienen muy claro las empresas. Por ejemplo, el 8% de los lugares de trabajo en los Estados Unidos permiten a sus colaboradores llevar a sus mascotas a la oficina. Algunas de estas empresas son: Amazon, Google, Petco, Ben & Jerry, entre otras; quienes además de recibir amablemente en la oficina a las mascotas, les ofrecen servicios como seguro de salud. Todo esto con la finalidad de tener a un empleado más centrado, más cómodo y dispuesto a trabajar más horas (Infobae, 2016).

A nivel latinoamericano el incremento en el poder adquisitivo de las nuevas clases medias, la relación afectiva que une a las personas con sus mascotas y la multiplicación de campañas comerciales han contribuido a impulsar el segmento de consumo de mascotas que ofrece una variedad de productos y servicios entre los que se pueden citar seguros de salud, medicina alternativa, peluquería profesional, spa, hoteles, fiestas de cumpleaños, cementerios, cremación, paseos personalizados, entrenadores, etc.

Se realizó un estudio online a nivel Latinoamericano que incluyó a 16 países entre ellos al Perú y entre los principales hallazgos tenemos que el 68% de los latinos tiene una o más mascotas en su hogar. Los perros resultaron ser las mascotas más escogidas, el 55% de los latinos los prefiere; en segundo lugar se ubican los gatos con un 25% y luego se encuentran los peces, canarios, etc. Este estudio también nos señala que la comida balanceada se ha consolidado en este segmento; un 67% de las personas indicó que utiliza comida balanceada para alimentar a sus mascotas (Opina América Latina, 2016). Como se puede apreciar en este reporte las mascotas con mayor presencia en los hogares de las familias latinoamericanas, incluyendo al Perú, son los perros y los gatos; es por ello que la Clínica Veterinaria Groom Room ha optado por especializarse en atender y brindar servicios dirigidos tanto para perros como para gatos por ser el mercado de mayor potencial.

A nivel local, un claro ejemplo de la importancia que viene tomando este segmento de consumo se puede apreciar en el caso de la compañía aseguradora peruana Pacífico Seguros quienes en diciembre del año 2015 incluyeron dentro de su Seguro de Hogar beneficios adicionales para las mascotas entre los cuales están: chequeos preventivos de salud, orientación veterinaria telefónica y hospedaje gratuito. De acuerdo a Arenas (2015) la misma empresa aseguradora indicó que viene evaluando si implementaría un seguro de salud exclusivo para mascotas.

El mercado de las mascotas en el Perú viene creciendo en los últimos años. De acuerdo a Díaz (2016) directora de la consultora Invera Perú; en Lima, Arequipa y Trujillo, los

peruanos invierten en promedio S/. 220 mensuales en el cuidado de los perros. De este presupuesto mensual el 26% se destina a alimentación, 19% a medicinas, 19% a peluquería, 15% a recreación, 13% a servicios veterinarios y el 7% en juguetes y accesorios.

En el caso del Perú, de acuerdo a la información brindada por la empresa de investigación de mercados Ipsos Perú, en el Perú y específicamente en Lima, existen más hogares con mascotas que hace 20 años. En las encuestas de 1995, el indicador marcaba 52% de las familias; en el 2005, subió a 55% y en el 2014, registró 58%. Esto nos demuestra la tendencia creciente que existe en las familias peruanas de contar entre sus miembros con una mascota (Ipsos Perú, 2015).

Según el censo de negocios realizado por Ipsos Perú el año 2007, en Lima, existen alrededor de 640 veterinarias y 374 tiendas de mascotas. Entre las primeras, la mayoría se encuentra en Lima Moderna, Lima Norte y Lima Este, destacando los distritos de SJL, SMP, Ate y Surco. Entre las segundas -las *petshops*- la mayor concentración de puntos de venta se ubica en Lima Centro (Cercado) y Lima Moderna (Surco). Esta información nos demuestra que las clínicas veterinarias vienen aumentando y con ello la competencia entre ellas será cada vez mayor (Ipsos Perú, 2015).

El aumento en Lima de las clínicas veterinarias, es también producto del aumento de médicos veterinarios que egresan anualmente de las universidades. Hace algunos años, en Lima solo existía una facultad de medicina veterinaria, la cual pertenece a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; sin embargo en la actualidad existen en Lima varias universidades que cuentan con esta carrera y se pueden nombrar a continuación: Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Alas Peruanas, Universidad Ricardo Palma y la Universidad Científica del Sur.

Es importante destacar que en concordancia con la coyuntura actual el gobierno peruano promulgó el 07 de enero del 2016, la Ley 30407, Ley de Protección y Bienestar

Animal, ley que establece entre tres y cinco años de cárcel a las personas que maltraten animales, además de severas sanciones para quienes cometan actos crueles contra los mismos (Diario El Peruano, 2016).

1.2. Justificación

El plan de marketing estratégico y operativo es fundamental para el éxito de toda empresa. La Clínica Veterinaria Groom Room es una empresa que brinda servicios veterinarios. Se inició como muchas micro y pequeñas empresas, con muchas expectativas, sin embargo hasta el momento no cuenta con un plan de marketing estratégico y operativo que asegure la consolidación del negocio en un mercado cambiante y cada vez más competitivo. Por ello, consideramos imprescindible crear el plan de marketing estratégico y operativo para la empresa.

1.3. Objetivos

Sobre la base de los aspectos comentados anteriormente, se ha tomado la decisión de plantear los siguientes objetivos, general y específicos, que servirán a modo de orientación y se buscará cumplirlos a lo largo de esta tesis.

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing estratégico y operativo, que permita integrar diversas herramientas de marketing y de esta forma asegurar la sostenibilidad de la Clínica Veterinaria Groom Room.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar el análisis estratégico de la Clínica Veterinaria Groom Room.
- ✓ Definir los objetivos y estrategias de marketing a seguir por la empresa.
- ✓ Definir los segmentos del mercado objetivo.
- ✓ Conocer el perfil del cliente.
- ✓ Establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Establecer un plan operativo a seguir por la empresa.

1.4. Alcance, contribución y limitaciones

1.4.1. Alcance

Acerca de los alcances del estudio, el ámbito geográfico por considerar serán los propietarios de mascotas que viven en el distrito de San Isidro (nivel socio económico A y B), provincia y departamento de Lima, donde se ubica físicamente la clínica veterinaria.

1.4.2. Contribución

La principal contribución del presente estudio radica en que le permitirá a la Clínica Veterinaria Groom Room contar con un plan de marketing estratégico y operativo; el cual colaborará con la consolidación de ésta micro empresa.

1.4.3. Limitaciones

Se deben principalmente al tamaño de la empresa, ya que el presupuesto es ciertamente limitado; y esto afectará las estrategias y acciones que se recomienden llevar a cabo.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los desarrollos teóricos que dan soporte a la tesis, permitiendo validar la investigación realizada. Se describen los principales temas conceptuales de tal manera que estructure un marco de referencia para sustentar el trabajo.

2.1. Plan de marketing

De acuerdo al autor Sainz de Vicuña (2014), hay que preocuparse tanto del marketing estratégico como del marketing operativo debido a que en la actualidad, con mercados maduros y clientes informados y exigentes, se hace necesario que el responsable de marketing no solo se ocupe de la dimensión operativa del mismo, sino también de su dimensión estratégica.

El marketing presenta dos caras o vertientes tan complementarias como diferentes. El marketing estratégico, cuya actuación cubre el medio-largo plazo, y se orienta a satisfacer las necesidades (del cliente) que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa. Por otro lado está el marketing operativo, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.

Se puede concluir afirmando que la dimensión estratégica del marketing es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (*se ocupa de lo que hay que hacer*). Mientras que la dimensión operativa es más cortoplacista ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (*se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer*). Debido a lo señalado previamente, la dirección de marketing de una empresa maneja dos herramientas básicas de planificación: el plan de marketing

estratégico (a medio-largo plazo) y su concreción práctica en el plan anual de marketing (que se ocupa del marketing operativo).

En el plan de marketing estratégico se adoptan decisiones estratégicas como la definición de la cartera de productos con los que va a tener la empresa, la estrategia de segmentación y posicionamiento que se va a seguir y aquellos aspectos de las estrategias de productos, precios, distribución o de comunicación que son de gran trascendencia para la empresa.

Por su parte, en el plan anual de marketing o plan de marketing operativo se trata de concretar las directrices estratégicas anteriores decidiendo, ya en concreto, asuntos a poner en marcha en el próximo año. Por ejemplo, la incorporación de determinados productos al catálogo o la contratación de una determinada agencia para que elabore una campaña de publicidad.

El plan de marketing estratégico es un buen sustituto de la planificación estratégica, sobre todo en las Pymes, en las que no es posible abordar todo el proceso de planificación global. El plan de marketing estratégico ofrecerá a la alta dirección recomendaciones estratégicas que ayude a tomar decisiones oportunas.

Sainz de Vicuña (2014) señala que el esquema del plan de marketing consta de una serie de fases o etapas. Debe iniciar con el análisis de la situación externa y de la situación interna de la empresa que permita llegar a un diagnóstico de la situación. La siguiente fase del plan de marketing incluye a las decisiones estratégicas de marketing; las cuales son definir los objetivos y las estrategias de marketing de la empresa.

Dentro de las estrategias que deben ser definidas dentro del plan de marketing se puede señalar a la cartera de clientes, la segmentación y el posicionamiento, la fidelización de clientes y el marketing funcional o marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). Por último, el plan de marketing debe incluir los planes de acción que debe implementar la empresa.

Como se indicó previamente el plan de marketing inicia con el análisis externo, buscando identificar las oportunidades y amenazas del mercado. El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado porque brinda una idea bastante buena del marco en el que se va a desenvolver dicho mercado.

De acuerdo a la situación de la empresa, en algunos casos suele ser importante hacer revisar el modelo de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos, a saber: rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes, y la dificultad de salida del sector. El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva.

Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que nos desenvolvemos, el análisis interno pretende ayudar a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing.

En el plan de marketing, el diagnóstico situacional es consecuencia de un análisis previo y a la vez de una síntesis del mismo a partir del cual se podrán identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que se descubrirán aquellos puntos en los que el negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Este diagnóstico no supone un avance en cuanto al acopio de información se refiere, pero es de suma utilidad en la medida en que se habrán identificado y definido los puntos que marcarán la estrategia de la empresa.

Para establecer el diagnóstico de la situación, el marketing emplea dos instrumentos principalmente: el FODA (fortalezas, amenazas, debilidades y amenazas), que ofrecerá los factores clave para el éxito y el perfil de la empresa que se deben tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas. El otro instrumento es la Matriz de Posición Competitiva, que reflejará la posición competitiva de la empresa a partir de dos variables: el atractivo del mercado (bajo, medio, alto) y la posición del producto ante los competidores (baja, media, alta). Si la empresa no tiene varias líneas de productos no tiene sentido utilizar la matriz de posición competitiva.

Aunque ambos instrumentos son válidos, es recomendable que al menos el FODA sea empleado siempre en el diagnóstico de la situación del plan de marketing. Lo ideal es detectar ventajas y desventajas competitivas, ya que éstas son de mayor utilidad para definir la estrategia de marketing que los puntos fuertes y débiles. Ahora bien, todo responsable de marketing será consciente de que no suele ser difícil encontrar desventajas competitivas, mientras que es más raro dar con ventajas competitivas reales y auténticas.

Las ventajas (o desventajas) competitivas hay que relacionarlas con el valor percibido por los clientes respecto a la empresa. Ese valor percibido puede ser definido como el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto basado en la percepción de lo que se recibe y se da.

Para la creación de ese valor se deben formular una serie de preguntas: ¿Qué quieren nuestros clientes? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Cómo creamos ese valor? ¿Nos pueden igualar los competidores? Parece evidente que la respuesta viene marcada por la necesidad -casi obligación- de estar muy próximo al cliente y ello exige, en primer lugar, entender lo que éste quiere y transmitir después ese mensaje toda la organización para transformar esa información en valor consistente para el cliente.

Continuando con el desarrollo del plan de marketing se deben establecer los objetivos y las estrategias de marketing. Los objetivos y las estrategias de marketing en un plan de marketing estratégico son siempre decisiones de largo alcance. Los objetivos permitirán conocer hacia dónde quiere llegar la empresa y las estrategias determinan cómo se intentará llegar donde quiere la empresa. En términos de marketing, supone decidir si la empresa desea obtener hoy más rentabilidad o más participación de mercado (importante decisión estratégica que se debe adoptar en la etapa de objetivos de marketing), y si para ello se van a lanzar nuevos productos o se va a ir a mercados nuevos o si se deberá diversificar la empresa, o si la empresa debe dirigirse a otros segmentos de mercado, o a los mismos pero con otro posicionamiento, etc. (importantes decisiones estratégicas).

Los criterios que se deben tener en cuenta al momento de establecer los objetivos de marketing son en primer lugar que estarán supeditados siempre a los objetivos y estrategias corporativas (el plan de marketing está supeditado al plan estratégico). En segundo lugar los objetivos de marketing deben ser concretos (por tanto cuantitativos, siempre que sea posible), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos. La esencia de todo objetivo es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado.

En el caso de la pequeña empresa, debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo, haciéndose a la idea de que como no va alcanzar la masa crítica debe renunciar a cuotas muy altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes. Es por esto que su sistema de objetivos sea: en primer lugar la consolidación (supervivencia), en segundo lugar la rentabilidad a corto plazo y en tercer lugar el crecimiento.

Cada vez más empresas están dejando de hacer tanto hincapié en el crecimiento y se están planteando objetivos más conservadores como retener a los clientes/consumidores/usuarios actuales, recuperar los perdidos o fidelizarlos. Aunque las empresas actualmente continúan marcándose objetivos de crecimiento, saben que los alcanzarán mejor en tanto consigan captar nuevos clientes sin perder los clientes actuales. Por lo que, algo que siempre estaba implícito en el sistema de objetivos de marketing de cualquier empresa "se ha puesto de moda" como objetivo prioritario de marketing.

En un plan de marketing se encontrarán dos tipos de objetivos: cuantitativos y cualitativos. Normalmente, los objetivos cuantitativos se refieren a incrementos en la participación de mercado, en la rentabilidad, en el volumen de ventas, en el nivel de satisfacción y fidelización de nuestros clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución. En los objetivos cualitativos, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, a la posición relativa que desea alcanzar en el mercado (por ejemplo liderazgo), a la dimensión mínima deseada para seguir en un mercado, o a que solo se desea estar en actividades con margen de contribución positivo.

La dimensión empresarial y los recursos disponibles serán los que establezcan como objetivo el liderazgo en el mercado o en un segmento del mismo. Normalmente la Pyme se debe conformar con ser líder de un segmento: aquel que haya identificado como

su segmento estratégico. Mientras que seguir una estrategia de concentración es algo que puede decidir cualquier empresa, ésta es una estrategia "obligada" para cualquier Pyme. De donde se deriva que, lo normal es que este tipo de empresa deba buscar como objetivo de marketing ser líder de un segmento de mercado: aquel que, por las ventajas competitivas observadas en la fase de diagnóstico, debe constituir su segmento estratégico.

En lo concerniente a las estrategias, se pueden definir como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. En otras palabras, la estrategia consiste sencillamente en adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

En el plan de marketing existen varias estrategias como la estrategia de liderazgo en costes, la que no debe confundirse con la estrategia de liderazgo en precios. En otras palabras, liderazgo en costes es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder del mercado.

La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe, por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/diferenciarse de sus competidores en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento.

La estrategia de concentración/focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado. Las empresas pequeñas, que normalmente carecen de recursos para competir en costes o en liderazgo/diferenciación, están en buena situación para

concentrarse en proporcionar productos y servicios "personalizados", adaptados a las necesidades de grupos de clientes muy concretos. La clave del éxito para estas empresas está en su capacidad de innovación ofreciendo a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y "personalizada" que la competencia.

La estrategia de éxito para las empresas que no son (ni pueden aspirar a ser) líderes del mercado suele consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir solo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor.

La estrategia de cartera supone definir aquellos mercados y productos en los que la empresa va a concentrar sus esfuerzos en el horizonte del plan. Una vez definidas las actividades de la empresa, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Por ello, se puede concluir que en este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

La Pyme sacará siempre mayor provecho de la matriz de posición competitiva más que de las matrices del Boston Consulting Group - BCG (matriz de crecimiento-participación, matriz de gestión del valor de la empresa) porque probablemente no esté suficientemente diversificada como para encontrarse con una cartera tan variada y rica como presentan las matrices o quizá no cuente con ningún producto "estrella" con el que apoyar a productos interrogantes.

En el caso de una empresa pequeña con un nivel de gestión muy elemental, no está preparada para utilizar en su estrategia de cartera herramientas sofisticadas como la matriz de McKinsey o las del BCG.

La matriz de dirección del crecimiento (Ansoff) es una herramienta útil en los casos en lo que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuentan con productos líderes ("estrella"). La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos. El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor en cuanto que se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen. Además, cabe mencionar que la rentabilidad obtenida es, en general, mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión.

La estrategia de penetración de mercado, es la más segura de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en los precios) o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas).

La estrategia de desarrollo de nuevos productos, se fundamenta en moverse en un mercado que ya se conoce, pero que a su vez está imponiendo una regeneración o adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados, puede traducirse en una expansión geográfica del mercado (regional, nacional o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos del mercado o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales (con promociones, cupones, muestras, variando precios, haciendo publicidad, ampliando la distribución). Cuando la alternativa elegida es la de lanzar nuevos productos, en mercados en los que la empresa aún no está presente, se estará optando por una estrategia de diversificación.

Algunos ejemplos de estrategias para una pequeña empresa son la estrategia de penetración, en la cual vende sus productos actuales en un mercado que ya domina. En paralelo, puede aplicar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados geográficos.

En las estrategias de segmentación y posicionamiento, se define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Consiste en definir en cuáles de los segmentos en los que se ha segmentado el mercado debe centrar sus esfuerzos la empresa. Es decir, consiste en priorizar los segmentos, clasificándolos en las siguientes categorías: segmentos estratégicos prioritarios, segmentos estratégicos y segmentos no estratégicos.

La estrategia de segmentación supone en primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado. En segundo lugar, la detección de aquel segmento atractivo para la empresa (que sea suficientemente grande como para que se

recompense el esfuerzo y que sea accesible para la empresa), en el que tenga ventajas competitivas. En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos.

La estrategia de segmentación trata de descubrir las distintas necesidades que presentan los diferentes tipos de clientes, para así poder satisfacerlas de una manera más específica. La estrategia de segmentación supone decidir por cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado va apostar la empresa. Esta estrategia puede ser de tres tipos: *Diferenciada* cuando se trata de dirigirnos a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente. *Indiferenciada* cuando a pesar de haber identificado segmentos de clientes con necesidades distintas, la empresa puede optar por dirigirse a todos ellos con la misma oferta de productos y el mismo posicionamiento y *Concentrada* tal como la propia palabra indica, consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados, adaptando su oferta a sus necesidades específicas. Es una opción a considerar por las grandes empresas y a veces se convierte en una necesidad para las Pymes.

El segmento estratégico es aquel segmento al que la empresa se va a dirigir, o en el que se va a concentrar, sabiendo que en él se tiene una posición de ventaja respecto a los competidores en aquello que el consumidor o usuario valora realmente (siendo las actividades clave de generación de valor: calidad, precio, gama, imagen, servicio, etc.).

La estrategia de segmentación supone una toma de decisión respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que se ha clasificado un mercado va a apostar la empresa.

La determinación del posicionamiento adecuado (posicionamiento de la empresa y/o del negocio, posicionamiento del producto, y posicionamiento ante el cliente) pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

La estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, cómo se quiere que la empresa sea percibida por los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen se quiere sea identificada en la mente del consumidor o usuario. Para definir la estrategia se parte del posicionamiento actual, definido en el análisis de la situación y se define el posicionamiento futuro deseado, indicando sobre qué atributos se deberá posicionar la empresa, y en cuáles se tendrá que mejorar para lograrlo.

Se deben respetar algunas reglas como: conocer el posicionamiento actual de la marca y de los principales consumidores; decidir la posición a adoptar e identificar los elementos más pertinentes y más creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento, evaluar el interés de esa posición; analizar los componentes de la personalidad del producto o de la marca que conducen a tal posicionamiento en la mente del comprador; estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición; y velar por la coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing mix.

La estrategia de fidelización se sustenta sobre dos pilares básicos: *el marketing relacional* que es la herramienta que nos ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo que le lleve a comprar en la empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de fidelización con la clientela, creando lazos estables que beneficien a ambas partes. Cuando realmente se tiene una estrategia activa de relación es cuando la empresa se interesa por las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, y se les

informa de las novedades que surgen en el mercado. Es decir, cuando la empresa se anticipa a los clientes para ofrecerles mejores servicios.

El segundo pilar de la estrategia de fidelización es *la gestión del valor percibido* que trata de aumentar el valor de la compra realizada por el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de la empresa. Para ello, es necesario tener la información necesaria sobre las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y, en especial, interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz. El mapa de valor para el cliente es una herramienta de marketing que se puede utilizar tanto en la fase de diagnóstico de la situación como para diseñar la estrategia de marketing para gestionar el valor percibido por el cliente.

La estrategia funcional se fundamenta en el marketing mix y analiza los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing. Es necesario que al adoptar decisiones operativas de este tipo se tengan muy presentes los recursos humanos y financieros con los que realmente se puede contar. Por ejemplo en la estrategia de precios: redefinir la política de tarifas, descuentos y plazos de pago, primando la venta de los productos más rentables. En lo referente a los descuentos a los distribuidores, el 20% sobre tarifa puede mantenerse, y sobre la mercancía debe ser (para toda la gama) como mínimo de un 10%.

2.2 Peculiaridades del marketing de servicios

De acuerdo al autor Sainz de Vicuña (2014) la primera peculiaridad es la gran diversidad de servicios existentes. Las clasificaciones son abundantes pero se pueden señalar las siguientes:

- Por una parte existen los servicios cuyo disfrute va unido a la existencia de un producto tangible, bien sea un producto de consumo o un producto industrial. Por ejemplo, determinados servicios de distribución, financieros o de asistencia técnica.
- Muy próximos conceptualmente están los servicios que se ofrecen anexos a la compra de un determinado producto tangible. Por ejemplo, ciertos servicios de mantenimiento.
- Finalmente estarían los servicios que se venden con independencia de cualquier tipo de producto. Se refiere a servicios de comunicación, enseñanza, asesoramiento, consultoría, servicios médicos, jurídicos, de ingeniería o de arquitectura, etc.

Kotler, cuando define qué es un servicio, parece referirse a los dos primeros: "Son actividades, beneficios y satisfacciones que se ofrecen en la venta o postventa, o se dan unidos a la venta de mercancías".

Santesmases (1994) señala cuatro características diferenciadoras de los servicios:

1° La intangibilidad. En general, los servicios son más intangibles que tangibles. Como consecuencia, es más difícil protegerlos con patentes -son más susceptibles de ser copiados- y también se presenta una mayor dificultad a la hora de establecer su precio. Como no es posible percibir el servicio por los sentidos, al comercializarlo hay que apoyarse fuertemente en los beneficios que reporta para el usuario y asociarle algo tangible o visible. Las estrategias comerciales serían resaltar los atributos más tangibles, fomentar la comunicación vía personal: estimular la comunicación boca-oído, creación de una adecuada imagen corporativa, compromiso de la comunicación postventa, utilización de la contabilidad analítica como instrumento de apoyo a la fijación de precios, precios paquete.

2° La inseparabilidad entre producción y venta. En efecto, los servicios en general son simultáneamente producidos y vendidos, dándose una relación directa con el usuario, que facilita conocer de forma directa e inmediata la satisfacción del mismo con el servicio recibido. Las estrategias comerciales serían incidir en la formación del personal que debe

estar en contacto directo con los clientes: personifican a la empresa ante el comprador, investigación del comportamiento y actitudes del consumidor, utilizar múltiples puntos de venta bien localizados.

3° La variabilidad en la prestación de los servicios. Los servicios son menos estandarizables y uniformes, lo cual dificulta el control de la calidad de los mismos. Las estrategias comerciales serían: industrialización de los servicios, adaptación del servicios a cada cliente individual.

4° La caducidad de los servicios: los servicios no pueden ser almacenados, lo que provoca situaciones de demanda irregular. Suele ser más difícil inventariarlos, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la empresa. La estrategia comercial sería: diseñar estrategias para enfrentarse con la demanda fluctuante: dirigir la demanda hacia las disponibilidades de servicio existentes o dirigir la oferta para adaptarla a las variaciones de la demanda.

En cuanto a las estrategias del marketing mix para el marketing de servicios tenemos, que en la estrategia de distribución, el canal más habitual suele ser la venta directa. La estrategia de precios, al ser menos estandarizable, la empresa puede diferenciar más sus precios de los de la competencia sin que el usuario tenga suficiente criterio -sobre todo si no está educado en la compra de ese servicio- para discernir el por qué del sobreprecio. La estrategia de venta, mientras que el enfoque de vender un producto es llevar el producto al mercado, el de un servicio consiste más en organizarse ante el mercado de clientes y necesidades.

La estrategia de productos, donde tienen menos juego determinadas variables muy utilizadas en productos de consumo, por ejemplo, el envase y el diseño del mismo. La estrategia de comunicación, adquiere mucha importancia ya que al final se está vendiendo confianza. La calidad del servicio, cobra especial relevancia en la comercialización de

servicios; se resalta la importancia de la calidad percibida por el cliente frente a la calidad técnica y funcional.

En el marketing de servicios también se dan mercados de consumo y mercados industriales. Se está ante mercados de consumo cuando el usuario es el particular y el uso o destino que le da a ese servicio también es particular (por ejemplo, determinados servicios médicos, financieros, de formación, ocio, etc.). Mientras que cuando el usuario es una organización (tanto pública como privada) y el destino que da a ese servicio es ayudar a proporcionar mejor su servicio a su clientela (por ejemplo, la mayor parte de los servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, investigación y desarrollo, etc.) se está frente a un mercado industrial o de empresa a empresa.

De ahí que se diga que un mercado industrial está integrado por todas las organizaciones y personas que adquieren bienes y servicios para incorporarlos a la producción de otros bienes o a la prestación de otros servicios; y que un mercado de consumo lo constituyen los individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

2.3. Conceptos fundamentales del sector

2.3.1. *Mascotas*

Mascota es un término que procede del francés *mascotte* y que se utiliza para nombrar al animal de compañía. Estos animales, por lo tanto, acompañan a los seres humanos en su vida cotidiana, por lo que no son destinados al trabajo ni tampoco son sacrificados para que se conviertan en alimentos.

Los animales comenzaron a domesticarse como mascotas en la prehistoria. Los perros y los gatos son las mascotas más populares del mundo por sus características y por la

tradición histórica. Son consideradas como mascotas los animales de compañía, existe gran variedad de animales considerados como mascotas pero para efectos del presente estudio solo consideraremos a los perros y a los gatos, debido a que es el mercado que tiene mayor potencial en el país.

De acuerdo al estudio de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) realizado en septiembre del 2016 a 400 hogares de Lima Metropolitana de todos los sectores socioeconómicos el 62.4% de los hogares tiene al menos una mascota; siendo los perros los preferidos por los hogares limeños debido a que se encontró que, del total de hogares que manifestó tener una mascota en casa, el 80.1% señaló tener un perro como mascota.

Muchas son las ventajas de las que se puede disfrutar cualquier persona que tome la decisión de tener una mascota en casa. En concreto, estas son las más significativas al respecto:

- ✓ Logra que el dueño acabe con su problema de soledad. Los individuos que viven solos recurren así en muchas ocasiones a adquirir un perro o un gato, por ejemplo, para poder tener compañía y no sentirse tan “abandonados”. Además de esta manera, aumentan su felicidad así como su sensación de seguridad.
- ✓ Cualquier mascota que llegue a un hogar logra mejorar la autoestima de determinados miembros de la familia, tales como ancianos. ¿Por qué? Porque el encargarse de cuidarla les permitirá sentirse mucho más útiles y necesarios.
- ✓ No hay que pasar por alto tampoco que también está recomendado que tengan mascotas las personas con problemas de socialización o con trastornos tales como el autismo ya que los animales les ayudan a mejorar su capacidad de relación con los demás, así como la capacidad de expresar sentimientos y sensaciones.
- ✓ Asimismo, hay que subrayar que también, en otras ocasiones, se apuesta por tener un perro en casa porque es la manera de mejorar la salud del dueño. ¿Cómo?

Obligándose a sacar a pasear a su mascota todos los días, por lo que la persona se verá en la necesidad de salir a caminar y no quedarse sentada en el sofá.

2.3.2. *Servicios para mascotas*

La palabra "producto" proviene del latín productos, se conoce como producto a aquello que ha sido fabricado, es decir, producido. El marketing establece que un producto es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquella que necesita o que desea un consumidor. En ese sentido, el producto trasciende su propia condición física e incluye lo que el consumidor percibe en el momento de la compra (atributos simbólicos, psicológicos, etc.). El producto no material, por su parte, se denomina servicio. Por ejemplo: una computadora (ordenador) y un módem son productos; la conexión a Internet es un servicio.

La palabra servicio se deriva del término latino "*servitium*". Se define a la actividad y consecuencia de servir, que es un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que este exige u ordena. A nivel económico y en el ámbito de marketing se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material.

Cuando se habla de servicios para mascotas, se hace referencia a diversos servicios que pueden ir desde la tradicional venta de comidas hasta los modernos y novedosos servicios como:

- ✓ *Hospedaje – Hotel.* Utilizado generalmente para dejar a las mascotas cuando los propietarios están ausentes por varios días o semanas por vacaciones.
- ✓ *Spa.* Lugar donde las mascotas pueden ser consentidas al máximo, con sauna, gimnasio y masaje.
- ✓ *Peluquería.* Centro donde se realizan cortes de moda realizados por perro-estilistas profesionales.

- ✓ *Fiestas.* Organizadas cariñosamente para celebrar la fecha en que nacieron, que fueron adquiridos o que llegaron a casa; con todas las posibilidades de diversión incluidas (Amaya, 2007).

2.3.3. Sector veterinario

Es un sector empresarial que abarca todos los servicios y productos relacionados con los animales. Este sector comprende tanto a los animales de compañía (mascotas) como a los animales de producción (aves, cerdos, etc.). Dentro de las empresas que pertenecen a este sector se encuentran las clínicas veterinarias que atienden a las mascotas.

2.3.4. Grooming

El grooming o también llamado peluquería de mascotas es el término utilizado para referirse a las diversas técnicas utilizadas para el baño y cortes de pelo para mascotas. El grooming se considera un arte porque combina diversas herramientas, materiales y equipos para el acicalamiento de mascotas.

2.3.5. Groomer

Es el término utilizado para referirse al peluquero de mascotas, quien está capacitado para brindar el servicio de baño y cortes de pelo para mascotas mediante el uso adecuado de diversos productos tanto para el baño como para el corte de pelo de perros y gatos.

2.3.6. Clínica veterinaria

Es una empresa dedicada a brindar servicios para el cuidado de los animales; se pueden distinguir entre dos tipos de clínicas: las clínicas de animales de compañía (en este grupo se ubican las clínicas que atienden a las mascotas) y las clínicas de animales mayores (este grupo atiende a animales de producción como vacunos o equinos).

2.3.7. Reglamento de establecimientos veterinarios

Establece las condiciones técnicas y sanitarias para el funcionamiento de los establecimientos dedicados a brindar servicios y productos para animales. La autorización sanitaria para su funcionamiento es otorgada por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) organismo que pertenece al Ministerio de Salud (MINSA).

2.4. Principales conceptos utilizados en la elaboración de un plan de marketing

2.4.1. Planeamiento estratégico

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

2.4.2. Análisis SEPTTE

Es el análisis de los factores externos clave que influyen positiva o negativamente sobre el desempeño de una empresa. El análisis SEPTTE supone una evaluación con enfoque integral y sistémico, se realiza un análisis de las fuerzas (S) sociales, (E) económicas, (P) políticas, (T) tecnológicas y (E) ecológicas.

2.4.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es un componente de la auditoría externa de una empresa. Su objetivo es identificar las principales variables y el nivel de influencia en la empresa. La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información política, gubernamental y legal; económica y financiera; social, cultural, demográfica; tecnológica, ecológica y ambiental; para luego

cuantificar los resultados en oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

2.4.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

2.4.5. Cinco fuerzas de Porter

Permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias diversas, es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posibilidad de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas: Rivalidad entre empresas competidoras, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de proveedores, ingreso potencial de nuevos competidores, y desarrollo potencial de productos sustitutos.

2.4.6. Matriz FODA

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas y exige un concienzudo análisis para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz FODA, estos son: Fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Para construir la matriz FODA se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI; con esto se crea las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente y eventualmente internas; explotando,

confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente. El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el emparejamiento para generar y registrar las estrategias en la matriz.

2.4.7. Ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo de vida del producto explica que tanto marcas como industrias pasan por distintas etapas de evolución; las cuales son similares a las etapas del ciclo de vida de los seres vivos. Cada una de estas etapas tiene características particulares y estrategias recomendadas a seguir en cada una de ellas. Las etapas son cinco: Desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

2.4.8. Matriz de posición competitiva (matriz McKinsey)

Sirve para diagnosticar la situación de una empresa en el mercado, es el resultado de una labor de síntesis y selección de las realidades observadas en el análisis externo e interno. Las variables que se manejan para su construcción son dos: El atractivo del mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra la empresa frente a los competidores. Para valorar el atractivo del mercado se toma en cuenta factores de mercado propiamente (dimensión, tasa de crecimiento global y por la empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entradas y salidas, etc.), factores tecnológicos, factores competitivos, factores económicos y financieros, y factores sociales; por otro lado la posición competitiva se valora a partir de la ubicación en el mercado (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente y rentabilidad obtenida), de la posición económica y tecnológica, y de capacidades propias.

2.4.9. Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según sea el caso. Resulta de gran utilidad sobre todo en las empresas tipo Pyme, donde raramente se cuenta con productos líderes. De acuerdo al binomio formado se establecerá una estrategia diferente:

- Penetración de mercado: Mercados actuales y productos actuales.
- Desarrollo de nuevos productos: Mercados actuales y productos nuevos.
- Desarrollo de nuevos mercados: Mercados nuevos y productos nuevos.
- Diversificación: Mercados nuevos y productos nuevos.

2.4.10. Estrategia de posicionamiento (enfoque de Treacy y Wiersema)

Existen tres tipos de disciplinas de creación de valor, las empresas deben seleccionar una de ellas y cultivar las capacidades que le generan este valor:

Excelencia operacional. Ofrecen productos de una calidad razonable a un precio bajo. El énfasis de estas empresas está en la eficiencia, en mejorar sus operaciones, logística y procesos de negocio.

Liderazgo en producto. Ofrecen productos diferenciados de prestaciones avanzadas. Para ello enfatizan la gestión de la innovación, el desarrollo de productos y marca.

Proximidad con el cliente. Las empresas que optan por esta disciplina sobresalen en el servicio al cliente. Conocen muy bien las preferencias de sus diferentes clientes y adaptan sus productos y servicios a sus necesidades concretas. Para ello destacan en los CRMs, en el diseño de procesos que permitan personalizar los productos y servicios, en el aseguramiento de la calidad y en una cultura de servicio notable.

2.4.11. Cadena de valor

Toda empresa es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Esas nuevas actividades consisten en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

2.4.12. Flujo de caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes de un proyecto, se compone de cuatro elementos básicos: a) los egresos iniciales de fondos, b) los ingresos y egresos de la operación, c) el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y d) el valor de desecho o salvamento del proyecto.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se definieron brevemente las herramientas metodológicas de investigación de mercados que fueron utilizadas en el presente estudio. Asimismo, se hizo una descripción de la metodología utilizada y se muestran los resultados obtenidos en este trabajo.

Se emplearon como fuentes secundarias estadísticas de empresas investigadoras de mercados, normas legales vigentes, publicaciones acerca del segmento de mascotas (revistas, tesis, periódico, libros entre otros) y se ha tenido acceso a información interna de la empresa.

Como fuente primaria se han realizado entrevistas a profundidad y encuestas tanto a clientes reales de la Clínica Veterinaria Groom Room como también se han realizado encuestas virtuales a clientes potenciales utilizando el portal de encuestas online SurveyMonkey.com.

Estos estudios fueron llevados a cabo con el fin de poder realizar un diagnóstico preciso de la realidad de la Clínica Veterinaria Groom Room y de conocer a profundidad el segmento objetivo; con respecto a sus verdaderas motivaciones para el consumo de los servicios de la clínica veterinaria. También se esperaba obtener el perfil de la empresa ideal para los clientes; con la finalidad de fijar los objetivos que se deban cumplir. Con respecto al entorno de la empresa también se esperaba conocer como el segmento percibía a otras clínicas veterinarias participantes en este sector; para poder detectar sus debilidades y fortalezas y usar toda esa información como base para elaborar las futuras estrategias de la empresa.

3.1. Herramientas metodológicas de investigación de mercados

3.1.1. Entrevistas en profundidad (investigación cualitativa)

Es una herramienta cualitativa que permite conocer en profundidad cómo piensan y sienten los consumidores en relación a diversos aspectos investigados. Su principal característica es que se realiza en un contexto individual, lo que permite captar en mayor medida la subjetividad de la persona, a diferencia de técnicas grupales donde la subjetividad del entrevistado se ve absorbida por el grupo.

Las entrevistas en profundidad, tratan de encontrar las razones de las actitudes, los deseos y las preferencias de las personas. Están basadas en las técnicas del psicoanálisis, y el propósito del entrevistador es ganar la confianza de la persona a entrevistar con el fin de que ésta exprese sus reacciones sin inhibiciones. El interés no se centra tanto en opiniones o juicios como en sentimientos, emociones y percepciones.

3.1.1.1. Objetivos cualitativos

- ✓ Conocer a mayor profundidad el perfil del segmento.
- ✓ Definir cuáles son las tendencias actuales en el mercado de mascotas.
- ✓ Conocer las percepciones de los dueños de clínicas veterinarias sobre los procesos internos y definir de acuerdo a sus criterios las problemáticas del negocio.

3.1.1.2. Metodología

Se realizaron cuatro (04) entrevistas a profundidad a dueños de clínicas veterinarias que respondían a las características que corresponden a la Clínica Veterinaria Groom Room. El contacto se realizó de manera presencial.

Cada entrevista tuvo una duración estimada de 1 hora, siendo realizada por un (01) profesional, quien hizo el papel de entrevistador, contando para ello con material de apoyo, como: ficha técnica y guía de temas.

Se obtuvo la información en base a una guía estructurada que permitió medir las características del negocio, como: ubicación, público al que se dirige, tiempo en el mercado; así como información sobre los hábitos de servicios brindados por las clínicas veterinarias y conocimiento del mercado.

La información obtenida en estas entrevistas a profundidad fue analizada con el fin de descubrir los insights de los dueños de clínicas veterinarias y poder dar respuesta a los objetivos planteados.

3.1.2. Encuestas (investigación cuantitativa)

Son herramientas cuantitativas y son idóneas para investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuestas para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general.

3.1.2.1. Objetivos cuantitativos

- ✓ Identificar cuáles son los atributos más valorados por los propietarios de mascotas. También cuáles son los servicios más solicitados.
- ✓ Conocer cuál es el posicionamiento que tiene la clínica veterinaria en la mente de sus clientes y su opinión sobre los precios de los servicios ofrecidos.
- ✓ Identificar cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los propietarios de mascotas.

3.1.2.2. Metodología

Se aplicó una encuesta de 10 preguntas a un total de 311 personas. De este total, 125 encuestas fueron realizadas en forma presencial a clientes actuales de la Clínica Veterinaria Groom Room y 186 encuestas fueron realizadas en forma virtual a propietarios de mascotas.

3.2. Resultados de la investigación de mercados

En esta sección se muestran los resultados de los estudios de mercado llevados a cabo. Los participantes de estos estudios fueron médicos veterinarios (entrevistas a profundidad) y los propietarios de mascotas (encuestas).

3.2.1. Principales resultados cualitativos

- ***Apreciación del sector veterinario y sus perspectivas***

Los médicos veterinarios ven al sector al cual pertenecen como de gran exigencia, competitividad y mucho trabajo. Esto se puede confirmar con las asociaciones que se generan al mencionarles la frase: sector veterinario. Su visión del negocio para dentro de cinco años es de crecimiento y mayor nivel.

- ***Desarrollo profesional***

Se indagó sobre que desean para ellos en cinco años (profesionalmente) y que piensan hacer para lograrlo. Todos indicaron que tienen aspiraciones de mejora y piensan lograrlo principalmente con capacitación/estudios, equipando su clínica veterinaria y adquiriendo experiencia.

- ***Opiniones de la competencia***

Se consultó acerca de cómo veían a la competencia y si estaban analizando cómo enfrentarla. Todos los encuestados indicaron que debido al aumento de egresados que se está dando actualmente y debido a que la gran mayoría se va a dedicar a la atención de mascotas; se prevé un aumento significativo de la competencia. Sin embargo, solo dos de los entrevistados señalaron que vienen adoptando medidas para mejorar sus procesos internos, su gestión y que están aplicando herramientas de marketing.

3.2.2. Conclusiones del estudio cualitativo

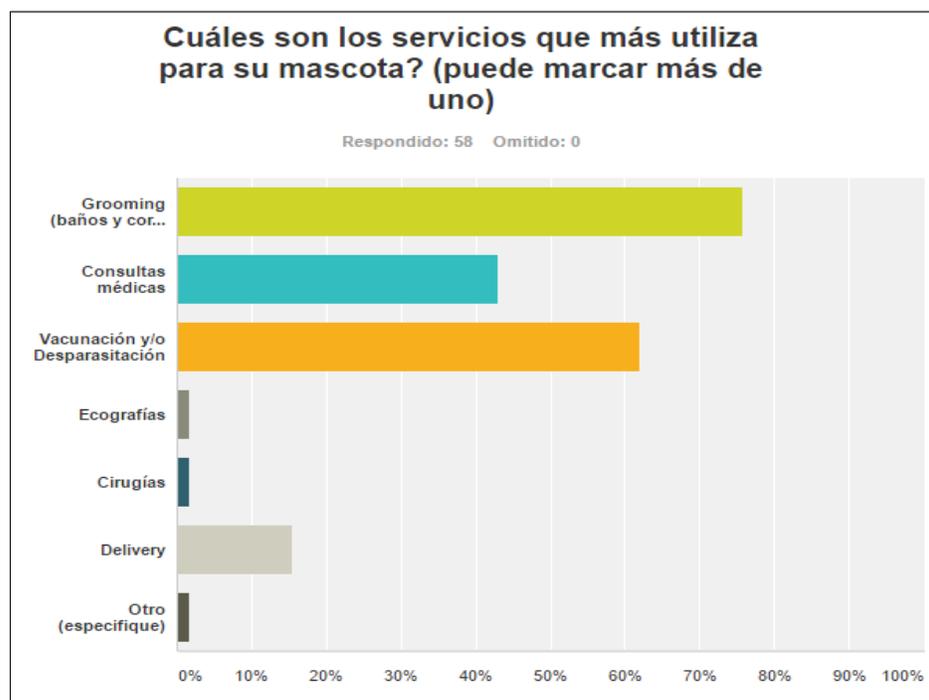
- ✓ Los médicos veterinarios son profesionales que saben que integran un sector muy cambiante y exigente.
- ✓ Existe un gran deseo de desarrollo profesional y para lograrlo usan los estudios y la experiencia.
- ✓ En los próximos años se prevé un aumento de la competencia y por ello se debe buscar la mejora continua en los procesos internos y externos.

3.2.3. Principales resultados cuantitativos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la **encuesta virtual** realizada a clientes potenciales de la clínica veterinaria y asimismo se presentan los resultados obtenidos en la **encuesta presencial** realizada a clientes reales de la Clínica Veterinaria Groom Room.

La primera pregunta fue formulada para obtener información sobre cuáles son los servicios preferidos por los propietarios de mascotas. Con esta data la clínica veterinaria puede redirigir sus esfuerzos en mejorar los servicios con mayor demanda del mercado.

Figura 3.1. Resultados pregunta N°1



Elaboración: Autor de esta tesis.

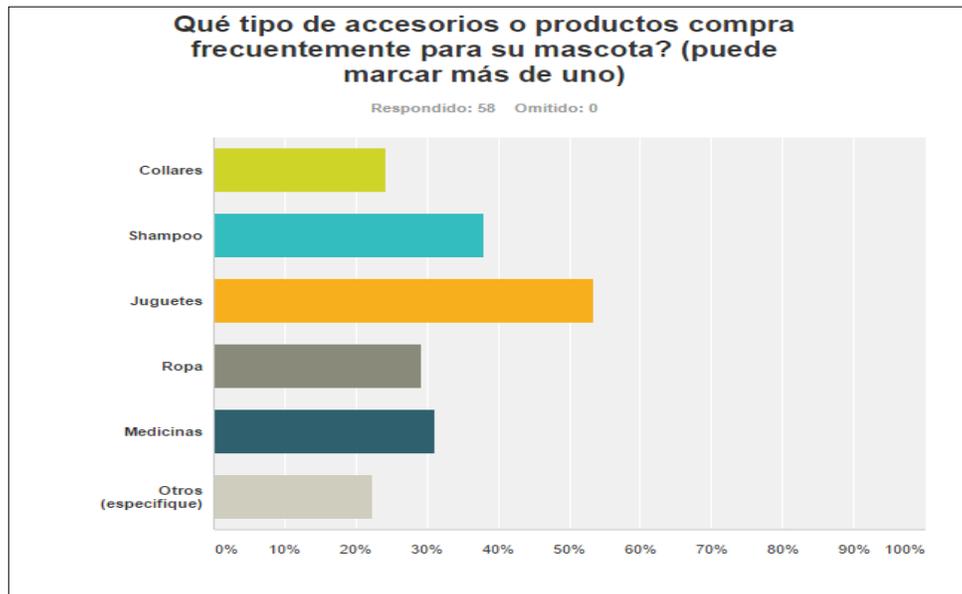
Tal como se puede observar en la figura 3.1., se encontró que los servicios con mayor demanda para una clínica veterinaria son en primer lugar el servicio de grooming (baños y cortes de pelo) con 76%, en segundo lugar las vacunaciones y desparasitaciones con 62% y en tercer lugar las consultas médicas con 43%. Un 16% de los clientes indicaron que utilizan el servicio de delivery y solo un 2% indicaron que utilizan los servicios de cirugías o ecografías. En esta pregunta cada cliente podía escoger más de un servicio.

En el caso de las respuestas de los clientes reales se encontró que el 91% de los clientes utilizan el servicio de grooming, el 39% utilizan el servicio de consulta veterinaria, también un 39% utilizan el servicio de vacunas y desparasitación y un 27% utiliza el servicio de delivery. Los demás servicios tales como ecografías o cirugías son utilizados por un porcentaje bastante bajo.

La segunda pregunta se formuló para conocer cuáles son los accesorios o productos preferidos por los propietarios de mascotas. La información obtenida permitirá definir qué

productos para mascotas son los de mayor rotación y de esta manera la administración de la clínica veterinaria mantenga un adecuado stock.

Figura 3.2. Resultados pregunta N°2



Elaboración: Autor de esta tesis.

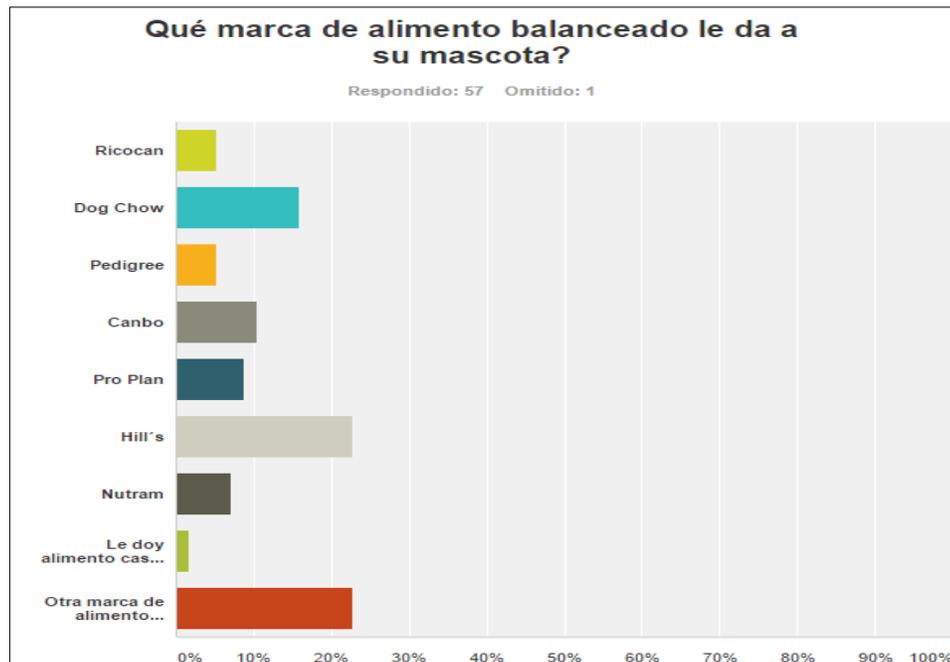
Como se observa en la figura 3.2., los productos con mayor demanda por los clientes potenciales son en primer lugar los juguetes con 53%, en segundo lugar los champús con 38%, en tercer lugar las medicinas con 31%, en cuarto lugar las ropas con 29% y en quinto lugar los collares con 24%. En esta pregunta cada cliente podía escoger más de un producto. La información obtenida con esta pregunta permite identificar los productos con mayor demanda.

En el caso de las respuestas de los clientes reales, se encontró que el 45% compra medicinas, el 24% compra champús, el 21% adquiere collares y el 12% compra juguetes. Otros productos como camas son adquiridos en un porcentaje bastante inferior.

La tercera pregunta se planteó para conocer cuáles son las principales marcas de alimento balanceado para mascotas que son adquiridas por los propietarios de mascotas. La información obtenida ayuda a los administradores de la clínica veterinaria a trabajar con

ciertas marcas de alimento. Es importante informar que existen algunas marcas de alimento balanceado para mascotas pueden ser adquiridas solamente en clínicas veterinarias y no en supermercados o mercados tradicionales.

Figura 3.3. Resultados pregunta N°3



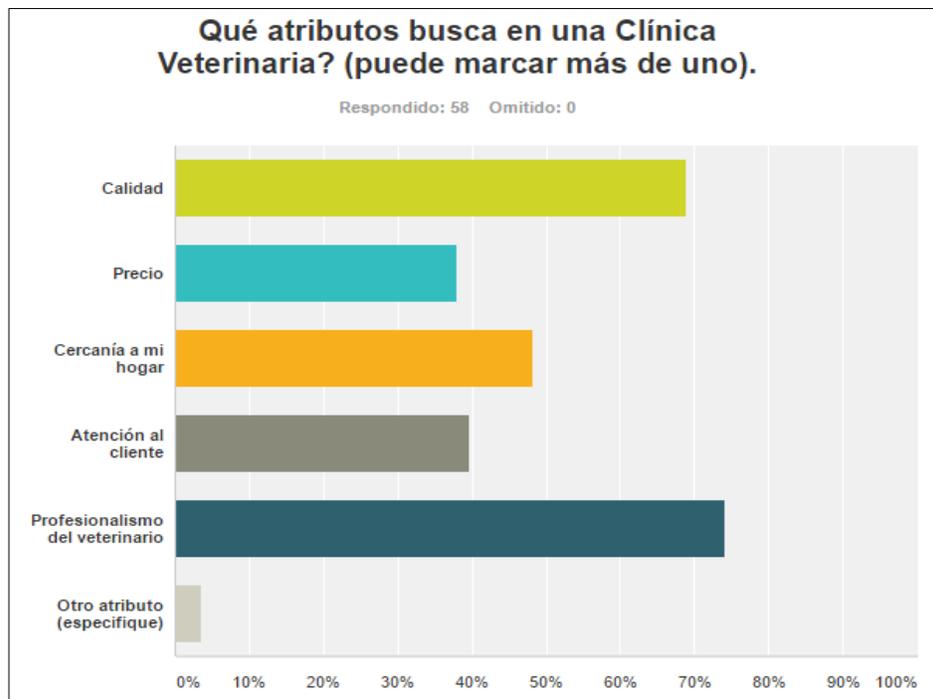
Elaboración: Autor de esta tesis.

En lo que respecta a las marcas de alimento balanceado preferidas por los clientes potenciales, como se observa en la figura 3.3., la marca de alimento balanceado con mayor demanda para los clientes encuestados es en primer lugar Hill's con 23%, en segundo lugar Dog Chow con 16%, en tercer lugar Canbo con 11%, en cuarto lugar Pro Plan con 9% y en quinto lugar Nutram con 7%. Es importante indicar que estos resultados no son posible extrapolarlos a todo el mercado de venta de alimentos balanceados para mascotas debido a que las encuestas realizadas no son estadísticamente validables pero sí le permiten a los administradores de clínicas veterinarias ubicadas en distritos del nivel socioeconómico A y B tener una idea general de las principales marcas preferidas por los clientes.

En el caso de las respuestas de los clientes reales, el 33% indicó que su mascota consume Dog Chow, el 12% de los clientes indicaron que sus mascotas consumen Nutram, otro 12% indicaron Ricocan y otro 12% Canbo, el 6% de los clientes indicaron que consumen Hill's y otro 6% indicaron que consumen Mimaskot.

La cuarta pregunta fue planteada para poder conocer cuáles son los atributos más valorados por los propietarios de mascotas y de esta forma, los administradores de la clínica veterinaria tengan presente los resultados al momento de elaborar el manual de funciones y estándar de calidad de la clínica veterinaria.

Figura 3.4. Resultados pregunta N°4



Elaboración: Autor de esta tesis.

Como se puede observar en la figura 3.4., los atributos que más demandan los propietarios de mascotas son principalmente el profesionalismo del veterinario con un 74% y la calidad del servicio con un 69%. En tercer lugar figura la cercanía al hogar con un 48%

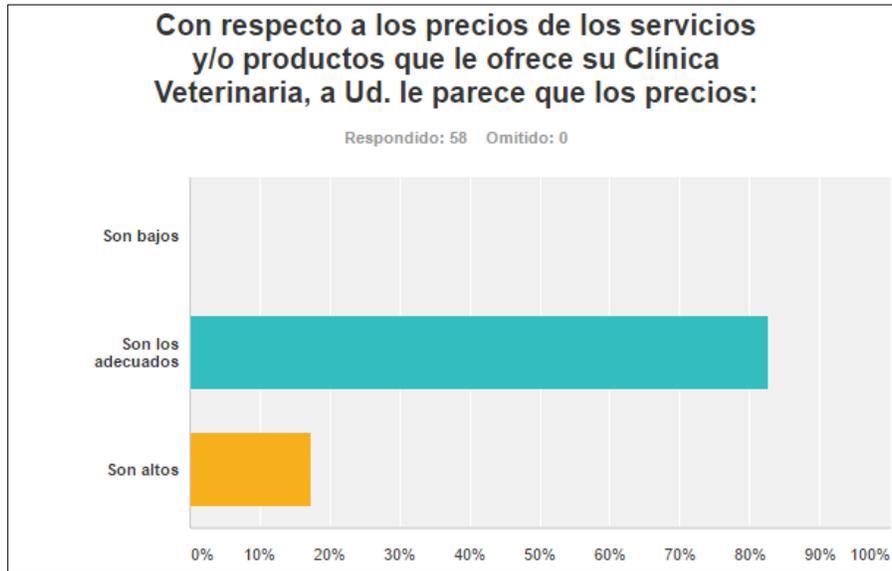
y prácticamente empatados en el cuarto y quinto lugar figuran la atención al cliente y el precio con alrededor del 38%.

En el caso de las respuestas de los clientes reales, se encontró que el 88% indican el profesionalismo del veterinario, el 79% demandan calidad, el 63% de los clientes indican la cercanía a su domicilio, el 52% destacan el atributo de la atención al cliente y el 45% destacan el precio.

La quinta pregunta fue formulada para poder conocer qué tan sensibles al precio son los propietarios de mascotas. Normalmente si los clientes están satisfechos con los servicios o productos que recibe no tiene objeciones con el precio cobrado e incluso si los clientes están fidelizados con la empresa cuando se produce un aumento en el precio no tienen problemas para cancelar el precio solicitado.

Asimismo, el conocer cuáles son los clientes que consideran los precios como altos, es importante porque de acuerdo a la literatura dichos clientes no tienen lealtad hacia la empresa y apenas encuentren otra empresa que le brinde el mismo servicio con un menor precio cambiarían en este caso de clínica veterinaria. Una vez identificados estos clientes, la empresa puede determinar no invertir en fidelizar a dichos clientes.

Figura 3.5. Resultados pregunta N°5



Elaboración: Autor de esta tesis.

Como se puede observar en la figura 3.5., se halló que la gran mayoría de clientes (83%) están de acuerdo con los precios que tienen los servicios o productos de la clínica veterinaria. Esto indica que la mayoría de clientes encuentra aceptable el costo beneficio que le ofrece su clínica veterinaria.

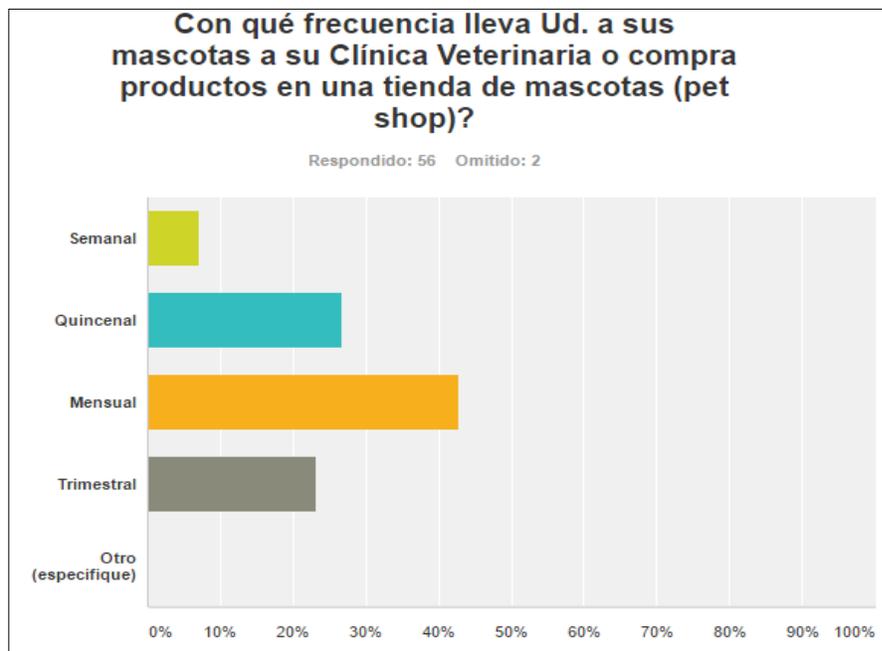
Esta información es importante al momento de definir si la empresa implementará un programa de fidelización de clientes porque señala que la mayoría de los clientes están llanos a ser clientes fieles de la empresa y por lo tanto sí es viable el desarrollo de un programa de fidelización.

En el caso de las respuestas de los clientes reales, se encontró que el 79% indicó que los precios de la Clínica Veterinaria Groom Room son los adecuados y solo un 12% indicó que los precios son altos.

La sexta pregunta fue planteada para conocer cuál es la frecuencia con la que los propietarios de mascotas acuden a la clínica veterinaria. La información obtenida permitirá a los tomadores de decisiones de la clínica veterinaria implementar acciones de mercadeo para en primer lugar mantener la visita semanal en los clientes que lo hacen actualmente y en segundo lugar aumentar la frecuencia de visitas en los clientes que visitan el negocio quincenal o mensualmente porque son clientes con un alto potencial de volverse clientes leales.

Sobre aquellos clientes que realizan una visita trimestralmente se considera que no es prioridad implementar un programa de fidelización sobre ellos porque no son clientes con un alto potencial de volverse clientes fieles.

Figura 3.6. Resultados pregunta N°6



Elaboración: Autor de esta tesis.

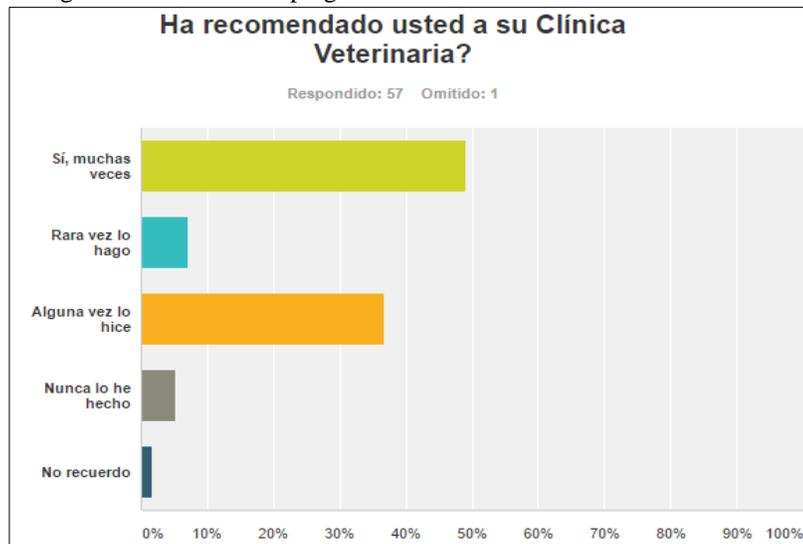
Tal como se observa en la figura 3.6., se encontró que la mayoría de los clientes potenciales (43%) visita las clínicas veterinarias mensualmente y en menor medida lo realiza quincenalmente (27%); estos clientes son potenciales de volverse clientes fieles a

la empresa y son candidatos para que se realicen acciones de mercadeo sobre ellos. Existe asimismo un porcentaje de clientes que lleva a su mascota trimestralmente (23%) y son clientes que no tienen un alto potencial de volverse clientes leales y sobre quiénes solo se implementaría un programa de fidelización una vez cubiertos los demás grupos de clientes. También se muestra que existe un menor porcentaje de clientes (7%) ya fidelizados con su clínica veterinaria al visitar semanalmente su centro veterinario de confianza.

En lo que respecta a las respuestas de los clientes reales se halló que, el 45% acude a la Clínica Veterinaria Groom Room en forma mensual, el 33% visita la clínica veterinaria en forma quincenal, el 9% indica que acude semanalmente a la clínica y por último un 9% indicar que visita la clínica en forma trimestral.

La pregunta N°7 fue formulada para conocer cuáles son los clientes que han recomendado a la clínica veterinaria. Esta información es muy importante ya que a estos clientes se les puede definir como clientes ya fidelizados y es sobre ellos que la empresa debe dirigir sus esfuerzos para mantener su fidelidad. Los clientes que han recomendado un negocio, son los clientes que la empresa ha superado sus expectativas y por lo tanto se convierten en embajadores de la empresa.

Figura 3.7. Resultados pregunta N°7



Elaboración: Autor de esta tesis.

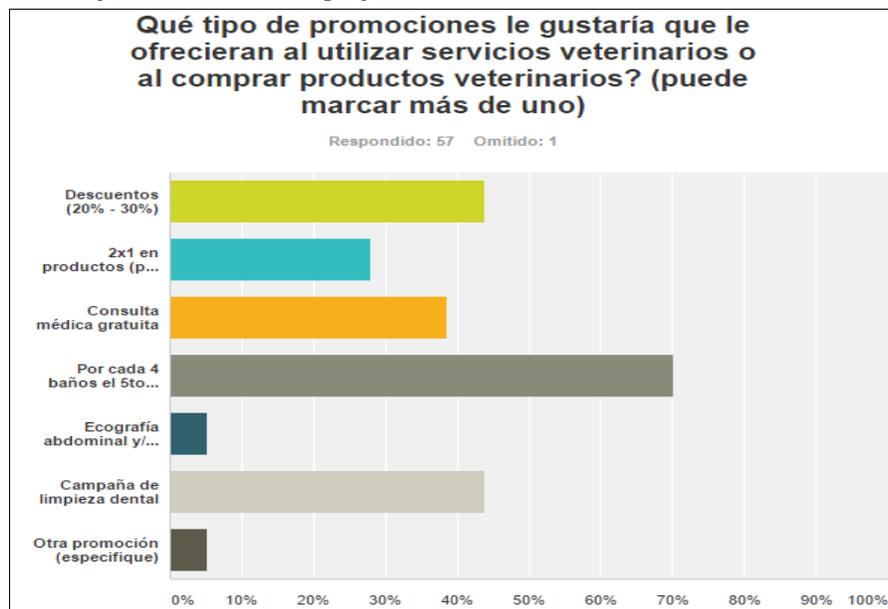
Como se observa en la figura 3.7., se encontró que aproximadamente la mitad de los clientes potenciales (49%) indica haber recomendado a su clínica veterinaria. Esta información nos permite indicar que en el segmento de mascotas existe un alto porcentaje de clientes satisfechos con su clínica veterinaria y sobre quienes se pueden realizar programas de fidelización.

Identificar a los clientes que han recomendado la clínica veterinaria es muy importante porque a dichos clientes se les puede considerar como fieles y es sobre ellos que se debe reforzar su fidelidad a través de un programa bien estructurado.

En el caso de los clientes reales, se halló que el 73% de los clientes indica haber recomendado varias veces a la Clínica Veterinaria Groom Room, el 18% indicó que alguna vez recomendó a la clínica y el 3% señaló que rara vez ha recomendado a la clínica.

La pregunta N°8 ha sido planteada para identificar cuáles son las promociones, productos o servicios más valoradas por los clientes. Esta información es importante porque al diseñar un programa de fidelización se debe incluir dentro de los premios que recibirán los clientes, aquellas promociones más valoradas por ellos para que de esta manera sientan que el programa de fidelización está retribuyendo todo lo que le dan a la empresa.

Figura 3.8. Resultados pregunta N°8



Elaboración: Autor de esta tesis.

Tal como se observa en la figura 3.8., en el caso de los clientes potenciales se encontró que al 70% de clientes les gustaría la promoción de por cada 4 baños el 5to sea gratis. Además se halló que al 44% de los clientes les gustaría una campaña de limpieza dental o tener descuentos del 20 – 30% en los diversos productos o servicios ofrecidos por la clínica veterinaria.

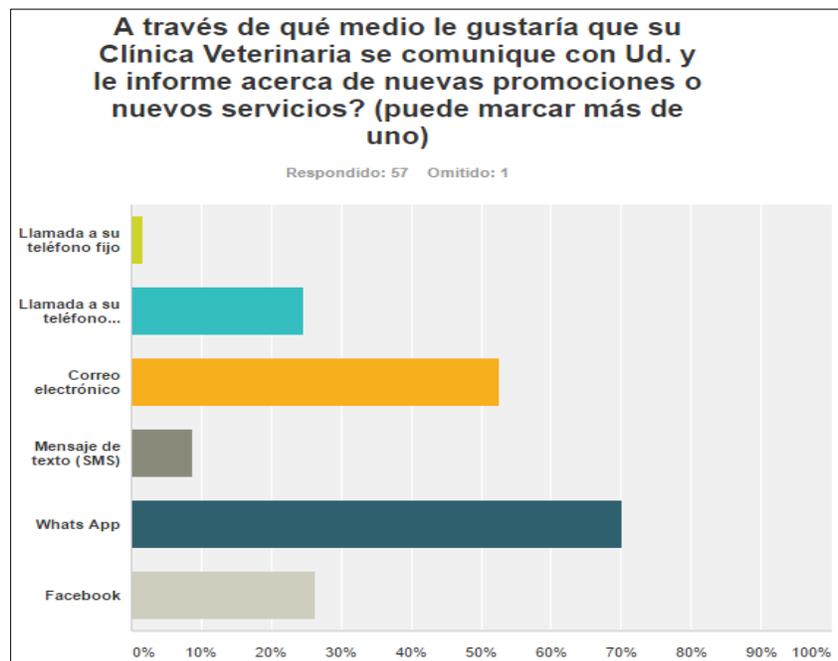
En el caso de las respuestas de los clientes reales se encontró que el 61% de los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room indicó que les gustaría tener la promoción de por

cada 4 baños el 5to es gratis, el 27% indicó que le gustaría que hayan descuentos del 20 – 30% en los servicios o productos que ofrece la clínica y el 18% señaló que aceptarían cualquier promoción. Las demás alternativas fueron escogidas en menor medida.

La pregunta 9 fue realizada para poder conocer cuál o cuáles son los medios preferidos por los propietarios de mascotas para que la clínica veterinaria les comunique sobre nuevas promociones o nuevos servicios que se vayan a implementar.

La comunicación adecuada con los clientes es muy importante para poder mantener una buena relación con los clientes y de esta manera mantener a la empresa en la mente del consumidor.

Figura 3.9. Resultados pregunta N°9



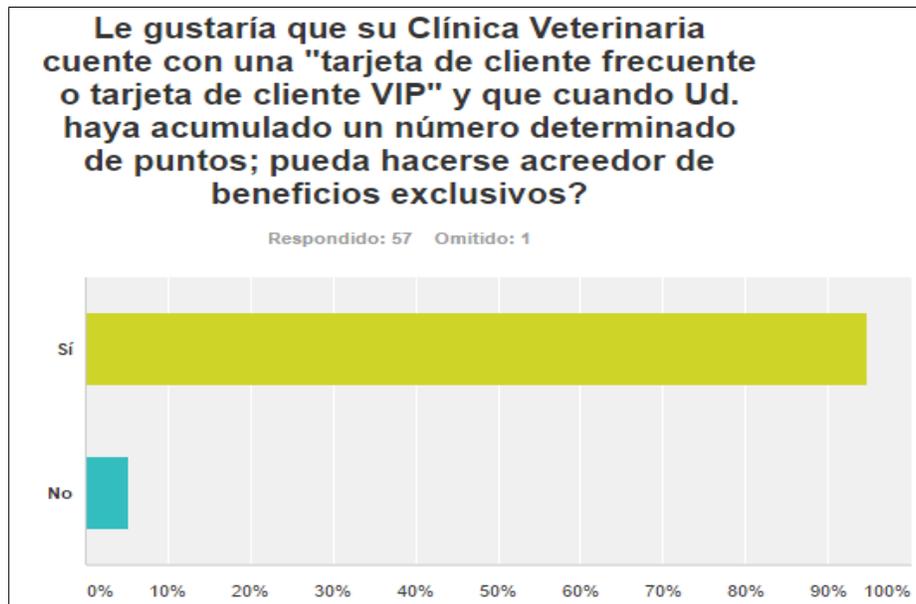
Elaboración: Autor de esta tesis.

Como se puede observar en la figura 3.9., se encontró que el medio de comunicación preferido por los clientes potenciales es la red social WhatsApp con un 70%, seguido del correo electrónico con un 53% y en tercer lugar con casi el mismo porcentaje (alrededor del 25%) se encuentran las llamadas al teléfono móvil o la comunicación vía la red social Facebook. Esta información es importante para poder mantener una comunicación adecuada con los propietarios de las mascotas y de esta forma mantener una comunicación efectiva.

En el caso de las respuestas de los clientes reales de la Clínica Veterinaria Groom Room, se halló que el 81% prefiere que la comunicación sea por medio de la red social WhatsApp, el 42% prefiere que la comunicación sea por medio del correo electrónico, el 36% de los clientes prefiere que los llamen a sus teléfonos móviles, igualmente el 36% señaló que prefiere la comunicación por medio de la red social Facebook y el 18% indicó que prefieren la comunicación a su teléfono fijo.

La pregunta 10 fue formulada para poder verificar si al momento de diseñar una estrategia de fidelización para el segmento de mascotas, los clientes valorarían el que la clínica veterinaria cuente con una tarjeta de fidelización o también denominada tarjeta de cliente frecuente.

Figura 3.10. Resultados pregunta N°10



Elaboración: Autor de esta tesis.

Tal como se puede observar en la figura 3.10., se encontró que el 95% de propietarios de mascotas están de acuerdo o valoran que su clínica veterinaria cuente con una tarjeta de fidelización o tarjeta de cliente frecuente. Esta información es útil para que al diseñar el programa de fidelización se tenga presente que es importante el contar con una tarjeta de fidelización.

En el caso de las respuestas de los clientes reales de la Clínica Veterinaria Groom Room, se halló que al 91% de los clientes les gustaría que la clínica cuente con una tarjeta de cliente frecuente que les permita acumular puntos que luego serían canjeados por premios. Solo el 9% de los clientes indicó que no le gustaría contar con una tarjeta de cliente frecuente.

Resumiendo los resultados de las encuestas se puede señalar:

✓ ***Atributos más valorados por los propietarios de mascotas***

Se logró identificar cuáles son los atributos más valorados por los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room. En este caso se obtuvo que más del 80% de los clientes señaló al profesionalismo del médico veterinario como el atributo más valorado. Luego se ubicaron la calidad del servicio, la cercanía al hogar, la atención al cliente y finalmente el precio.

✓ ***Conocer el posicionamiento de la veterinaria en la mente de sus clientes***

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede indicar que más del 90% de los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room señala al servicio de grooming (baños y cortes de pelo) como el principal servicio que utilizarían para sus mascotas. Este resultado está relacionado al hecho que en un inicio el core business del negocio eran los baños y cortes de pelo para mascotas (por ello el nombre comercial del negocio). Luego de aproximadamente tres años, la veterinaria implementó un ambiente para ser utilizado como consultorio y de esta manera brindar mayores servicios médicos; sin embargo, en la mente de sus clientes aún relacionan fuertemente a la empresa con el servicio de grooming.

✓ ***Medios de comunicación más utilizados***

Luego del análisis respectivo, se encontró que aproximadamente el 80% de los clientes indicó a la red social WhatsApp como el medio de comunicación de mayor uso. Seguidamente se señaló al correo electrónico, a la red social Facebook, las llamadas al celular y por último las llamadas a los teléfonos fijos como los medios preferidos por los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room.

3.2.2.1. Conclusiones del estudio cuantitativo

- ✓ El atributo más valorado por los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room es el profesionalismo del veterinario.
- ✓ La Clínica Veterinaria Groom Room está posicionada en la mente de sus clientes como un centro de grooming (baños y cortes de pelo).

- ✓ El medio de comunicación preferido por los clientes actuales de la Clínica Veterinaria Groom Room es la red social WhatsApp.

3.3. Esquema metodológico

El esquema metodológico a seguir en el trabajo consta de las siguientes etapas:

- Elaboración del plan de marketing estratégico.
 - **Descripción de la empresa:** Como primer paso se realizó una descripción general de la evolución de la empresa a través de sus años de existencia y se puso un mayor énfasis en un análisis detallado de la situación competitiva actual. Este análisis se hizo con el fin de entender la posición competitiva de la empresa al año 2017.
 - **Análisis externo e interno:** Con el fin de entender mejor a los segmentos que atiende este tipo de servicios, se realizó un análisis de segmentación de mercado a nivel macro y micro; y se llevó a cabo una investigación cualitativa (entrevista a profundidad) y una cuantitativa (encuestas) para entender mejor al cliente.
Con el uso de las herramientas metodológicas de carácter estratégico, se evaluó el entorno competitivo de la empresa; incluyendo el interior de la misma empresa haciendo un análisis del mercado. Al final de esta etapa se obtuvo un diagnóstico situacional.
 - **Diagnóstico situacional:** Con el uso de los análisis de la situación externa e interna de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa y se determinaron las directivas a seguir.
 - **Objetivos y estrategias:** Los análisis previos realizados y el diagnóstico situacional permiten delinear los objetivos y estrategias a corto plazo (plan de marketing operativo), y a mediano y largo plazo (plan de marketing estratégico). Asimismo se realizó una descripción de las estrategias generales de las 7 P's que la empresa emplea actualmente y las recomendaciones a seguir en el futuro.

- b. Elaboración del plan de marketing operativo para el año 2017.
- **Plan de marketing operativo:** Habiéndose llevado a cabo los análisis correspondientes al plan estratégico de la empresa y habiendo definido los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se procedió a plantear el plan operativo de marketing para el año 2017. Este plan consta de los objetivos y estrategias correspondientes.
 - **Análisis financiero:** Se realizó un análisis financiero de un período de cinco años (2017-2021) para demostrar la viabilidad y rentabilidad de las propuestas efectuadas en el presente plan.
 - **Conclusiones y recomendaciones:** Finalizando el plan, se dieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

4.1. Descripción organizacional

4.1.1. Misión

"Brindar servicios de calidad que permitan mejorar la calidad de vida de las mascotas de nuestros clientes".

4.1.2. Visión

"Lograr obtener la confianza de nuestros clientes y ser el lugar preferido de nuestros clientes para la atención de sus mascotas".

4.1.3. Valores corporativos

- Honestidad, lealtad, orden, puntualidad, confianza, amistad y ética profesional con las mascotas y sus propietarios.
- Iniciativa, innovación, creatividad y compromiso con la empresa en la búsqueda de la mejora continua.
- Búsqueda de la satisfacción del cliente interno y externo a través de la calidad del servicio.

4.1.4. Factores claves de la organización

- Conocimiento del mercado (más de cuatro años de experiencia en el mercado).
- Profesionalismo de los médicos veterinarios.
- Atención personalizada.
- Calidad de los servicios ofrecidos.

4.1.5. Historia de la empresa

La Clínica Veterinaria Groom Room se ubica en el distrito de San Isidro, es una empresa de servicios de capital netamente peruano, que ofrece servicios veterinarios de grooming y consultas médicas para mascotas. Fue fundada el 18 de marzo del 2013, por

dos médicos veterinarios con estudios de gestión empresarial. En sus poco más de cuatro años de funcionamiento ha presentado una evolución positiva en ventas.

En los primeros tres años, la Clínica Veterinaria Groom Room se enfocó principalmente al servicio de baños y corte de pelo para mascotas para lograr diferenciarse de la competencia. El nombre comercial de la empresa se definió para que el cliente relacione este nombre con el servicio de baños y cortes de pelo para mascotas. El diseño y la infraestructura del negocio utilizados buscaron ser novedosos a nivel de las clínicas veterinarias; debido a que las tinas de baño utilizadas son de uso humano para que el propietario de la mascota sienta un ambiente familiar.

Asimismo, el diseño del negocio permite al propietario de las mascotas observar todo el proceso del baño y corte de pelo de su mascota para que exista transparencia y tranquilidad en el cliente; este diseño se realizó debido a que muchos propietarios de mascotas manifiestan su temor cuando dejan a sus mascotas en las clínicas veterinarias ya que manifiestan desconocer qué sucede una vez que sus mascotas han sido llevadas a la clínica veterinaria.

La calidad del servicio y de los productos utilizados es una de las principales características de la Clínica Veterinaria Groom Room; esto es importante debido a que los clientes del negocio son personas exigentes y que están dispuestas a pagar un precio elevado por el servicio que se les brinda, siempre y cuando se les brinde un servicio de excelencia.

Otro atributo importante que tiene la clínica veterinaria es la atención personalizada que realiza el personal de la empresa. Tanto el personal del área de recepción, los médicos veterinarios y los groomers conversan con los clientes para poder conocer cuál es exactamente el servicio que desean de la clínica para evitar malos entendidos y futuros reclamos por un servicio mal realizado o no solicitado.

A partir del cuarto año de funcionamiento la empresa ha implementado un consultorio para brindar mayores servicios de salud, para de esta forma complementar el servicio de grooming y poder aumentar los ingresos del negocio. Se habilitó un consultorio para contar con un ambiente adecuado para realizar consultas médicas así como tratamientos y cirugías menores.

El año 2016, la clínica veterinaria adquirió un ecógrafo veterinario para poder brindar el servicio de ecografías veterinarias abdominales y gestacionales; y de esta forma contar con un equipo que permite llegar a un diagnóstico más preciso y de mayor seguridad.

4.1.6. La flor del servicio (servicios complementarios)

Una manera de hacer competitivas a las empresas, es que ellas tomen importancia y ofrezcan a sus clientes servicios complementarios (la flor del servicio), con la misma calidad que su servicio principal, más aún si son empresas de alto contacto como es el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room.

El servicio o producto principal que entrega la clínica veterinaria a sus clientes, es el grooming para mascotas (baños y cortes de pelo) y las consultas médicas; servicios que son proporcionados en conjunto con otros servicios complementarios, los cuales aportan un valor agregado para la empresa y son la fuente de ventajas diferenciales para la misma.

En el estudio de mercado que se llevó a cabo, se encontró que el segmento objetivo al momento de elegir el servicio toma muy en cuenta los servicios complementarios que ofrecen las empresas del sector.

4.1.7. Posicionamiento corporativo

Liderazgo en servicio

La Clínica Veterinaria Groom Room ha optado por la estrategia de ***liderazgo en servicio***; ofreciendo servicios diferenciados de la competencia. La empresa enfatiza en la innovación del servicio, el mejoramiento continuo y la marca. La clínica veterinaria busca

la constante capacitación de su personal para brindar servicios de calidad y que estén a la vanguardia de este sector.

4.1.8. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Clínica Veterinaria Groom Room es:

**"BRINDAR UNA EXPERIENCIA DE SERVICIO ÚNICA A LOS
CLIENTES DE LA CLÍNICA VETERINARIA GROOM ROOM"**

4.2. Análisis externo

4.2.1. Análisis del macro entorno

4.2.1.1. Entorno social

La población peruana cada vez tiene mayor acceso a estar informada y son más exigentes en la calidad de los bienes y servicios que consumen. Estos y otros factores han hecho que el estado peruano se involucre cada vez más en temas de protección al consumidor.

El estilo de vida de los peruanos también ha sufrido cambios. Tomando como referencia a Arellano existen diferentes tendencias de estilos de vida o segmentos; siendo el que nos interesa el de los progresistas. Los progresistas son profesionales con aspiraciones de éxito, que buscan estar siempre informados y actualizados dentro de su entorno profesional.

La tenencia responsable de mascotas viene incrementándose año tras año, debido al acceso a la información, el incremento de servicios veterinarios, spas, peluquerías, entre otros; así como la conciencia de las familias por el cuidado de las mascotas. Según Ipsos 2015, en el Perú y específicamente en Lima existen más hogares con mascotas que hace 20 años. En las encuestas de 1995 el indicador marcaba 52% de familias; en el 2005 subió a 55% y en el 2014 a 58%.

Por otro lado, mantener a una mascota representa un presupuesto especial, el gasto promedio podría estar entre los 100 y 150 soles, solo por comida y baño en una veterinaria. A ello habría que agregarle los gastos adicionales para engréirla.

4.2.1.2. Entorno económico

La estabilidad económica del país, ha permitido que el consumidor peruano incremente los gastos asociados a las mascotas, según la información de Veritrade el crecimiento de este sector es mayor al 20% anual, y con un potencial de crecimiento constante en los siguientes años.

Por otro lado, el ingreso promedio bruto mensual también se ha visto incrementado en los últimos años, de acuerdo a un estudio de Ipsos Perú, al año 2014 el promedio alcanza casi los 4,000 soles, llegando a más de 11,000 soles en el nivel A y más de 5,000 en el nivel B.

4.2.1.3. Entorno político y legal

El 7 de enero de 2016 fue aprobada por el congreso de la República y publicada en el diario oficial El Peruano la Ley Nro. 30407 "Ley de protección y bienestar animal" que incluye pena de cárcel por el maltrato y/o crueldad animal de hasta cinco años de pena privativa de la libertad y la inhabilitación definitiva para la tenencia de animales.

Adicionalmente, se debe de considerar la tendencia que existe en las familias peruanas, sobre todo en Lima, a reducir el número de sus integrantes (APEIM, 2014) lo que podría generar una oportunidad para la integración de un nuevo miembro en la familia, que podría ser una mascota.

Otra evidencia de esta tendencia es que las municipalidades vienen implementando oficinas de Zoonosis, las cuales buscan lograr el bienestar de las mascotas, de sus propietarios y de la comunidad. Un ejemplo de ello, es la Municipalidad de Miraflores, en donde se ha implementado una de estas oficinas (basada en la Ordenanza Municipal N°

359, que regula la Tenencia y Protección de los Animales), la cual se encarga de realizar campañas de salud y cuentan con la Brigada de Tenencia Responsable de Mascotas, quienes recorren los parques del distrito orientando a los vecinos sobre las normas básicas de higiene, a fin de salvaguardar la salud y el bienestar de la comunidad.

De igual manera, existe cada vez una mayor preocupación por parte de la misma sociedad y de organizaciones por las mascotas, quienes impulsan campañas para la tenencia responsable de canes, como es el caso de la organización sin fines de lucro WUF, que lanzó en octubre 2015 el funcionamiento de la plataforma wuf.pe, la cual permite facilitar la adopción responsable de perros en el Perú. Esta plataforma contiene información en cuanto a sexo, edad, características físicas del can, entre otros datos de los denominados "wufs", término que emplea la organización para referirse a los perros rescatados que se encuentran en los albergues del país a la espera de ser adoptados (El Comercio, 2015).

4.2.1.4. Entorno tecnológico

Según Gestión (2016), el consumo de smartphones en el Perú está captando el 56% del mercado móvil (200 millones de dólares), lo que permitiría el incremento de negocios online así como otros relacionados. Es importante destacar que el 23% de la población del Perú, tiene un smartphone y de los cuales el 93% afirma contar con una aplicación en su celular (Ipsos Perú, 2015). Además es importante destacar que el uso de comercio electrónico se ha incrementado en los últimos cinco años.

En un estudio realizado por GFK (2015), se observa que el consumo de compras por internet se incrementa cada año, lo que permite que el mercado crezca paulatinamente generando cambios en el uso y hábitos de los usuarios.

En el mismo estudio de GFK, con respecto a la ubicación geográfica, los usuarios de internet se concentran más en Lima que en provincias. En Lima el 58% de la población utiliza internet, mientras que en provincias el 39% de la población afirma utilizar internet.

De los usuarios que suelen ingresar a internet el 10% a realizado compras online, de los cuales el 19% pertenece al nivel socioeconómico AB. Los compradores por internet, por lo general, fluctúan entre los 18 a 39 años de edad.

Al medir qué tipos de productos compran por internet, resultó que los productos más comprados en los últimos tres meses son en primer lugar la ropa con 26%, el calzado con 18%, los viajes con 16%, los accesorios y belleza con 14%, los celulares con 10%, etc.

Con respecto a la disposición de compras futuras, el 35% está dispuesto a comprar por internet en los próximos meses, de los cuales el 37% son del nivel socioeconómico AB.

Entre las razones de rechazo a la compra online, destacan principalmente: temor a que nunca llegue el producto 21%, temor a que el producto no sea en realidad como se ve en internet 19%, temor a un mal uso de sus datos 14%, temor a revelar información sobre cuentas y tarjetas 9%, les parece un proceso complicado 8%, etc.

En el estudio Gerencial de Marketing 2015, realizado por Ipsos respecto al uso de smartphones y aplicaciones, se observa que el dispositivo móvil con el que cuenta principalmente el jefe de familia es el smartphone, seguido de la laptop.

4.2.1.5. Entorno ecológico

En los últimos años la sociedad ha tomado conciencia con el cuidado del medio ambiente. En el Perú las empresas vienen implementando diversas estrategias en ese sentido. Por ejemplo la compañía de seguros Pacífico es la primera empresa aseguradora Carbono Neutral y ha recibido por dos años consecutivos el Distintivo Empresa Socialmente Responsable.

Una de las tendencias mundiales que nos influye de manera directa es que las personas empiezan a consumir productos de origen natural. En el caso de los alimentos tanto para personas como para las mascotas, la tendencia es el consumo de alimentos libres

de pesticidas, conservantes, colorantes, etc. es decir alimentos ecológicos que ayuden a prevenir la aparición de diversas enfermedades.

La posición del Perú con respecto a la ecología comenzó a ser de un mayor compromiso en la década de los noventa, cuando se dictó el código del medio ambiente y los recursos naturales (CMA), este marco se ha visto enriquecido con un desarrollo legislativo general. Este avance se ha consolidado con la aprobación de la política nacional del ambiente, realizada por el Ministerio del Ambiente el año 2009.

Es importante comentar que de acuerdo a instituciones científicas internacionales, el Perú será el tercer país a nivel mundial más afectado por el cambio climático. De acuerdo a la organización no gubernamental WWF-Perú, el Perú ya está sufriendo los efectos del cambio climático, la organización señala que el 40% de los glaciares se ha derretido y que las lluvias en la Amazonía peruana han disminuido hasta en un 70%.

4.2.1.6. Conclusiones del análisis SEPTE

El entorno social es el que más influye en la empresa. Los dos elementos que siguen en importancia son el político-legal y el económico. En tercer lugar se debe señalar al aspecto ecológico y al tecnológico.

El entorno social es el principal elemento que influye en la empresa porque actualmente muchos propietarios de mascotas, las consideran como miembros de la familia y debido a ello los propietarios han tomado una mayor conciencia sobre el cuidado que se les debe brindar. Esto ha generado un crecimiento en todos los negocios relacionados al bienestar de las mascotas como es el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room.

El elemento económico influye de manera indirecta en el negocio debido a que si las familias mantienen una economía estable serán capaces de disponer de un presupuesto mensual para el cuidado de sus mascotas. El elemento político-legal ha impulsado en los

últimos años una mayor conciencia en la tenencia responsable de mascotas, promoviendo de esta manera el cuidado adecuado que deben tener los propietarios de mascotas.

El aspecto tecnológico facilita la promoción y publicidad del negocio debido a que permite llegar al público objetivo mediante la utilización de redes sociales como Facebook o WhatsApp de manera directa y permitiendo el ahorro en gastos. El elemento ecológico es valorado más por algunos clientes y en menor medida por otros; pero es una realidad que cada vez un mayor porcentaje de la población está tomando conciencia de la importancia del cuidado del ambiente y de la utilización de productos orgánicos libres de pesticidas, preservantes o colorantes artificiales.

En resumen, se puede indicar que los elementos social, político-legal y económico principalmente crean un ambiente favorable para el crecimiento del negocio y su consolidación.

4.2.2. Análisis del micro entorno

4.2.2.1. Tamaño de mercado – evolución y tendencia

El mercado de las mascotas en el Perú viene aumentando durante los últimos años. El año 2016 la consultora Invera-Perú realizó una investigación de mercado en las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo; en el cual encontró que los peruanos invierten en promedio S/. 220 mensuales en el cuidado de los perros. De este presupuesto mensual el 26% se destina a alimentación, 19% a medicinas, 19% a peluquería, 15% a recreación, 13% a servicios veterinarios y el 7% en juguetes y accesorios.

Como se puede apreciar en los resultados de estudio, el 19% del gasto mensual de un propietario de mascotas está destinado a peluquería y el 13% del gasto mensual está destinado a servicios veterinarios (consultas veterinarias); es decir que el 32% del gasto mensual de un propietario de mascota se da en estos dos servicios. Es debido a ello, además que son servicios con una buena rotación y también a que la clínica veterinaria cuenta con

los ambientes adecuados para brindar estos servicios que la empresa ha decidido que el core de su negocio sean la peluquería y las consultas médicas.

Sin embargo, es importante destacar que la empresa no ha descartado el ofrecer otros servicios a los clientes, tanto así que la empresa vende alimento balanceado para mascotas pero este producto no constituye el core del negocio porque existe en el mercado una fuerte competencia principalmente de las tiendas para mascotas conocidas como pet shop y de los canales tradicionales y modernos; además que debido al avance de la tecnología, actualmente los clientes pueden adquirir alimento para mascotas a través de diversos portales de Internet como por ejemplo *petplaza.pe* o *vetplace.pe*.

El segmento del mercado objetivo de la Clínica Veterinaria Groom Room es un sector del distrito de San Isidro, debido a que este centro veterinario se le puede considerar como una clínica veterinaria local o llamada también de barrio. Este tipo de centros son micro o pequeñas empresas que en la gran mayoría de casos solo cuentan con un local, son administradas por el propietario que generalmente es un médico veterinario y ofrecen algunos de los servicios o productos demandados por los propietarios de mascotas.

Este grupo de clínicas veterinarias constituye la gran mayoría de veterinarias que existen en el Perú y debido a la aparición en el mercado de las cadenas veterinarias se han visto en la necesidad de implementar sus negocios por ejemplo con equipos de rayos X o ecógrafos para poder mantenerse competitivos debido a que los clientes actuales tienen un mayor acceso a la información y conocen la gran variedad de servicios o productos que existen en el mercado de mascotas y si las clínicas veterinarias locales no se adaptan a las nuevas reglas de juego del mercado están condenadas a desaparecer. Se puede inferir que la tendencia en el mercado de clínicas veterinarias está dado por lograr tener un negocio que brinde la mayor cantidad de servicios posibles pero manteniendo altos estándares de calidad.

El mercado objetivo del negocio son todos los propietarios de mascotas que viven dentro del cuadrante comprendido por las avenidas Javier Prado, Arequipa, Aramburú y Paseo de la República. Recordemos que en el caso de los centros veterinarios, los clientes son los propietarios de las mascotas y los pacientes son las mascotas. De acuerdo a la literatura, aproximadamente el 80% de los clientes de una clínica veterinaria local o de barrio provienen de su entorno cercano; a diferencia de los hospitales veterinarios en los cuales solo el 20% de sus clientes provienen de su entorno local y el resto provienen de distintos distritos de Lima metropolitana.

De acuerdo al último censo realizado el año 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población del sector 4 del distrito de San Isidro es de 8,950 personas. De acuerdo a esta información el número de hogares aproximadamente sería de 2,500 y si consideramos que casi el 63% de hogares de Lima metropolitana cuenta con una mascota (CPI, 2016); tendríamos que el mercado objetivo de la Clínica Veterinaria Groom Room sería de 1,575 hogares.

4.2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

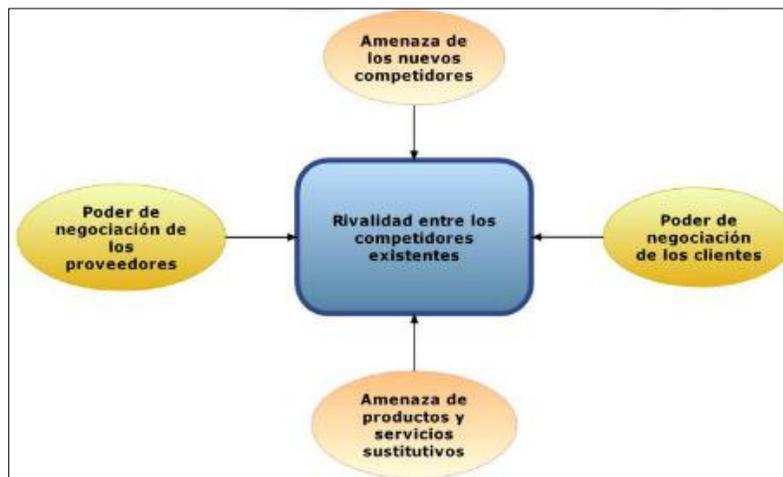


Figura 4.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las que se pueden apreciar en la figura 4.1. (clientes, proveedores, rivalidad interna, productos/servicios sustitutos, nuevos competidores) se puede señalar que los clientes de la clínica veterinaria son

personas que tienen una fuerte conexión emocional con sus mascotas y, por lo tanto, buscan el mejor servicio y cuidado para estos, donde el factor precio pasa a un segundo plano, puesto que entre sus prioridades son acceder a un servicio de calidad.

Son clientes que no escatiman en precio, y que tienen la necesidad de buscar servicios para sus mascotas en clínicas veterinarias que tengan altos estándares de calidad en sus productos y servicios.

El segmento de mercado del negocio son los propietarios de mascotas que viven en el distrito de San Isidro (nivel socioeconómico AB), provincia y departamento de Lima, donde se ubica físicamente la clínica veterinaria.

Acerca de la competencia se puede indicar que dentro del ámbito geográfico en el cual se ubica el negocio se ubica la clínica veterinaria Orbegozo, la cual tiene aproximadamente 20 años en el mercado y se dedica principalmente a las consultas médicas veterinarias. También dentro del ámbito geográfico del negocio se puede mencionar que se encuentra un local de la cadena de clínicas veterinarias llamada Pet's Place, negocio que se dedica principalmente a los baños, consultas y venta de productos para mascotas.

Sobre el ingreso de nuevos competidores se puede señalar que la empresa Agrosuni que cuenta con un local en el Cercado de Lima ha iniciado trámites ante la Municipalidad de San Isidro para obtener su licencia de funcionamiento para abrir un nuevo local, el mismo que se encontrará en el ámbito geográfico de este negocio. Así como esta empresa, existen otras que podrían ver atractivo el mercado en este distrito y podrían ingresar como competidores; aunque se debe señalar que las barreras de entrada son altas y se deben principalmente al alto costo del alquiler de un local apropiado.

En el tema de los sustitutos, se debe indicar que existe un portal llamado *vetplace.pe* que brinda diversos servicios y productos para mascotas. Entre los servicios que brinda se encuentra el baño y corte de pelo para mascotas; así como vacunaciones y

desparasitaciones. Entre los productos que brinda este portal se puede encontrar la venta de alimento balanceado y diversos accesorios para mascotas. Es importante señalar que este portal; para brindar los servicios coordina con proveedores quienes son los encargados de realizar el servicio y el proveedor le cancela al portal el 15% del valor del costo del servicio realizado.

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Se puede señalar que la negociación con los proveedores es favorable, ya que no se depende de un solo proveedor clave. Los productos que requiere la Clínica Veterinaria Groom Room para poder desarrollar los servicios que brinda son adquiridos generalmente de distribuidoras pero al ser productos que son elaborados por diversos laboratorios existen varias alternativas en el mercado y debido a ello el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.2.3. Matriz EFE (oportunidades y amenazas)

4.2.3.1. Oportunidades

- Mercado potencial en crecimiento constante.
- Mayor conciencia de la población en el cuidado de sus mascotas.
- Incremento del poder adquisitivo de los consumidores.
- Cross-selling de otros servicios relacionados.
- Facilidad del acceso a la información por el uso de tecnología.

4.2.3.2. Amenazas

- Aumento de clínicas veterinarias que aparezcan en el mercado.
- Desaceleración de la economía peruana.
- Consultas veterinarias a domicilio.
- Baños y corte de pelo para mascotas a domicilio.
- Portales de Internet que brindan servicios y productos para mascotas.

4.2.3.3. Matriz EFE

Esta matriz se puede observar en la tabla 4.1. la misma que se muestra a continuación.

Tabla 4.1. Matriz EFE

OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Total
1	Mayor conciencia de la población en el cuidado de sus mascotas	22%	4	0.88
2	Mercado potencial en crecimiento constante	17%	4	0.68
3	Cross-selling de otros servicios relacionados	12%	3	0.36
4	Facilidad del acceso a la información por el uso de tecnología	11%	3	0.36
5	Incremento del poder adquisitivo de los consumidores	8%	2	0.16
		70%		2.44

AMENAZAS		Peso	Calificación	Total
1	Aumento de clínicas veterinarias que aparezcan en el mercado	12%	4	0.48
2	Desaceleración de la economía peruana	10%	3	0.3
3	Baños y corte de pelo para mascotas a domicilio	3%	3	0.09
4	Consultas veterinarias a domicilio	3%	3	0.09
5	Portales de Internet que brindan servicios y productos para mascotas	2%	2	0.04
		30%		1
TOTAL		100%		3.44

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Conclusiones del análisis externo

De acuerdo al análisis externo realizado se puede indicar que el marketing de servicios en Lima ha venido presentando un cambio considerable empujado por los cambios sociales, tecnológicos y económicos que ha presentado el país en los últimos años. En el caso específico del mercado de mascotas se aprecia una evolución hacia una mayor conciencia de los propietarios de mascotas por el cuidado que se les debe brindar. Esta mayor conciencia de la población ha impulsado la demanda de diversos servicios y productos para mascotas.

Es importante también destacar que el mayor conocimiento que tienen los clientes actuales acerca de los servicios o productos veterinarios, se debe a la cada vez mayor penetración del Internet en la sociedad peruana a través de los smartphones principalmente.

El aspecto económico ha mostrado cierta desaceleración en los últimos años y al ser un elemento fundamental para la sostenibilidad de cualquier negocio, debe ser observado y seguir su evolución para que los administradores del negocio puedan tomar las decisiones oportunas para mantener el crecimiento paulatino que ha venido presentando la clínica veterinaria.

El mercado objetivo de la clínica veterinaria es principalmente los propietarios de mascotas que se ubican en un radio de cinco cuadras a la redonda y es importante mencionar que la mayor parte de los clientes actuales de la clínica veterinaria viven en el entorno cercano del negocio. La estrategia de crecimiento del negocio debe enfocarse inicialmente en consolidarse en el sector cuatro del distrito de San Isidro donde se ubica físicamente el negocio mediante la fidelización de sus clientes actuales; para posteriormente buscar un aumento de su cartera de clientes dentro del mismo distrito y luego en distritos vecinos tales como Lince, Miraflores, San Borja o Magdalena.

Adicionalmente, en el análisis externo se ha identificado que una de las principales fuentes de ingresos del negocio son los baños y cortes de pelo para mascotas; y es importante señalar que este tipo de servicio a pesar que se solicita durante todo el año, se evidencia al analizar los ingresos del negocio, que existe una mayor demanda por este tipo de servicios durante las estaciones de primavera y verano. En consecuencia, se puede concluir que el servicio de baños y cortes de pelo muestra cierta estacionalidad.

4.3. Análisis interno

4.3.1. Desempeño Clínica Veterinaria Groom Room

4.3.1.1. Evolución en ventas

La Clínica Veterinaria Groom Room inició su funcionamiento en marzo del año 2013 y el core business del negocio se determinó que era el grooming, es decir los baños y cortes de pelo para mascotas. En menor medida se realizaban servicios de medicina veterinaria, pero éstos estaban centrados principalmente en vacunas y desparasitaciones

debido a que no se contaba con un consultorio debidamente equipado que permitiese brindar mayor cantidad y variedad de servicios médicos. Sin embargo, a partir del cuarto año de funcionamiento se ha implementado un ambiente adecuado para atender consultas médicas y otros servicios médicos que permitan posicionar al negocio como una clínica veterinaria con servicio de grooming y no viceversa.

Durante el primer año de funcionamiento las ventas mensuales del negocio se encontraban en un intervalo de entre cinco mil a ocho mil soles. En el segundo año de funcionamiento del negocio (año 2014) las ventas mensuales se encontraban en un rango de entre siete mil a diez mil soles. El año 2015 o tercer año de funcionamiento, las ventas mensuales se ubicaron en el rango de los diez mil a los trece mil soles. Hasta este momento la gran parte de los ingresos del negocio se daban a partir del servicio de baños y cortes de pelo para mascotas; sin embargo, el año 2016 la empresa busca diversificar y ampliar su oferta de servicios mediante la implementación de un consultorio veterinario que permitiese aumentar las ventas mensuales del negocio.

De acuerdo al análisis de la información brindada por la empresa, el año 2016 las ventas mensuales llegaron a ser de entre quince mil a veinte mil soles mensuales. El margen de variación de hasta cinco mil soles, se debe principalmente a que el servicio de grooming aumenta significativamente durante los meses de verano y en el mes de diciembre debido a las fiestas de fin de año, especialmente por navidad.

4.3.1.2. Número de clientes

El crecimiento del número de clientes se ha dado en forma progresiva, tanto el año 2013 como el 2014 y ha sido principalmente por la recomendación de clientes es decir por la publicidad del boca a boca. Esto se ha debido principalmente a que la clínica veterinaria ha buscado siempre brindar un servicio de alta calidad utilizando insumos de primera que permitan un servicio de primer nivel.

Durante los dos primeros años de funcionamiento se puede indicar que el promedio de mascotas atendidas diariamente era de 2 a 3 por día. Es decir se atendían entre 60 a 90 mascotas mensualmente y anualmente entre 720 a 1,080. Al ser un negocio que se basaba principalmente en servicio de baños y cortes de pelo mostraba cierta tendencia estacional, debido a que era durante los meses de primavera y verano donde aumentaba el número de clientes de la mano del aumento de la temperatura ambiental pero decrecía los meses de otoño e invierno debido a la disminución de la temperatura ambiente y presencia de lluvias.

El año 2015, el número de clientes aumentó a 4 o 5 clientes diarios, lo que representó 120 a 150 clientes mensuales y 1,440 a 1,800 clientes atendidos anualmente. Es a partir de ese año que la clínica veterinaria implementó un sistema o software veterinario que le permite almacenar una base de datos de clientes con el nombre del propietarios, nombre de la mascotas, edad de la mascota, raza de la mascota, dirección y teléfonos del propietario, así como su correo electrónico. El sistema también permite llevar una historia clínica del cliente donde se puede anotar las fechas de vacunas o desparasitaciones recibidas, además de las consultas y tratamientos brindados a los clientes.

Debido a que se buscó no depender exclusivamente del servicio de baños y cortes de pelo para mascotas, es a partir del año 2016 que se implementó un consultorio veterinario que ha permitido aumentar la oferta de servicios ofrecidos a los clientes. Los nuevos servicios son: cirugías menores como la castración o esterilización, consultas médicas y tratamientos, también se realiza limpieza dental a las mascotas mediante un equipo de ultrasonido y a mediados de ese año se compró un ecógrafo veterinario para poder complementar las consultas con ecografías y también confirmar diagnóstico de preñez para las hembras. Es importante indicar que a partir de este año el número de clientes ha aumentado a un promedio diario de 6, lo que representa aproximadamente 180 clientes atendidos mensualmente y aproximadamente 2,160 clientes anuales.

4.3.1.3. Número promedio de clientes activos

Para poder desarrollar el presente trabajo se tuvo acceso a información brindada por la clínica veterinaria. Al analizar la información brindada por la empresa de los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2016 y del mes de enero del 2017 se obtuvo la siguiente data: el nombre del propietario y de la mascota, el número de visitas mensuales de cada cliente y el gasto mensual realizado por cada cliente.

Asimismo se determinó que el número de los clientes activos era de 158 clientes; de estos 158 clientes el 28% es decir 44 clientes realizan un consumo mensual mínimo de S/. 100 o más y estos ingresos generados representan el 70% de los ingresos de la empresa. Estos hallazgos concuerdan con la publicación de Villaluenga (2017) quien luego de un estudio de un año de centros veterinarios en España concluyó que la regla de Pareto no se cumple en los centros veterinarios, cumpliéndose la regla del 30/70. Es decir, que el 30% de los clientes representan el 70% de la facturación.

4.3.2. Diagnóstico del servicio: marketing mix

Se enfocó el diagnóstico del servicio desde un punto de vista de marketing, el cual incluye el diagnóstico de precio, promoción, producto, plaza, procesos, entorno físico, personas y productividad-calidad; con ello se establecieron algunos criterios, bases para plantear estrategias futuras.

La característica primordial de los servicios es la intangibilidad de los mismos. Se debe de tratar de presentar lo que Kotler denomina, las evidencias físicas, que son los signos donde el cliente trata de hacer tangible lo intangible. Estas evidencias son el lugar, las personas, equipamiento, material de comunicaciones, símbolos y precio. La inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad de los servicios también son características de los mismos.

4.3.2.1. Diagnóstico del estado del servicio-producto

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entregan. De la misma forma también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. Para el año 2017, la Clínica Veterinaria Groom Room ofrece los siguientes servicios: baños y cortes de pelo, consultas médicas, baños medicados para mascotas con problemas de piel, vacunaciones, desparasitaciones, limpieza dental, ecografía abdominal y obstétrica, tratamientos como fluidoterapias, internamiento, hospedaje, cremación, cirugías menores como castración y ovariectomía.

4.3.2.2. Diagnóstico del precio del servicio

Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable de marketing mix que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda.

Por ejemplo, la intangibilidad de los servicios hace que los clientes puedan tener dificultad para entender lo que obtienen a cambio de su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente a un servicio. Así, mientras más alto sea el contenido material de servicio, más tenderán los precios fijados a basarse en costes y mayor será la tendencia hacia precios más estándares.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, a inicios del año 2017 se produjo un aumento del 25% en el precio de los baños para mascotas, quedando establecido el precio del baño para una mascota pequeña en S/. 25. En el caso de una mascota mediana el precio se fijó en S/. 30, para mascotas grandes se estableció en S/. 35 y para mascotas extra grandes el precio fijado fue de S/. 40. En el caso de los cortes de pelo, el corte de pelo para una mascotas se fijó en S/. 15 cuando se utiliza solo máquina y en S/. 20 cuando el corte se realiza mediante tijeras.

Las vacunas quíntuples tienen un precio de S/. 50 y el precio de las desparasitaciones varía dependiendo del peso de la mascota pero en promedio es de S/. 20. En el caso de la limpieza dental que se realiza mediante ultrasonido tiene un precio de S/. 120 al igual que las ecografías abdominales y gestacionales. El costo del hospedaje por noche es de S/. 50. El resto de servicios tienen precios variables dependiendo del tamaño y edad de las mascotas. Por ejemplo, cuando se realiza una cirugía y la mascota es joven se utiliza anestesia vía endovenosa; en cambio cuando la mascota es adulto mayor se debe utilizar anestesia inhalatoria o también llamada anestesia con gases y el costo de este último tipo de anestesia es mucho mayor.

4.3.2.3. Diagnóstico del estado del mercado plaza

La variable distribución del marketing mix significa como la empresa pone a disposición de los clientes sus ofertas y las hacen accesibles a ellos. La distribución es una variable del marketing mix que normalmente, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención debido a que siempre ha sido relacionada directamente al movimiento de elementos físicos.

Por norma general cuando se habla de la distribución del servicio se piensa en la venta directa como el método de distribución más frecuente y en que los canales son cortos. Sin embargo, en la distribución de servicios, el uso de intermediarios es frecuente y no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los mismos.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, la distribución del servicio se realiza de forma directa. En este negocio el encargado de realizarla es el médico veterinario que realiza la consulta y otro de los miembros del personal que es pieza clave en la distribución del servicio es la recepcionista debido a que es la primera persona que tiene contacto con el cliente y es también en muchas ocasiones la última en tener contacto con el cliente.

4.3.2.4. Diagnóstico del estado inversión publicitaria-promoción

El principal propósito de la comunicación en el marketing de servicios es crear interés en el servicio y en la propia organización del mismo, para diferenciarse de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente para persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

Lo cierto es que la comunicación para el sector servicios es bastante más complicada que para el sector de bienes, fundamentalmente por la propia intangibilidad de los servicios, que dificulta la percepción de calidad de los mismos por parte de los clientes.

En todo caso el crecimiento en los últimos años del número de empresas del sector servicios ha ido en consonancia también con la mejora en las acciones comunicativas de las mismas y por lo tanto en un incremento en el conocimiento de las mismas por parte del público objetivo.

La estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción; y en todo caso no se debe obviar la importancia hoy en día de la estrategia de marketing 2.0 debido al auge de las redes sociales.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, la comunicación con sus clientes se realiza a través de publicidad en las páginas amarillas y por medios de comunicación como los teléfonos fijos y móviles. Otro medio utilizado son las redes sociales, un medio con gran aceptación entre los clientes, en el caso del negocio las redes sociales usadas son el Facebook y el WhatsApp.

4.3.2.5. Diagnóstico del estado de los procesos

Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo.

Normalmente en cualquier sector de servicios en el que podamos pensar existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de los servicios.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, el proceso del baño de las mascotas se realiza en un ambiente al cual los propietarios de las mascotas pueden tener acceso visual y de ser necesario pueden ingresar. Esto se realiza para poder diferenciarse de la competencia y para la mayor tranquilidad de los clientes debido a que muchos propietarios de mascotas indican su preocupación de dejar a sus mascotas en centros veterinarios donde el área de baños no es visible para los clientes.

El proceso normal de atención de clientes es la recepción de la llamada telefónica solicitando un servicio o la bienvenida del cliente en el local de la clínica veterinaria. Se toma nota del servicio solicitado y en el caso de ser necesario recoger a la mascota se coordina con la persona encargada del recojo de las mascotas. Si la mascota requiere de un baño pasa al área de grooming para iniciar el proceso de baño; en el caso de que la mascota requiera de una consulta médica, la mascota es pesada antes de pasar al consultorio para la consulta respectiva.

4.3.2.6. Diagnóstico del estado del entorno o evidencia física

La evidencia física es de las tres nuevas variables que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.

Y es que los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como material de papelería, folletos, rótulos, etc.

El diseño y creación de un “ambiente” debe ser una acción bien planificada para una empresa de servicios y cuando hablamos del “ambiente” nos referimos al contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en el que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio.

De hecho es bastante común en empresas que cuentan con sedes en varias ubicaciones o las que trabajan bajo el sello de las franquicias, la creación de un “dossier de interiorismo” para crear una imagen homogénea en todos sus establecimientos.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, se cuida mucho el estado del entorno físico debido a que es muy importante para la primera impresión que se lleva a cliente del negocio encontrar un lugar limpio, ordenado y donde se perciba un olor a desinfectante. De acuerdo al neuromarketing, si el cliente encuentra un lugar limpio, ordenado y con un buen olor tendrá la idea de que todo el negocio tiene dichas características y por lo tanto esto será beneficioso para el negocio.

4.3.2.7. Diagnóstico del estado de las personas

Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento.

El departamento comercial o personal de ventas tiene contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente para ser así una variable más del marketing mix de una empresa de servicios.

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, se busca que todo el personal brinde un servicio de calidad y para ello cuando un cliente solicita un servicio se trata de

que el cliente converse directamente con la persona que le realizará el servicio; de esta manera se evita malos entendidos o posibles quejas por un servicio inadecuado. Asimismo, para poder mantener altos estándares de calidad el personal del negocio asiste a capacitaciones y actualizaciones para de esta manera mantener y mejorar los servicios que ofrece el negocio.

4.3.3. Cadena de valor

4.3.3.1. Diagnóstico de la cadena de valor

Acerca de la posición estratégica generadora de valor; que se refiere a la cadena ampliada del sector, se debe señalar que la Clínica Veterinaria Groom Room forma parte del sector de cuidado de mascotas.

La Clínica Veterinaria Groom Room se encuentra dentro de las denominadas clínicas veterinarias menores o a las que también podríamos denominar como clínicas veterinarias locales. Son micro o pequeñas empresas que en su mayoría cuentan con un local, son administradas por el propietario que generalmente es un médico veterinario y ofrecen algunos de los servicios demandados por los propietarios de mascotas.

4.3.3.2. Cadena de valor simplificada

El modelo de la cadena de valor de la empresa tiene dos actividades primarias (core) del negocio:

- ✓ Servicio de grooming (baños y cortes de pelo).
- ✓ Consultas médicas.

Estas áreas son las que concentran las actividades generadoras de valor para la empresa. También se puede señalar que existen cuatro actividades secundarias (de apoyo), las cuales son: recursos humanos, logística, contabilidad/finanzas, personal de apoyo (diseño) que cumplen con la misión de brindar un soporte para las actividades *core* del negocio.

A continuación lo describiremos en detalle:

Diagnóstico de las actividades secundarias: Apoyo

Recursos humanos

La empresa cuenta con cinco colaboradores a tiempo completo. Dos médicos veterinarios, una recepcionista que en este caso es una estudiante de veterinaria de últimos ciclos o una bachiller recién egresada, un groomer o peluquero y un bañador de mascotas.

Logística

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room, la empresa trabaja con varias marcas de productos similares que son necesarios para desempeñar las actividades del negocio. La persona encargada de coordinar los pedidos con las empresas distribuidoras de los productos solicitados es la administradora, que en este caso es la gerente general de la empresa. La recepcionista apoya informando cuáles son los productos cuyo stock se está agotando para realizar los pedidos respectivos.

Contabilidad/Finanzas

La empresa contrata los servicios de una contadora particular quien es la persona encargada de realizar los pagos de tributos a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). La contadora solicita oportunamente a la empresa las facturas, boletas y los estados de cuenta del banco para poder presentar la documentación respectiva a esta entidad del gobierno peruano.

Personal de apoyo (diseño)

La Clínica Veterinaria Groom Room cuenta con una diseñadora que se encarga de elaborar la publicidad que promociona la empresa principalmente a través de las redes sociales. Asimismo, diseña los volantes y las tarjetas de presentación del personal de la empresa. La empresa también realiza publicidad por medio de una revista de distribución distrital y la diseñadora es la encargada de preparar la publicidad.

Diagnóstico de las actividades primarias. Core del negocio

Servicio de grooming (baños y cortes de pelo)

La clínica veterinaria cuenta con un área de grooming (peluquería) en la cual se ofrece el servicio de baño, para el cual se utilizan diferentes tipos de champús dependiendo del tipo de piel y del color de pelo de las mascotas. Asimismo, es importante destacar que también se ofrecen baños medicados en los cuales se utiliza determinado tipo de champú medicado dependiendo del problema de piel que presente la mascota. En esta área se ofrecen también diversos cortes de pelo de acuerdo al estándar de la raza de la mascota.

Los ingresos por el baño de mascotas son importantes para la Clínica Veterinaria Groom Room porque es un servicio que se da durante todo el año y tiene un alto margen de ganancia; aunque muestran cierta estacionalidad durante primavera y especialmente durante el verano.

Además, es una fuente importante de nuevos clientes, quienes en muchas ocasiones inician una relación comercial con la clínica veterinaria solicitando un baño para su mascota pero posteriormente cuando requieren de otro tipo de servicio; éstos mismos clientes pueden solicitar consultas, vacunas, desparasitaciones, tratamientos, cirugías, etc. generándose una venta cruzada y aumentando los ingresos del negocio.

Consultas médicas

Es otra de las actividades primarias de la empresa, esta actividad genera ingresos principalmente a través de las consultas veterinarias, la vacunación y desparasitación de mascotas.

Es importante comunicarle al propietario de la mascota, que su cachorro debe cumplir un rol de vacunación y de desparasitación; el rol de vacunación tiene variaciones entre las diferentes clínicas veterinarias pero la finalidad es la misma y es la de prevenir la aparición de enfermedades infectocontagiosas. Cuando el cachorro culmina su rol de vacunas se le entrega un certificado de vacunación el cual debe tener el sello y firma de un médico veterinario colegiado y habilitado por el Colegio Médico Veterinario del Perú. El

certificado debe ser renovado en forma anual y es importante para los propietarios de mascotas conservarlo debido a que dentro de las vacunas aplicadas figura la vacuna antirrábica cuya aplicación es obligatoria de acuerdo al Ministerio de Salud (MINSA) por ser la rabia una enfermedad zoonótica es decir que puede ser transmitida de los animales a las personas.

Otra de las acciones de esta actividad primaria, que genera ingresos para el negocio son las desparasitaciones periódicas de las mascotas. Se recomienda que si la mascota sale regularmente a pasear a algún parque, la mascota debe ser desparasitada cada tres meses. Es importante que el personal de la clínica veterinaria encargado, le recuerde siempre al propietario la fecha en que su mascota debe ser desparasitada porque cuando las mascotas salen a pasear puede contraer parásitos y aparte de que deterioran la salud de su mascota, algunos parásitos pueden ser transmitidos a las personas y constituirse en un problema de salud pública.

Dentro de las actividades de consultas médicas existen servicios complementarios que pueden generar ingresos importantes para el negocio. Normalmente luego de que la mascota ha pasado por consulta, es necesario que sea sometida a pruebas de laboratorio para evaluar la función de diversos órganos y existen pruebas como los análisis de sangre, de heces o de orina dependiendo de cada caso. Estos análisis de laboratorio generan ingresos adicionales para la clínica veterinaria. Generalmente una vez terminada la consulta es necesaria que la mascota siga un tratamiento y se le aplique a la mascota algún medicamento como por ejemplo antibióticos y/o antiinflamatorios. Dependiendo del caso clínico, hay ocasiones en las cuales es necesario que la mascota sea rehidratada por vía endovenosa con suero fisiológico y se le coloquen por este medio protectores hepáticos, protectores gástricos y multivitamínicos; e incluso en algunas ocasiones la mascota queda internada en la clínica veterinaria para que este en observación y además continúe con su tratamiento.

Los exámenes complementarios que también se generan luego de la consulta médica son las radiografías y las ecografías. Generalmente las radiografías son utilizadas entre otras aplicaciones, cuando el médico veterinario sospecha de algún problema a nivel óseo u articular de diversa índole o por ejemplo cuando la mascota ha ingerido algún cuerpo extraño que le puede estar ocasionando una obstrucción a nivel gastrointestinal.

En el caso de las ecografías son útiles para evaluar la forma de diversos órganos abdominales tales como el hígado, riñones, bazo, estómago, intestino, etc. Al realizar la ecografía se puede confirmar si algún órgano interno tiene masas extrañas compatibles con posibles tumores o si presenta alteración en su morfología. Asimismo, se realizan ecografías gestacionales que permiten confirmar si la hembra está preñada así como calcular el número aproximado de fetos contenidos en los cuernos uterinos y obtener una fecha aproximada del parto.

Actualmente otra de las actividades relacionadas a las consultas médicas que genera ingresos al negocio es la profilaxis o limpieza dental, la cual se realiza con la mascota sedada y para la que se utiliza un equipo de ultrasonido; que permite eliminar el sarro y la placa dental. En muchas ocasiones también es necesaria la extracción de piezas dentales que presentan cuadros severos de caries.

Dentro de las actividades relacionadas a las consultas médicas, tenemos un componente importante que está dado por las cirugías. La cirugía más común es la esterilización para machos y hembras. En el caso de los machos se le denomina castración (se retiran ambos testículos) y en el caso de las hembras se denomina ovariectomía (se retiran ambos ovarios y los dos cuernos uterinos). Este tipo de cirugía además de contribuir a controlar la población de mascotas evita la presentación de tumores relacionados al sistema reproductivo. Existen una gran variedad de cirugías de acuerdo a cada caso clínico y en

todos los casos es importante para la clínica veterinaria que realice este tipo de intervenciones para generar más ingresos.

4.3.4. Organización

4.3.4.1. Personal de la empresa

La estructura organizacional de la empresa está liderada por la gerente general, una médico veterinaria quien se desempeña como administradora y de acuerdo al análisis realizado desempeña las siguientes funciones: consultas médicas, llenado de las historias clínicas de los clientes, cirugías menores, limpieza dental, ecografías, atención de consultas veterinarias telefónicas, informar a la recepcionista si se requieren comprar medicinas o accesorios para desempeñar sus funciones tales como algodón, gasa, alcohol, jeringas, etc. Además la administradora es quien coordina con la contadora el envío de las facturas y boletas para el pago de los impuestos a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

El segundo médico veterinario es el encargado de los deliverys de mascotas y de los tratamientos a domicilio; de acuerdo al análisis realizado desempeña las siguientes funciones: recojo y devolución de las mascotas, al momento del recojo consultar con los propietarios acerca del servicio que desean, consultar qué alimento consume su mascota y comunicarles a los clientes si existen nuevas promociones, cuando se encuentra en la clínica veterinaria apoyar en las consultas veterinarias y antes de devolver a las mascota verificar que el servicio realizado haya sido realizado de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Al tener contacto con los clientes debe mostrar siempre cordialidad, mantenerse uniformado y buena presencia. Al ser el encargado de la movilidad es necesario que revise el estado del vehículo y verifique los niveles de agua, aceite, combustible e informe si es necesario realizar el mantenimiento respectivo.

La recepcionista es un puesto clave dentro de la clínica veterinaria debido a que desempeña funciones muy importantes. De acuerdo al análisis realizado realiza las

siguientes funciones: contesta el teléfono saludando e indicando que contesta la Clínica Veterinaria Groom Room y preguntando en qué se le puede servir, tomar los datos del cliente y de su mascota además de anotar cuál es el servicio o producto solicitado, coordinar la hora del delivery de ser el caso, aprovechar la comunicación con el cliente para confirmar los datos que figuran en el sistema o en todo caso actualizar la base de datos con información actualizada, informar al médico veterinario o al groomer cuál es el servicio solicitado por el cliente.

Cuando los clientes visitan la clínica veterinaria la primera persona que los atiende es la recepcionista por lo cual debe ser una persona con carisma y de preferencia tener conocimientos de veterinaria y de los productos que tiene la clínica para poder asesorar correctamente al cliente. La recepcionista también se debe encargar de verificar el stock de productos que ofrece la clínica como collares, correas, camas, alimento, etc. para realizar los pedidos necesarios de ser el caso. La recepcionista además se debe encargar de coordinar con los clientes cómo cancelarán los servicios solicitados vía telefónica para preparar el vuelto o facilitarle el Pos de Visa inalámbrico al médico veterinario que realiza los deliveries. Otra de las funciones es la de cobrar a los clientes que salen de la consulta veterinaria y de cuadrar la caja al final del día.

En cuanto al groomer o peluquero canino, debe desempeñar las siguientes funciones: coordinar con la recepcionista cuál es el tipo de corte de pelo que desea el cliente para no tener reclamos posteriores de los clientes, en ocasiones es posible que el propietario converse directamente con el groomer y le explique el corte de pelo que desea de esa forma se evitan posibles reclamos. El groomer también debe realizar baños a las mascotas, especialmente cuando no hay cortes de pelo pendientes.

El groomer debe informar si tiene todos los materiales necesarios para realizar su trabajo como son el champú, paños para secar a las mascotas, tijeras, algodón, líquido para

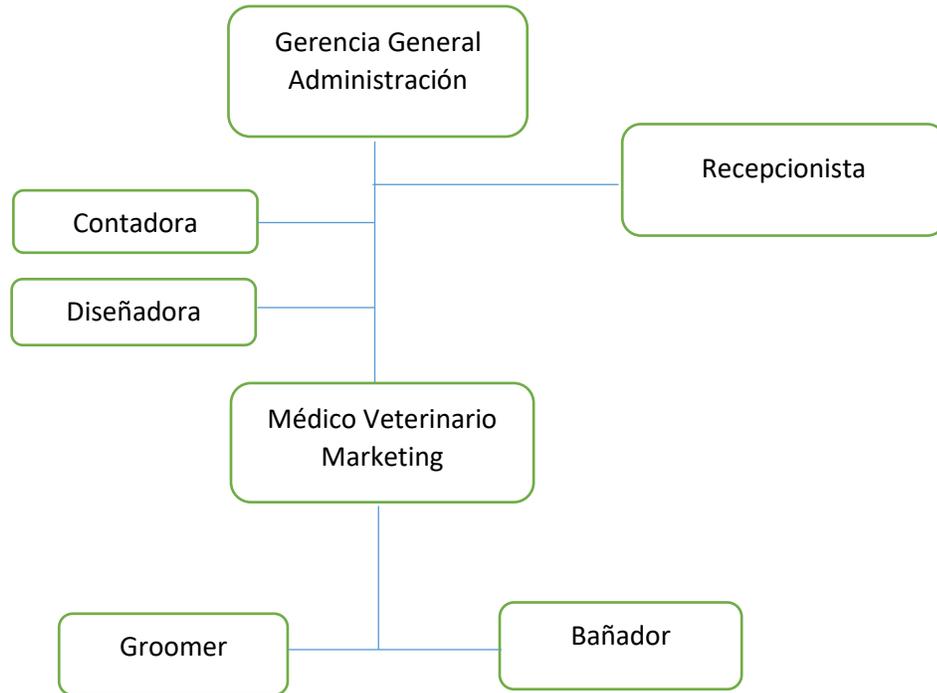
limpieza de oídos, etc. Asimismo, debe limpiar periódicamente la máquina para cortar el pelo, debido a que si no se le da el mantenimiento adecuado puede dejar de funcionar lo que ocasionaría problemas en el proceso de corte de pelo y por ende en la atención de los clientes.

Por último, el bañador es el encargado del baño de las mascotas, también de realizar el secado de las mascotas y de apoyar al groomer en el cepillado del pelo de las mascotas para facilitarle el trabajo al groomer. El bañador es el encargado de apoyar en la limpieza de los ambientes de la clínica veterinaria para asegurar que la primera impresión que tengan los clientes sea grata y encuentren un local limpio y ordenado. Es muy importante la limpieza del local debido a que en el proceso de compra que realiza un cliente el factor emocional juega un rol fundamental y de acuerdo al neuromarketing la primera sensación del cliente en un negocio es fundamental para que concrete una compra. Si el cliente percibe un local sucio o con un olor desagradable se imaginará que el consultorio o demás ambientes estarán igualmente descuidados o sucios; lo cual para una clínica es muy negativo.

4.3.4.2. Estructura organizacional

Hasta el cierre del año 2016, todas las actividades eran dirigidas por la gerente general pero debido al crecimiento en el número de clientes y planes de crecimiento, la empresa se verá en la necesidad de establecer una nueva estructura organizacional para el año 2017, la cual es propuesta a continuación en la figura 4.2.

Figura 4.2. Organigrama de la Clínica Veterinaria Groom Room Año 2017



Elaboración: Autor de esta tesis.

4.3.5. Infraestructura

La Clínica Veterinaria Groom Room cuenta con tres ambientes para el desarrollo de sus servicios, el primer ambiente consta de 20m² y es donde se ubica la recepción, los exhibidores con alimento balanceado y la venta de diversos accesorios para mascotas. Este ambiente también tiene tres sillas para que los clientes puedan esperar cuando se les está realizando algún servicio a su mascota.

El segundo ambiente, que está separado del primero por dos puertas de vidrio corredizas, es el área de grooming es decir donde se realiza el baño y cortes de pelo a las mascotas. Este ambiente consta de 35m² y tiene dos tinas de baño cada una con una terma eléctrica para agua caliente. También cuenta con dos mesas para el secado y corte de pelo de las mascotas y además existe una estructura llamada caniles y es donde se colocan a las mascotas que están esperando ser bañadas o se colocan a las mascotas que ya están listas para ser entregadas a sus propietarios.

El tercer y último ambiente es el consultorio, tiene un área de 25m². Cuenta con una mesa de acero inoxidable donde se colocan a las mascotas que van a ser revisadas por el médico veterinario asimismo reposteros donde están colocados los diversos medicamentos que pueden ser utilizados durante la consulta. Este ambiente cuenta también con un mueble de melamina donde se encuentra el equipo utilizado para hacer las ecografías.

4.3.6. Sistema de atención y servicio

La atención y servicio a los clientes de la clínica veterinaria se da en dos dimensiones:

Front office – contactos con el cliente: Se ha identificado seis contactos que tiene la empresa con el cliente, se inicia cuando se recibe la llamada telefónica de un cliente consultando sobre los servicios de la clínica veterinaria hasta la entrega de la mascota a su propietario luego de recibido el servicio. La satisfacción plena del cliente va a corresponder a la suma de las buenas experiencias en cada uno de los momentos de contacto de la empresa con el cliente, los contactos con los clientes son los siguientes:

- **Contacto telefónico:** el contacto telefónico con los clientes se inicia cuando recibe la llamada del propietario de una mascota. La recepcionista es la persona encargada de contestar las llamadas y tiene un "speech" prediseñado, el cual incluye: saludo inicial indicando que contesta la Clínica Veterinaria Groom Room, el nombre de la persona que contesta y su cargo, y en qué se le puede atender.
- **Contacto inicial con el personal de recepción:** se produce cuando un cliente ingresa a la clínica veterinaria y es recibido en primer lugar por la recepcionista. La recepcionista ingresa al sistema los datos del cliente y de su mascota. Entre los datos solicitados al cliente tenemos el nombre del propietario y el de su mascota, la edad de la mascota, teléfonos de contacto, correo electrónico y alguna indicación como si la mascota es alérgica o tiene algún problema de salud. Dependiendo de cuál es el servicio que desea el cliente, es derivado con el médico veterinario o con el peluquero de mascotas o groomer.

- **Contacto con el médico veterinario:** se produce cuando la mascota requiere una consulta médica, en este caso el cliente pasa al consultorio y es recibido por el médico veterinario, quien debe ser cortés y hablarle al cliente mirándole a los ojos y con términos que el cliente pueda comprender. Es importante que el médico veterinario le explique al cliente cuáles son los hallazgos que viene encontrando en el transcurso de la consulta para la tranquilidad del cliente. Una vez que ha culminado con el examen de la mascota y ya tiene un diagnóstico debe informarle al cliente el diagnóstico hallado y cuál es el tratamiento que debe seguir su mascota. Finalmente una vez que ha realizado el tratamiento respectivo, debe explicarle al cliente si tendrá que regresar a la clínica veterinaria o podrá continuar con el tratamiento en casa. Luego le entrega la receta médica y se despide del cliente.
- **Contacto con el groomer o peluquero de mascotas:** se produce cuando la mascota requiere un baño y/o corte de pelo, en este caso el cliente conversa directamente con el groomer para explicarle qué tipo de baño y/o corte de pelo desea para su mascota. Es importante que el groomer sea atento con el cliente y le repita lo que el cliente le indicó para evitar posibles quejas o reclamos posteriores al servicio recibido.
- **Contacto de despedida con el personal de recepción:** se produce cuando el propietario ya pasó por la consulta médica o cuando ya terminó el baño o corte de pelo de la mascota y el cliente va a cancelar por los servicios recibidos. La recepcionista realiza la liquidación de gastos y le entrega la boleta o factura respectiva; y se despide cortésmente del cliente deseándole que tenga un buen día y esperando que haya tenido una buena experiencia en la clínica veterinaria. Es importante que la recepcionista le consulte al cliente y todo está conforme con el servicio recibido para poder realizar la mejora o corrección respectiva.
- **Contacto con el personal del delivery:** se produce cuando el cliente solicita el recojo de su mascota para algún servicio o también cuando desea comprar alimento y que le sea entregado en casa. El personal del delivery debe estar bien uniformado y saludar cortésmente al cliente; cuando se trata de recoger a la mascota se debe coordinar con el cliente la hora en la cual devolverá a la mascota y también tener

presente cualquier indicación adicional que realice el cliente para poder retransmitirla en la clínica veterinaria.

Back office – Vienen a ser las actividades que se realizan dentro de la empresa como soporte para que cada uno de los seis contactos con el cliente se desarrolle en forma óptima. La empresa provee los recursos necesarios para que los contactos del cliente con la empresa, desde que se atiende la llamada del cliente hasta la entrega de la mascota al propietario se realice de forma satisfactoria:

- **Contacto telefónico:** se requiere un equipo telefónico tanto fijo como móvil que se encuentre siempre activo o cargado de ser el caso. La persona encargada de recibir las llamadas debe estar capacitada sobre la variedad de servicios y productos ofrecidos, también los tiempos aproximados que toma cada servicio y los precios de los servicios o productos. Asimismo, debe conocer las promociones mensuales que lanza la empresa.
- **Contacto inicial con el personal de recepción:** se requiere que la recepcionista esté capacitada para atención al público y demuestre siempre disponibilidad en absolver cualquier consulta del cliente.
- **Contacto con el médico veterinario:** el staff de médicos veterinarios de la clínica deben tener conocimientos no solo de medicina sino también estar capacitadas en técnicas de ventas y marketing para poder realizar ventas cruzadas de servicios o productos veterinarios.
- **Contacto con el groomer o peluquero de mascotas:** el groomer debe tener siempre la disposición de atender adecuadamente al cliente; para ello deberá estar bien presentado con el uniforme de la empresa y atento a las indicaciones que desee hacerle el propietario de la mascota.
- **Contacto de despedida con el personal de recepción:** la recepcionista debe recibir constante capacitación en atención a clientes y también en ventas y marketing; esto con la finalidad de brindar una atención de calidad y lograr la venta de diversos productos o accesorios que tiene el área de recepción.

- **Contacto con el personal del delivery:** el personal encargado de los deliveries debe estar actualizado en las promociones de la empresa y también tener técnicas de venta adecuadas que le permitan al negocio contar con un punto adicional de venta de servicios o productos que ofrece el negocio. Es importante indicar que en algunos casos los clientes no acuden personalmente al negocio y es la persona del delivery quien tiene el contacto directo con el cliente.

4.3.7. Segmentación de clientes

El 85% de los clientes de la Clínica Veterinaria Groom Room son los propietarios de mascotas que viven en el distrito de San Isidro y el 15% restante son propietarios de mascotas que viven en distritos cercanos que pueden ser atendidos por la clínica veterinaria como Lince, Miraflores, Surquillo, Magdalena y San Borja. Existen casos excepcionales de clientes que poseen varias mascotas o clientes considerados como valiosos para el negocio que pueden ser atendidos a pesar de no vivir en ninguno de los distritos señalados anteriormente.

Luego del análisis respectivo se ha segmentado a los clientes de la clínica veterinaria en: clientes valiosos y clientes estándar. Se ha segmentado a los clientes en función de las variables inversión (gasto mensual) y frecuencia mensual de visitas a la clínica veterinaria; esto permite ofrecer a los clientes más valiosos de la clínica veterinaria los servicios y productos de acuerdo a sus necesidades.

La idea de la segmentación de clientes es priorizar la atención de los clientes considerados como más valiosos debido a que estos clientes generan aproximadamente el 70% de los ingresos del negocio y permite la sostenibilidad del negocio.

Para poder determinar quiénes son los clientes más valiosos de la Clínica Veterinaria Groom Room se ha utilizado información facilitada por la empresa. Al analizar la información brindada por la empresa de los meses de octubre, noviembre y diciembre del

año 2016 y del mes de enero del año 2017 se obtuvo la siguiente data: el nombre del propietario y de la mascota, el número de visitas mensuales de cada cliente y el gasto mensual realizado por cada cliente. Este análisis ha permitido segmentar a los clientes del negocio y poder realizar acciones de mercadeo con la finalidad de lograr su fidelización.

Es importante recordar que los clientes fidelizados, además de consumir más productos o servicios, se convierten en los principales embajadores del negocio y pueden darle al negocio publicidad gratuita a través de la recomendación boca a boca. Recordemos que los clientes potenciales o clientes nuevos confían mucho más en la recomendación que les brinde un cliente actual de la clínica veterinaria; que en la publicidad que pueda hacer el negocio vía diversos medios de comunicación.

4.3.8. Estructura de los canales

La Clínica Veterinaria Groom Room no utiliza intermediarios para la venta de sus productos y servicios, la venta se realiza en forma directa, en un modelo de negocio business to consumer o B2C.

Todo el personal de la clínica veterinaria tiene la capacidad de ofrecer/vender los servicios del negocio, porque ello le permite al negocio un aumento en el nivel de ventas y por ende de los ingresos del negocio. Es importante capacitar en forma periódica al personal del negocio en técnicas de ventas y marketing con la finalidad de optimizar cada contacto que tenga el personal con los clientes.

Los medios utilizados para comunicarse directamente con los clientes del negocio son los teléfonos (fijo y móvil) y las redes sociales (principalmente Facebook y WhatsApp). A través de estos medios se realiza una comunicación efectiva de las principales promociones, nuevos servicios/productos y novedades de interés para los clientes de la clínica veterinaria.

4.3.9. Productos

Los productos principales de la Clínica Veterinaria Groom Room son el grooming de mascotas y las consultas médicas. Otro de los productos complementarios es la venta de alimento balanceado para mascotas y la venta de accesorios para mascotas.

El grooming (baños y cortes de pelo), han aumentado sostenidamente en los últimos años. La persona a cargo de realizar este trabajo es el peluquero canino conocido como groomer. En el Perú no existe una escuela técnica de groomers, la mayoría de peluqueros caninos obtienen su experiencia de forma empírica o en cursos que son impartidos por groomers extranjeros.

Para bañar a las mascotas los groomers disponen actualmente de una variedad de productos, entre los que destacan los diversos tipos de champú que pueden ser utilizados. Existen champús para mascotas de color de pelo blanco, champús para mascotas de color de pelo negro; asimismo existen champús para mascotas que tienen problemas de piel. Estos últimos champús tienen en su composición un antiséptico llamado clorhexidina que funciona muy bien a nivel de piel y que es utilizado para tratar problemas de piel como por ejemplo dermatitis. Incluso hay champús que tienen en su composición clorhexidina y clotrimazol; y sirven para tratar problemas de piel ocasionados por la presencia de bacterias y hongos.

Los cortes de pelo es un servicio que también genera ingresos regularmente al negocio debido a que existen una gran variedad de razas y muchas de ellas tienen un corte de pelo específico para cada raza. Para que los groomers o peluqueros puedan desarrollar este tipo de actividades requieren contar con máquinas profesionales para corte de pelo, peines de diversos tipos, cepillos, desmotadores, etc.

Sobre las consultas médicas, generan ingresos principalmente a través de las consultas veterinarias, la vacunación y desparasitación de mascotas. Cuando la mascota es cachorro debe cumplir un rol de vacunación y de desparasitación; el rol tiene variaciones entre las diferentes clínicas veterinarias pero la finalidad es similar y es la de prevenir la aparición de enfermedades infectocontagiosas. Cuando el cachorro culmina su rol de vacunas se le entrega un certificado de vacunación el cual debe tener el sello y firma de un médico veterinario colegiado y habilitado por el Colegio Médico Veterinario del Perú. El certificado debe ser renovado en forma anual y es importante para los propietarios de mascotas conservarlo debido a que dentro de las vacunas aplicadas figura la vacuna antirrábica cuya aplicación es obligatoria de acuerdo al Ministerio de Salud por ser una enfermedad zoonótica es decir que puede ser transmitida a las personas.

En el producto de consultas médicas, una actividad que genera ingresos para el negocio son las desparasitaciones periódicas de las mascotas. Se recomienda que si la mascota sale regularmente a pasear a algún parque, la mascota debe ser desparasitada cada tres meses. Es importante que el personal de la clínica veterinaria encargado, le recuerde siempre al propietario la fecha en que su mascota debe ser desparasitada porque cuando las mascotas salen a pasear puede contraer parásitos y aparte de que deterioran la salud de su mascota, algunos parásitos pueden ser transmitidos a las personas y constituirse en un problema de salud pública.

Dentro del producto de consultas médicas la principal actividad que genera ingresos importantes para el negocio son las consultas veterinarias. Además del costo de la consulta, normalmente es necesario que la mascota sea sometida a pruebas de laboratorio como análisis de sangre y de orina dependiendo de cada caso. Estos análisis de laboratorio generan ingresos adicionales para la clínica veterinaria. Generalmente una vez terminada la consulta es necesaria que la mascota siga un tratamiento y se le aplique a la mascota algún antibiótico y un antiinflamatorio; el costo de estos inyectables se suma al total y generan ingresos para el negocio. Dependiendo del caso clínico, hay ocasiones en las

cuales es necesario que la mascota sea rehidratada por vía endovenosa con suero fisiológico y se le coloquen por este medio protectores hepáticos, protectores gástricos y multivitamínicos.

Los exámenes complementarios a las consultas médicas que también generan ingresos para el negocio son las radiografías y las ecografías. Generalmente las radiografías son utilizadas entre otras aplicaciones, cuando el médico veterinario sospecha de algún problema a nivel óseo u articular y las ecografías son útiles para evaluar la forma de diversos órganos abdominales tales como el hígado, riñones, bazo, estómago, intestino, etc. Al realizar la ecografía se puede confirmar si algún órgano interno tiene masas extrañas compatibles con posibles tumores. Asimismo, se realizan ecografías gestacionales que permiten confirmar si la hembra está preñada y calcular el número aproximado de fetos contenidos en los cuernos uterinos.

Una actividad relacionada a las consultas médicas que genera ingresos al negocio es la profilaxis o limpieza dental, la cual se realiza con la mascota sedada y se utiliza un equipo de ultrasonido; que permite eliminar el sarro y la placa dental. En muchas ocasiones también es necesaria la extracción de piezas dentales que presentan cuadros severos de caries.

Culminando con el producto de consultas médicas se debe destacar a las cirugías. La cirugía más común es la esterilización para machos y hembras. En el caso de los machos se denomina castración (se retiran ambos testículos) y en el caso de las hembras se denomina ovariectomía (se retiran ambos ovarios y los dos cuernos uterinos). Este tipo de cirugía además de contribuir a controlar la población de mascotas evita la presentación de tumores relacionados al sistema reproductivo. Existen una gran variedad de cirugías de acuerdo a cada caso clínico y en todos los casos es importante para la clínica veterinaria que realice este tipo de intervenciones para generar más ingresos.

4.3.10. Finanzas

En la siguiente tabla 4.2., se puede observar el estado de pérdidas y ganancias de la empresa en los últimos cuatro años, las ventas han subido cada año aunque lentamente, así como las utilidades.

Tabla 4.2. Estado de ganancias y pérdidas 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Venta anual (sin IGV)	90600	104160	149160	188160
Gastos de ventas	-36240	-41664	-59664	-75264
Utilidad bruta	54360	62496	89496	112896
Gastos administrativos	-31710	-36456	-52206	-65856
Gastos de marketing	-13590	-15624	-22374	-28224
Utilidad antes de impuestos	9060	10416	14916	18816
IR (30%)	-2718	-3125	-4475	-5645
Utilidad neta	6342	7291	10441	13171

La responsabilidad del manejo de las finanzas está a cargo de la gerente general, con la asesoría de una contadora externa.

4.3.11. Tecnología utilizada

La tecnología con la que cuenta la Clínica Veterinaria Groom Room es la siguiente:

- ✓ 02 laptops, una ubicada en la recepción y otra en el consultorio.
- ✓ 01 impresora / escáner / fotocopidora, ubicada en el consultorio.
- ✓ 01 ecógrafo, ubicado en el consultorio.
- ✓ 01 equipo de limpieza dental con ultrasonido, ubicado en el consultorio.
- ✓ 01 otoscopio veterinario, ubicado en el consultorio.
- ✓ 01 equipo para medir la presión arterial y la saturación de oxígeno, ubicado en el consultorio.
- ✓ 01 máquina sopladora, ubicada en el área de grooming.
- ✓ 01 máquina secadora de pie, ubicada en el área de grooming.
- ✓ 01 secadora de mano profesional, ubicada en el área de grooming.

- ✓ 01 POS inalámbrico de Visa, ubicado en la recepción.

La empresa cuenta con los soportes tecnológicos necesarios para operar y atender a sus clientes, asimismo, cuenta con Facebook, correo electrónico y un software de uso veterinario llamado Doctor Vet de la empresa Xionce. Este sistema le permite a la clínica veterinaria entre otras cosas registrar datos de los propietarios así como de sus mascotas; también permite tener una historia clínica de cada cliente donde se puede anotar los productos o servicios que ha recibido la mascota para llevar un control adecuado y poder comunicarle a los clientes cuando su mascota requiera algún producto o servicio.

Cabe indicar que en la actualidad la empresa carece de página web; cuando inició sus operaciones la empresa tenía una página web pero no se le brindaba el soporte necesario y fue desactivada.

4.3.12. Matriz EFI (fortalezas y debilidades)

4.3.12.1. Fortalezas

- Experiencia y conocimiento del negocio.
- Local propio.
- Profesionales altamente capacitados con orientación de servicio al cliente.
- Cuenta con una base de datos de clientes.
- Instalaciones adecuadas para brindar sus servicios.
- La unidad móvil la maneja un médico veterinario.

4.3.12.2. Debilidades

- Escasa inversión en publicidad.
- Falta de incentivos para los colaboradores.
- Escasa interacción con algunos clientes.
- Falta de un adecuado servicio postventa.
- Falta de una página web.

4.3.12.3. Matriz EFI

La matriz EFI se presenta a continuación en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Matriz EFI

FORTALEZAS		Peso	Calificación	Total
1	Local propio	14%	4	0.56
2	Experiencia y conocimiento del negocio	11%	4	0.44
3	Cuenta con una base de datos de clientes	10%	4	0.4
4	Profesionales altamente capacitados con orientación de servicio al cliente	9%	3	0.27
5	Instalaciones adecuadas para brindar sus servicios	8%	3	0.24
6	La unidad móvil la maneja un médico veterinario	8%	2	0.16
		60%		2.07

DEBILIDADES		Peso	Calificación	Total
1	Escasa inversión en publicidad	11%	4	0.44
2	Falta de incentivos para los colaboradores	8%	3	0.24
3	Falta de un adecuado servicio postventa	8%	3	0.24
4	Escasa interacción con algunos clientes	7%	2	0.14
5	Falta de una página web	6%	2	0.12
		40%		1.18

TOTAL		100%		3.25
--------------	--	-------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia.

4.3.12.4. Conclusiones de la matriz EFI

La Clínica Veterinaria Groom Room tiene más fortalezas (60%) que debilidades (40%). La matriz de la clínica veterinaria cuenta con once factores determinantes de éxito, seis fortalezas y cinco debilidades, un número adecuado de factores. El valor 3.25 indica una empresa que se ha organizado de tal manera que ha creado importantes fortalezas que superan a sus debilidades.

En las fortalezas se puede apreciar que todas ellas son muy importantes para que una empresa sea competitiva en un mercado. El contar con un local propio se ha considerado una importante fortaleza debido a que en el distrito en el cual se ubica el negocio; los alquileres son bastante elevados y por ello el alquiler del local viene a ser también una barrera para el ingreso de nuevos competidores.

La base de datos o cartera de clientes es muy importante en una empresa que brinda básicamente servicios debido a que sin ellos no sería posible la sostenibilidad del negocio y en este caso son cuatro años de presencia en el mercado y ya se cuenta con clientes fidelizados. Experiencia y conocimiento del negocio; son fortalezas que se han ido ganando con los años de presencia en el mercado y son calificadas con cuatro debido a la importancia de una adecuada gestión del negocio. Una de las ventajas diferenciales del negocio, es el contar con profesionales altamente capacitados y con una clara orientación de satisfacer las necesidades de los clientes; ellos han sido uno de los principales factores que han apoyado el crecimiento de la empresa.

Las instalaciones de la empresa es una de sus fortalezas porque se diferencia de la competencia ya que cuenta con bañeras de uso humano, las cuales dan la sensación al cliente de un mayor confort para sus mascotas. Por último, es una fortaleza que un médico veterinario realice el servicio de delivery de las mascotas porque permite conocer cuáles son las necesidades de los clientes además de darle mayor confianza a los propietarios de las mascotas.

Entre las debilidades, se puede mencionar que la escasa inversión en publicidad dificulta un crecimiento más acelerado del negocio debido a que existe un mercado potencial de clientes que no conoce la existencia de la clínica veterinaria y por ello lógicamente no se acercan o llaman al negocio. También se ha encontrado que la empresa debe lograr un mayor compromiso por parte del personal en el proyecto que se tiene y una forma de aumentar su compromiso es idear incentivos para los colaboradores del negocio y de esta manera asegurar su compromiso con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se determinó que se debe mejorar el servicio postventa de la empresa, debido a que en muchas oportunidades no se hace el seguimiento respectivo a los pacientes del negocio; esta debilidad va de la mano con la escasa interacción que se tiene con algunos clientes que visitan el negocio cada tres o cuatro meses y con quienes no existe una relación de confianza.

4.4. Diagnóstico estratégico

4.4.1. Mercado de referencia-segmentación de mercado

Macro segmentación

Mercado de referencia

Se ofrecen servicios y productos para mascotas, para que junto a sus propietarios compartan en su vida diaria momentos de felicidad.

Con la finalidad de establecer el mercado de referencia desde la perspectiva del comprador se van a definir tres dimensiones:

Funciones y necesidades a satisfacer

La necesidad que los clientes buscan satisfacer es lograr el bienestar de sus mascotas, y para ello la Clínica Veterinaria Groom Room brinda servicios y productos de alta calidad. El cuidado de las mascotas no solamente es prevenir la aparición de enfermedades sino que es un tema integral por lo que el negocio brinda el servicio de baño y cortes de pelo, asimismo, se vende productos para evitar la presencia de pulgas, garrapatas o de parásitos internos. Además se vende alimento para mascotas y diversos accesorios para el cuidado de mascotas.

Debido a los grandes cambios tecnológicos de la actualidad y al acceso cada vez mayor al Internet, el negocio busca adaptarse a la coyuntura actual y mantiene una constante comunicación con sus clientes para lograr satisfacer sus necesidades lo antes posible y que la experiencia del cliente sea satisfactoria.

Para lograr una atención de calidad, los profesionales de la clínica veterinaria se capacitan mediante cursos, conferencias o seminarios de actualización para estar a la vanguardia de las últimas novedades del sector.

Clientes

Los clientes de la clínica veterinaria son propietarios de mascotas, hombres y mujeres adultos, entre las edades de 25 y 70 años, que sean profesionales o no, que residan en el distrito de San Isidro principalmente o en distritos cercanos, que sean de nivel socioeconómico A y B, que gustan del cuidado de su mascota y que sean personas que se preocupan por la calidad en el servicio y los productos que les brindan.

Estos clientes se encuentran en un sector de crecimiento constante durante los últimos años, en el cual la competencia es cada vez mayor y debido a que los clientes son cada vez más informados por la facilidad de acceso a la información que hay actualmente; las exigencias en la calidad del servicio son cada vez mayores.

El proceso de compra se inicia desde el momento en que el cliente percibe la necesidad de satisfacer alguna necesidad de su mascota; y culmina cuando la mascota retorna a su domicilio o el cliente compra el producto necesario. Si la experiencia del cliente ha sido satisfactoria recomendará a la clínica veterinaria con amigos o familiares dueños de mascotas.

Tecnología

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes es necesario que la clínica veterinaria disponga de la tecnología necesaria que le permita brindar un servicio de calidad; para ello el negocio ha adquirido equipos de reconocidas marcas con última tecnología, entre los equipos comprados durante el último año tenemos un ecógrafo portátil que permita realizar ecografía no solamente en el negocio sino también en el domicilio de la mascota. También se puede mencionar que la empresa adquirió un equipo para realizar la limpieza dental a las mascotas, otro equipo para medir la presión arterial y asimismo permite medir el porcentaje de saturación de oxígeno.

El contar con esta tecnología es importante para la sostenibilidad del negocio porque permite que la empresa sea competitiva en un entorno donde la competencia es cada vez mayor y en el cual para poder mantenerse debes diferenciarte de la competencia.

Análisis de micro segmentación

Basándose en las características socio-demográficas, se puede señalar que el segmento del mercado al cual se dirige la empresa son propietarios de mascotas que radican en el distrito de San Isidro.

La micro segmentación por comportamiento-segmentación-producto/servicio-uso es la que más se adapta a la Clínica Veterinaria Groom Room:

- **Usuarios potenciales:** estos clientes forman parte del público objetivo de la clínica veterinaria; son clientes que no se han enterado de la existencia de la clínica veterinaria o son clientes que recién han o están por adquirir una mascota o recientemente se han mudado cerca del negocio.
- **No usuarios:** son aquellos clientes que no utilizan los servicios que ofrece la Clínica Veterinaria Groom Room, porque la empresa no oferta servicios de su interés o son clientes que ya cuentan con un centro veterinario de su confianza y cubre todas sus necesidades.
- **Usuarios por primera vez:** son aquellos que utilizan los servicios de la clínica veterinaria por primera vez. Han recibido buenos comentarios sobre el servicio que se ofrece y tienen grandes expectativas de lo que obtendrán. El usuario por primera vez generalmente es un nuevo propietario de mascota o es un cliente que no está fidelizado con su centro veterinario y desea probar nuevas experiencias para su mascota.
- **Usuarios asiduos:** son los clientes que utilizan frecuentemente los servicios de la clínica veterinaria. Normalmente acuden al negocio semanal o quincenalmente. Se les puede designar también como clientes satisfechos con el servicio y/o productos consumidos en el negocio. Son clientes que con un adecuado programa de

fidelización se pueden volver embajadores de la marca y recomendar los servicios de la clínica veterinaria.

- **Usuarios ocasionales:** son clientes que utilizan los servicios de la clínica veterinaria en forma ocasional. Normalmente acuden a la clínica veterinaria cada dos o tres meses y solo por motivos concretos. Por ejemplo, es un cliente que baña a su mascota en su casa y solo acude al negocio cuando desea un corte de pelo para su mascota.

4.4.2. Foda cruzado

A partir de la matriz EFI (fortalezas y debilidades) y la matriz EFE (oportunidades y amenazas) se ha elaborado la matriz FODA cruzado, resumida a continuación en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Análisis del FODA

Perspectiva	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Análisis interior	Fuerzas	Debilidades
Análisis exterior	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Sainz de Vicuña (2014)

A partir de cruzar los componentes del FODA se plantean las siguientes opciones estratégicas para la empresa:

- **FO: Cruzar fortalezas y oportunidades:** Se define que se va a hacer para aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que tiene la empresa.

Estrategias FO:

En la matriz EFI se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 6 Fortalezas y en la matriz EFE se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presente 5 Oportunidades.

F1 // OP1-OP2	Posibilidad de invertir en nuevos ambientes.
F2 // OP1-OP2- OP3-OP5	Implementar nuevos servicios o productos.
F3 // OP3-OP5	Desarrollar promociones o programas para clientes.
F4 // OP1-OP2- P5	Desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes valiosos.
F5 // OP1-OP2- OP3-OP5	Aumentar flujo de clientes promocionando las instalaciones.
F6 // OP3	Impulsar las consultas y tratamientos a domicilio.

- **FA: Cruzar fortalezas y amenazas:** Se define que se debe hacer para minimizar las amenazas con las fortalezas que tengo.

Estrategias FA:

En la matriz EFI se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 6 Fortalezas y en la matriz EFE se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 5 Amenazas.

F2 // AM1	Estrategias de fidelización en base a herramientas de marketing relacional.
F3 // AM4	Promocionar las consultas a domicilio por medio de la estrategia de comunicación.
F6 // AM5	Mejorar la comunicación con los clientes finales que no acuden al negocio a través del servicio de delivery.

- **DO: Cruzar debilidades y oportunidades:** Se define que se debe hacer para aprovechar las oportunidades del entorno frente a las debilidades que tengo, asimismo, cómo se fortalecen las debilidades para aprovechar una oportunidad.

Estrategias DO:

En la matriz EFI se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 5 Debilidades y en la matriz EFE se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 5 Oportunidades.

D1-D4-D5	//	Desarrollar el marketing 2.0 a través de redes
OP4		sociales
D3 // OP3		Capacitación del personal en temas comerciales y de marketing.

- **DA: Cruzar debilidades y amenazas:** Se define que se debe hacer para minimizar las amenazas del entorno con las debilidades que tengo.

Estrategias DA:

En la matriz EFI se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 5 Debilidades y en la matriz EFE se observa que la Clínica Veterinaria Groom Room presenta 5 Amenazas.

D1-D4 // AM1	Concretar alianzas comerciales para aumentar presencia en medios.
D5 // AM5	Desarrollar una página web 2.0

Al cruzar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se obtienen diversas estrategias que deben ser consideradas en el plan operativo de marketing 2018.

4.4.3. Estrategia de posicionamiento (enfoque de Treacy y Wiersema)

Por lo que se puede apreciar a lo largo de todo el análisis de la empresa, la Clínica Veterinaria Groom Room es una empresa que ha optado desde sus inicios por seguir una estrategia de posicionamiento de **liderazgo en servicio**; esta estrategia fue la que se requería para lograr responder efectivamente a las necesidades que el mercado planteaba.

Este mercado sigue manteniendo las mismas características de necesitar constantemente profesionales altamente capacitados; por lo que se recomienda que la estrategia de posicionamiento debe continuar con el mismo criterio de liderazgo en servicio.

4.4.4. Ciclo de vida del producto/mercado

El mercado del servicio para mascotas se encuentra en etapa de crecimiento; el mercado ha estado en constante crecimiento y de acuerdo a estudios de consultoras internacionales este mercado seguirá creciendo durante varios años más.

La Clínica Veterinaria Groom Room se encuentra en una etapa de consolidación; debido a que la empresa ha mostrado crecimientos constantes en el número de clientes atendidos y por lo tanto en su facturación a lo largo de sus cuatro años de funcionamiento.

Se recomienda que al ser una micro empresa, la Clínica Veterinaria Groom Room desarrolle una estrategia de penetración promoviendo los servicios que brinda en el mercado en el cual se encuentra actualmente. En paralelo, también puede desarrollar una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, a través de la apertura de una nueva sucursal.

4.4.5. Estrategia de cartera o crecimiento (matriz Ansoff)

Crecimiento moderado

La Clínica Veterinaria Groom Room, para lograr consolidarse en el mercado y tener un crecimiento sostenido en el tiempo ha realizado un crecimiento moderado empleando estrategias de desarrollo de mercados y servicios.

Estrategia de penetración de mercado

La empresa está en constante búsqueda de nuevos servicios que brindar a sus clientes para lograr que los clientes del negocio consuman más de los servicios ofrecidos por la clínica veterinaria. Los servicios brindados por la empresa son el grooming y las consultas veterinarias pero además de estos servicios se brindan servicios tercerizados entre los que se pueden señalar el hospedaje, la cremación y el servicio de internamiento en un centro de cuidados intensivos.

Para lograr que los clientes consuman más servicios, la empresa ha adquirido nuevos equipos y avances tecnológicos. La principal fortaleza de la empresa es el alto nivel de calidad de los servicios que brinda y el profesionalismo de su personal. Estos atributos son muy valorados por los clientes del negocio. Asimismo, la excelencia en el trato que se les brinda a los clientes es un atributo muy valorado por los propietarios de mascotas por lo que el negocio busca un alto nivel en la atención de los clientes.

Expansión de mercado

En el caso de la Clínica Veterinaria Groom Room para lograr una expansión de mercado se debería mejorar la publicidad del negocio. Debido a que la empresa no dispone de mucho presupuesto para invertir en medios tradicionales; debe buscar realizar alianzas comerciales con empresas que tengan presencia en medios digitales con la finalidad de tener una mayor presencia en medios.

4.4.6. Conclusiones generales

- ✓ El mercado de mascotas se encuentra en etapa de crecimiento. La Clínica Veterinaria Groom Room se encuentra en etapa de consolidación y deberá establecer estrategias adecuadas que le permitan ingresar a una etapa de crecimiento.
- ✓ La empresa presenta ventajas competitivas y un potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo.
- ✓ La Clínica Veterinaria Groom Room se encuentra en un sector con atractivo de mercado medio y con una ventaja competitiva media alta; lo cual le da una buena base para consolidarse y luego lograr un crecimiento.
- ✓ En el corto y mediano plazo la empresa deberá implementar nuevos servicios para consolidarse en su mercado actual y asimismo poder ingresar con éxito a nuevos mercados.

4.5. Objetivos estratégicos

4.5.1. Objetivos a corto plazo (2017)

- ✓ Alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 231,500 considerando un promedio mensual de venta de S/. 19,250.
- ✓ Consolidar a la clínica veterinaria en su posición de liderazgo en servicio a través del desarrollo de una mayor variedad de servicios para el mercado peruano de mascotas.
- ✓ Incrementar el nivel de posicionamiento y recordación de la marca de la Clínica Veterinaria Groom Room a través de sus servicios actuales y de la realización de al menos una campaña de salud gratuita para la comunidad.
- ✓ Consolidar la imagen de la empresa y su penetración en nuevos mercados; a través de la apertura de una sucursal del negocio que permita complementar la cobertura actual.

4.5.2. Objetivos a mediano plazo (2018-2019)

- ✓ Alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 279,516 para el año 2019 en el local de San Isidro; considerando un promedio mensual de venta de S/. 23,293.
- ✓ En el caso de la sucursal que iniciaría sus operaciones el año 2017, para el año 2019 debería alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 240,000 considerando un promedio mensual de ventas de S/. 20,000.
- ✓ Mantener a la clínica veterinaria en su posición de liderazgo en servicio mediante la adquisición de equipos modernos para sus locales.
- ✓ Incrementar el nivel de posicionamiento y recordación de la marca de la Clínica Veterinaria Groom Room como un centro veterinario que brinda servicios médicos de calidad y que además ofrece un servicio de grooming diferenciado y personalizado.
- ✓ Consolidar la imagen de la empresa y su penetración en nuevos mercados; a través de la apertura de dos nuevas sucursales del negocio que permita posicionar al negocio como una cadena de clínicas veterinarias.

4.5.3. Objetivos a largo plazo (2020-2021)

- ✓ Alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 338,208 para el año 2021 en el local de San Isidro; considerando un promedio mensual de venta de S/. 28,184.
- ✓ En el caso de la primera sucursal que iniciaría sus operaciones el año 2017, para el año 2021 debería alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 290,400 considerando un promedio mensual de ventas de S/. 24,200.
- ✓ En el caso de la segunda y tercera sucursales que iniciarían sus operaciones el año 2019, para el año 2021 cada sucursal debería alcanzar una venta anual de aproximadamente S/. 240,000 considerando un promedio mensual de ventas de S/. 20,000.
- ✓ Para mantener la posición de liderazgo en servicio, todas las sucursales del negocio deberán de contar con equipos modernos que permitan ofrecer un servicio de calidad.

- ✓ Incrementar el nivel de posicionamiento y recordación de la marca de la Clínica Veterinaria Groom Room como un centro veterinario que brinda servicios médicos de calidad y profesionalismo; y que adicionalmente ofrece a sus clientes un servicio de baños y cortes de pelo de excelencia.

4.6. Estrategias generales de las siete P's

4.6.1. Estrategias de producto

- ✓ Antes de lanzar un nuevo servicio se debe encuestar a los clientes del negocio para conocer su nivel de aceptación y se implementará siempre que tenga un excelente nivel de aceptación.
- ✓ Todo el personal de la clínica veterinaria debe estar capacitado para poder brindar servicios de excelencia. De ser necesario deben tener cursos de actualización en los diversos servicios que brindan.
- ✓ Se debe contar un servicio postventa para que los clientes sientan la preocupación y el compromiso de la empresa con sus pacientes.
- ✓ Se debe estandarizar el servicio brindado y evaluar la satisfacción de los clientes con el servicio recibido a través de encuestas.
- ✓ Debido a que se trata de una micro empresa es importante buscar diferenciar sus servicios de la competencia para lograr obtener clientes de su mercado objetivo y una política de producto importante sería personalizar los servicios que brinda la empresa.

4.6.2. Estrategias de precio

- ✓ El precio de los servicios debe ser similar al del mercado por lo cual se debe evaluar periódicamente los precios de la competencia.
- ✓ Se aplicarán descuentos a los servicios que muestren una disminución en sus ventas debido a ser servicios que muestren cierta estacionalidad. El descuento aplicará

durante los meses que de acuerdo a las estadísticas hay una disminución en las ventas.

4.6.3. Estrategias de plaza (distribución)

- ✓ Los servicios de baño y cortes de pelo para mascotas se realizarán exclusivamente en las instalaciones del negocio por requerir equipos que no pueden trasladarse a otra ubicación.
- ✓ Las consultas médicas podrán realizarse tanto en la clínica veterinaria como en el domicilio del paciente cuando sea posible.
- ✓ La clínica veterinaria adquirió el año 2016 un ecógrafo portátil por lo que las ecografías se podrán realizar tanto en la clínica veterinaria como en el domicilio del paciente.
- ✓ La empresa deberá analizar la posibilidad de abrir una nueva sucursal del negocio que permita alcanzar nuevos segmentos de mercados objetivos.

4.6.4. Estrategias de promoción (comunicación)

Los medios de comunicación a usar serán:

- ✓ Marketing directo con el uso de la base de datos vía correo electrónico, telemarketing y material impreso.
- ✓ Online: redes sociales (Facebook y WhatsApp) y también e-mail.
- ✓ La empresa debe buscar el establecimiento de alianzas comerciales con medios de comunicación que permita una mayor presencia en medios.
- ✓ Los principales atributos a comunicar por cualquier medio serán siempre: la calidad del servicio, el profesionalismo del veterinario, ubicación del negocio y los precios de los servicios.
- ✓ Comunicar la propuesta de valor:

"BRINDAR UNA EXPERIENCIA DE SERVICIO ÚNICA A LOS CLIENTES
DE LA CLÍNICA VETERINARIA GROOM ROOM"

Lo que significa para el cliente:

"Se brinda un servicio diferenciado para que tanto el propietario como su mascota disfruten de nuestros servicios".

4.6.5. Estrategias de proceso

El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa. Las políticas de proceso serán:

- ✓ Los procesos de la clínica veterinaria deben ser similares para todos los clientes del negocio. Una forma de lograr fidelizar a los clientes puede ser ofrecer servicios personalizados a ciertos clientes. Por ejemplo, existen clientes que desean esperar en la clínica veterinaria mientras se realiza el proceso del baño y corte de pelo de su mascota; en estos casos se debe tratar de atender a estos clientes mediante citas para no alterar el flujo normal de atención del resto de clientes.
- ✓ Se establecerán los flujos normales de los procesos los cuales serán aplicados a todos los servicios requeridos por los clientes.

4.6.6. Estrategias del entorno físico

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios. En el caso del marketing de servicios, el cliente tiene pocos recursos físicos al tratarse de productos intangibles. Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet. Por lo tanto las políticas del entorno físico serán:

- ✓ Mantener iluminado, con buen olor, ordenado y limpio el área de trabajo para que el cliente tenga la sensación de que el servicio se le brindará en un ambiente adecuado y manteniendo la higiene necesaria; esto le transmitirá al cliente mayor confianza y tranquilidad.

- ✓ Además, el neuromarketing indica que de acuerdo a las sensaciones iniciales que perciben los clientes de un negocio se hacen una idea del medio físico del local.
- ✓ En el caso de hallar alguna situación o lesión relevante en la mascota deberá de tomarse una fotografía para que pueda ser enviada al propietario y al mismo tiempo tener una evidencia.

4.6.7. Estrategias de personas

Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa. Las políticas de personas serán:

- ✓ Contar con un personal profesional y capacitado en los últimos procedimientos y técnicas para el cuidado de mascotas.
- ✓ Se debe brindar al personal de la empresa opciones de capacitación como son la asistencia a congresos, seminarios, charlas, talleres, etc. y de esta forma contar con personal motivado que permita a la empresa el mantener un servicio de alta calidad.
- ✓ Todo el personal del negocio debe estar orientado en mantener altos estándares de servicio al cliente debido a que la cultura organizacional debe estar orientada hacia el cliente.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING OPERATIVO

5.1. Mercado año 2017

5.1.1. Descripción del mercado y tendencias a futuro

El mercado de servicios para el cuidado de las mascotas se regirá por una mayor competencia y por varios actores del mercado, por un lado están las cadenas de clínicas veterinarias, los grandes hospitales veterinarios (algunos de los cuales tiene más de un hospital) y las clínicas veterinarias locales o también llamadas de barrio.

En el caso de las cadenas de clínicas veterinarias son empresas que cuentan con varios locales en diferentes distritos (normalmente tienen como mínimo tres y alguna tiene más de diez); normalmente son locales modernos, con una buena distribución de sus ambientes, bien ubicados, con área de grooming, tienda de mascotas, consultorios, equipos de rayos X o ecógrafos, etc. y en los que los propietarios de mascotas pueden encontrar la mayoría de los servicios o productos requeridos por sus mascotas. Dentro del grupo de cadenas veterinarias se puede mencionar a Pet's Place, Pet Center, Hurón Azul, Reino Animal, entre otras.

El segundo actor de este mercado lo constituyen los grandes hospitales veterinarios que cuentan con las mismas unidades de negocio y ofrecen los mismos productos o servicios de las cadenas veterinarias pero a diferencia de ellas; cuentan con médicos veterinarios especialistas tales como dermatólogos, neurólogos, oftalmólogos, traumatólogos, etc. Es decir le dan mayor importancia a la parte clínica y por ello cuentan dentro de su staff con médicos veterinarios especialistas. Entre los principales hospitales veterinarios se encuentran la Clínica Veterinaria Rondón que cuentan incluso con un tomógrafo veterinario, a la Clínica Veterinaria Pancho Cavero especialistas en

traumatología y en ortopedia veterinaria y quienes acaban de inaugurar su segundo local, a la Clínica Veterinaria Bertchi especialistas en dermatología veterinaria, a la Clínica Veterinaria Delgado especialistas en oftalmología veterinaria, entre otras.

En este grupo de hospitales veterinarios se puede incluir el hospital veterinario de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) y al hospital veterinario de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH).

En el mercado de servicios para el cuidado de mascotas, se puede señalar que el número de facultades de veterinaria en Lima ha venido en aumento y con ello el número de médicos veterinarios; habiéndose creado facultades de veterinaria en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Alas Peruanas, Universidad Ricardo Palma y en la Universidad Científica del Sur. La gran mayoría de los médicos veterinarios egresados se está dedicando a la práctica en animales de compañía es decir en perros y gatos; aumentando de esta manera el número de clínicas veterinarias y por consiguiente la competencia en este mercado será cada vez mayor.

Para demostrar con números este aspecto, se puede señalar que desde que fue creada la carrera de medicina veterinaria en el Perú el año de 1946; y transcurridos 60 años se colegiaron aproximadamente 6,000 médicos veterinarios es decir un promedio de 100 veterinarios por año, sin embargo, en los últimos 10 años se han colegiado aproximadamente 4,000 médicos veterinarios es decir un promedio de 400 veterinarios por año.

5.2. Descripción de los segmentos objetivo

Segmento al 2017:

Propietarios de mascotas, hombres y mujeres adultos, entre las edades de 25 y 70 años, que sean profesionales o no, que residan en el distrito de San Isidro, de nivel socioeconómico A y B, que gustan del cuidado de la mascota y que sean personas que se preocupan por la calidad en el servicio que se les brinda.

Nuevos segmentos para el 2018:

De acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa de inaugurar una nueva sucursal los nuevos segmentos para el 2018 serían propietarios de mascotas, hombres y mujeres adultos, entre las edades de 25 y 70 años, que sean profesionales o no, que residan en el distrito de Magdalena, de nivel socioeconómico A, B y C; que gustan del cuidado de su mascota y que sean personas que se preocupan por la calidad en el servicio que se les brinda.

5.3. Posicionamiento de los productos

Grooming (baño y corte de pelo).

Se presenta como la mejor opción del mercado debido a la calidad del servicio ofrecido, las instalaciones y los equipos con los que cuenta, los insumos utilizados durante el proceso y el profesionalismo del personal a cargo. Además si desean los propietarios de la mascota pueden observar todo el proceso del baño, secado y corte de pelo; esto se hace con la finalidad que el cliente perciba transparencia y tenga tranquilidad sobre el trato que se le brinda a su mascota.

Consultas médicas.

Mediante una adecuada publicidad está en proceso de posicionarse como la mejor alternativa para el mercado objetivo de la empresa. Cuenta con profesionales de amplia

experiencia y en constante actualización además que la empresa ha adquirido un ecógrafo de última generación, un equipo para limpieza dental con ultrasonido, un otoscopio electrónico y en equipo que permite medir la presión arterial a la mascota. La combinación de estos factores contribuye a la imagen de la empresa y a lograr la confianza del cliente.

5.4. Objetivos y estrategias 2017

5.4.1. Objetivos de marketing 2017

- ✓ Alcanzar una venta total de aproximadamente S/. 231,000.
- ✓ Consolidar a la empresa en la posición de liderazgo en servicio a través de la mejora continua de los servicios que brinda.
- ✓ Incrementar el nivel de posicionamiento y recordación de la marca Clínica Veterinaria Groom Room a través de alianzas comerciales con medios de distribución local que lleguen al mercado objetivo del negocio.
- ✓ Ingresar a nuevos segmentos de mercados mediante la apertura de una sucursal del negocio que permita consolidar la imagen de la empresa y generar mayores ingresos.

5.4.2. Estrategias de marketing

En esta parte del trabajo se detallaron las principales acciones que debe realizar la empresa en el corto plazo que le permitan cumplir con los objetivos establecidos en el plan de marketing estratégico.

5.4.2.1. Estrategias de producto

- Desarrollo de nuevos servicios de salud como son las consultas médicas con especialistas. Actualmente, existen en el mercado médicos veterinarios con especialidad como oftalmólogos, oncólogos o cardiólogos veterinarios; y dependiendo del cuadro clínico que presenta la mascota en algunas situaciones es

necesario que pasen consulta con un especialista. Este es un servicio importante porque permitirá brindarle al cliente un servicio integral de salud llegando a tener un diagnóstico y tratamiento adecuado para su mascota.

- Los nuevos servicios de salud deben mantener el alto estándar de calidad de la empresa para mantener el alto nivel de satisfacción de los clientes es por ello que los médicos veterinarios especialistas que realizarán las consultas deben contar con las respectivas acreditaciones que los identifique como médicos especialistas.
- Desarrollo de nuevos programas de salud para segmentos no atendidos; entre los planes de salud se pueden implementar los dirigidos a mascotas geriátricas (mayores de ocho años) y los planes de salud dirigidos a cachorros (menores de un año). Tanto los cachorros como las mascotas geriátricas son los más susceptibles a enfermarse por lo que el negocio debe contar con programas de salud dirigidos a este segmento de pacientes.
- Desarrollar el servicio de consultas veterinarias a domicilio y de esta manera ofrecer una alternativa para los clientes que por algún motivo no pueden trasladar a su macota a la clínica veterinaria.
- Debido al tamaño de la empresa no es posible contar con un servicio de emergencia de 24 horas propio pero para poder mantener y fidelizar a los clientes actuales se informará a los clientes que la empresa ha realizado una alianza comercial con un centro de emergencias veterinarias llamado Ucivet, empresa especializada en atender emergencias veterinarias las 24 horas y el cual se encuentra físicamente en el distrito de Lince a solo diez cuadras de la Clínica Veterinaria Groom Room; de esta manera no se dejarán de atender a los clientes que desean ser atendidos por alguna emergencia.
- Se deberá cuidar la calidad del producto y realizar encuestas periódicas para verificar que la calidad es constante en el tiempo. Es importante para la empresa conocer la opinión de los clientes para poder adecuar los servicios de la empresa a sus necesidades.
- Se trabajarán beneficios emocionales para lograr cumplir con la propuesta de valor y de esta manera superar las expectativas de los clientes.

- Desarrollar un proceso interno de identificación de las consultas más frecuentes y de retroalimentación al personal.

5.4.2.2. Estrategias de precio

- Establecer estrategia de más por lo mismo para incrementar el valor percibido al cliente; para desarrollar esta estrategia se deberá identificar cuáles son los servicios más solicitados por los clientes. Una vez identificados estos servicios, se puede realizar la estrategia de más por lo mismo, sobre todo trabajando la parte de percepciones por el lado del cliente.
- El factor emocional es muy importante al momento de que el cliente opta por un servicio para su mascota; es debido a ello que los precios de los servicios deben ser indicados a los clientes únicamente cuando ya se ha descrito cuál será el servicio que se le dará a la mascota.
- Se debe realizar un benchmarking con clínicas veterinarias de la competencia para obtener precios referentes y poder identificar nuevos servicios de la competencia.
- Se realizarán promociones en los precios para por medio de ventas cruzadas incentivar en los clientes el consumo de servicios complementarios.
- Debido a que se ha identificado que existen algunos servicios tales como el baño y cortes de pelo, que son utilizados con menor frecuencia durante los meses de invierno, se establecerán promociones o descuentos en los precios de estos servicios para poder incentivar su consumo por parte de los clientes.

5.4.2.3. Estrategias de plaza (distribución)

- La sede de la clínica veterinaria se ubica en el distrito de San Isidro en una zona accesible. De acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, se plantea la apertura de una nueva sede. Para la ubicación de la sucursal del negocio se deberá analizar y buscar una zona geográfica que incluya tanto viviendas familiares como también que sea una zona comercial que permita contar con la

licencia municipal de funcionamiento y lo principal que en dicha zona exista el mercado objetivo para el negocio.

- Mantener los ambientes adecuados en el local de la clínica veterinaria para poder desarrollar los servicios adecuadamente. Se deberá realizar un mantenimiento de las instalaciones con las que cuenta la clínica veterinaria para que los clientes perciban un ambiente agradable tanto para ellos como para sus mascotas.
- Implementar el consultorio de la clínica veterinaria para mejorar la atención de los pacientes por medio de la adquisición de nuevos equipos que permitan brindar un servicio de internamiento a las mascotas. En este caso será necesario la compra de un equipo de monitoreo y de una bomba de infusión para la administración controlada del suero vía endovenosa.
- Una alternativa a la apertura de una nueva sede en otro distrito puede ser el traslado de la clínica veterinaria actual a otra ubicación del distrito que sea más comercial al lugar donde se ubica actualmente, debido a que la zona geográfica donde se ubica actualmente la clínica veterinaria es una zona residencial pero el negocio se ubica en una calle, no en una avenida o en una zona de alto tránsito.

5.4.2.4. Estrategias de promoción (comunicación)

- Para una empresa que brinda servicios es muy importante comunicar adecuadamente la imagen de marca en todas las publicidades posibles, tanto vía online como vía offline.
- Debido a que se ha identificado que para optar por tomar un servicio es muy importante el factor emocional, la empresa debe realizar actividades que mejoren las relaciones con los clientes. Entre las actividades que se deben realizar se puede indicar el envío de saludos vía correo electrónico o redes sociales por el cumpleaños del cliente o de su mascota junto con un regalo que podría ser algún servicio ofrecido por la clínica veterinaria y que sea de preferencia un servicio valorado por el cliente.
- Otra de las acciones que puede realizar la empresa para desarrollar el aspecto emocional de la relación con sus clientes es obsequiar algún presente

(merchandising) en fechas consideradas especiales como son por ejemplo el día de la madre o el día del padre. Por ejemplo; este año la empresa obsequió a las clientes que son madres de familia una pequeña maceta con una planta y una tarjeta de felicitación con el logo de la empresa.

- Se debe crear un plan de actividades para aumentar la interacción con los clientes a través de las redes sociales principalmente Facebook y WhatsApp; buscando publicar temas de interés para los propietarios de mascotas y teniendo muy presente la importancia de dar respuesta pronta a las diversas inquietudes que tengan los clientes.
- Destacar la importancia y relevancia que se le otorga al "boca" a "boca" para la promoción, debido a que los clientes potenciales del negocio confían mucho más en la recomendación que les brinde un cliente actual de la clínica veterinaria; que en la publicidad que pueda hacer el negocio vía diversos medios de comunicación. Se debe premiar a los clientes que recomienden la clínica veterinaria, brindándoles algún premio o descuento en los servicios que ofrece el negocio.
- Se debe trabajar una estrategia de posicionamiento de marca y promesa de marca de la Clínica Veterinaria Groom Room para asegurar el posicionamiento dentro del top of mind del público objetivo. Se debe mantener la marca lo máximo posible en la mente del consumidor para que al momento que requiere de algún servicio veterinario piense primero en la Clínica Veterinaria Groom Room.
- En las últimas semanas representantes de la empresa tuvieron reuniones con el área del diario El Comercio que se encarga de ofrecerle descuentos a sus clientes suscriptores. La finalidad ha sido establecer una alianza comercial que le permita a la clínica veterinaria tener presencia en los medios digitales y escritos del diario; a cambio la clínica veterinaria deberá ofrecer descuentos de entre 20 a 30% a los suscriptores del diario en los diversos servicios ofrecidos por la clínica veterinaria.

- Se debe contactar con revistas de distribución local para contratar un espacio publicitario que permita llegar con ofertas y/o promociones al mercado objetivo de la empresa.

5.4.2.5. Estrategias de procesos

- Se realizará una revisión de los puntos de contacto para mejorar la experiencia del cliente. Para ello se deberá de identificar los puntos de contacto que tiene el cliente en el proceso normal de los servicios que se ofrecen.
- Se realizará un diseño de los procesos para acortar los tiempos y entregarle al cliente su mascota en el menor tiempo posible. El tiempo de entrega es importante para el cliente porque en ocasiones el propietario de la mascota se preocupa cuando la mascota tarda en volver a casa.
- Se realizarán evaluaciones periódicas de los tiempos de los procesos para asegurar que se cumplan los tiempos establecidos.
- Se debe revisar periódicamente con el personal de la empresa los procesos que se ofrecen para que exista una uniformidad en los mismos.

5.4.2.6. Estrategias del entorno físico

El entorno físico hace referencia a todas las señales visibles dentro del local. Esto ofrece una evidencia de calidad de servicio que es percibido por la armonía de la percepción visual que se transmite a través de la identidad de marca desarrollada. Los colores, imágenes, frases y palabras clave ayudan a que el entorno físico presente este mensaje. Las estrategias que se desarrollarán son:

- Basándose en la promesa y los lineamientos de marca, se han desarrollado los lineamientos visuales del interior del local. Los elementos que toman mayor relevancia son: uniformes del personal, la recepción, los colores y tonos del local.
- Es importante que los diferentes ambientes que tiene el local se mantengan siempre limpios, ordenados y con buen olor. Esto debido a que de acuerdo al

neuromarketing, si los clientes perciban un local limpio mentalmente tendrá la idea de que todos los procesos de la empresa son realizados con adecuados estándares de calidad y limpieza; en cambio si los clientes ven suciedad, desorden o mal olor; tendrán la idea de que los servicios se brindarán en ambientes descuidados o sucios.

- La estructura interna del local debe permitir que se perciba amplitud y continuidad de los espacios. Al mismo tiempo que permite a los clientes observar el proceso del baño y corte de pelo.

5.4.2.7. Estrategias de personas

La variabilidad es una de las características que diferencian los servicios de los productos. Mientras los productos se pueden fabricar en masa con características estándar, los servicios van a variar dependiendo de la persona que lo realice, e incluso del lugar, cuándo, a quién y situación en la que se encuentre la persona que lo brinda.

La satisfacción del personal tiene un rol importante. Según Kotler, el personal que se encuentra satisfecho en su trabajo siente un impulso interno para consentir a los clientes, interpretar con exactitud las necesidades de los clientes, desarrollar una relación personal con sus clientes y entregar un servicio de calidad para resolver los problemas. Por estos motivos se deben aplicar las siguientes estrategias:

- Se deberá evaluar al personal del negocio para identificar si cumplen con el perfil que requiere cada puesto. El personal mejor capacitado debe tener las siguientes características: competencia, cortesía, credibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y habilidad de comunicación.
- Se deberán realizar capacitaciones periódicas internas y externas para mantener al personal con el suficiente conocimiento del servicio y así empoderarlos para generar el mejor servicio.
- Se realizarán actividades para incrementar la satisfacción del personal, brindarles opciones de desarrollo de carrera y contar con un plan de recompensas

por buen rendimiento; con la finalidad de mantener al personal altamente motivado.

- En empresas que brindan servicios, es fundamental que el personal se encuentre motivado; de lo contrario no brindarán el servicio esperado por los clientes.

5.4.2.8. Estrategias de productividad y calidad

Como productividad y calidad se debe considerar aspectos relacionados a la calidad percibida por el cliente. Confiabilidad, empatía, aseguramiento y capacidad de respuesta son los elementos que el cliente evalúa en esta fase. Por ello, se definen las siguientes estrategias para asegurar un buen funcionamiento y que la productividad se alinee a las necesidades del cliente:

- Se utilizarán insumos de calidad comprobada para permitir que los servicios ofrecidos puedan ser de excelente calidad.
- Actualmente, debido a la facilidad de acceso a la información, es importante para el negocio contar con equipos y productos de excelente calidad; porque los clientes están cada vez más informados y conocen la gran variedad de productos y servicios que ofrecen las clínicas veterinarias.
- Se contará con el personal suficiente para que se le brinde la atención necesaria a cada cliente, se atienda en los tiempos previstos a cada cliente y además que el personal pueda interactuar con los clientes para conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes.

Complementariamente y de forma que vaya nutriendo a las estrategias ya definidas, se desarrollará una estrategia de fidelización de clientes. La estrategia de fidelización propuesta comprende el diseño y creación de un programa de fidelización para la Clínica Veterinaria Groom Room, el cual ha sido denominado “tarjeta de cliente frecuente”, y está enfocado inicialmente en incrementar el nivel de fidelización y mantener la retención de

clientes actuales; para posteriormente capturar clientes nuevos y recuperar a los inactivos. El nombre que se le ha dado a la tarjeta de cliente frecuente es el de "Groom Room Card".

La tarjeta de cliente frecuente es el programa de fidelidad de la Clínica Veterinaria Groom Room que recompensa la preferencia de los usuarios frecuentes, ofreciéndoles atractivos descuentos en los servicios más valorados por los clientes de la clínica; además de premios/regalos y otros beneficios exclusivos para los miembros de Groom Room Card.

El programa de lealtad "tarjeta de cliente frecuente" se manejará con dos tipos de tarjeta:

- ✓ "Groom Room Card". Este será el nivel básico, en el cual los clientes se afiliarán por primera vez. A medida se vayan registrando un mayor número de transacciones se podrá ascender al siguiente nivel VIP.
- ✓ "Groom Room VIP Card". Esta tarjeta será otorgada a los clientes que acumulen más de 200 puntos o también llamados Huellas de Mascota al año y tendrán más beneficios.

Los beneficios del programa "tarjeta de cliente frecuente" para la Clínica Veterinaria Groom Room serán:

- ✓ Aumento del tráfico de clientes actuales derivado por un incremento de la frecuencia de visita.
- ✓ Permitir conocer a profundidad a los clientes mejorando la relación del personal de la clínica veterinaria con los clientes.
- ✓ Mayor satisfacción del cliente al poder ofrecerle los servicios y productos adecuados a sus gustos y comportamiento, por medio del uso de la información recolectada en la base de datos.
- ✓ Aumento del grado de lealtad y posicionamiento de los clientes.
- ✓ Los clientes actuales serán un medio para atraer nuevos clientes si ellos se encuentran satisfechos para recomendar el servicio.

Las tácticas del programa de lealtad “tarjeta de cliente frecuente” serían:

- ✓ *Afiliación y Levantamiento de Base de Datos.* Se utilizará como herramienta una tarjeta de fidelización de clientes que contendrá el nombre y el número único de afiliado al programa.
- ✓ *Acumulación de Puntos - “Huellas de Mascota”.* El usuario acumulará puntos por cada transacción realizada. Estos puntos se han denominado “huellas de mascota”, y funcionan de tal forma que por cada S/. 10.00 gastados, acumula un punto o “huellas de mascota”.
- ✓ *Canje de “Huellas de Mascota”.* Los afiliados podrán hacer el canje de “Huellas de Mascotas” por servicios o productos que ofrece la clínica veterinaria.

Las acciones de mercadeo que se realizarían como parte del programa serían:

- a. *Envío de Promociones.* Se realizará el envío de las promociones según la tarjeta a la que esté afiliado el cliente a su correo electrónico personal una vez al mes. Las promociones también serán publicadas en el Facebook de la veterinaria y estarán visibles en la recepción del negocio para los clientes que visitan el negocio con sus mascotas.
- b. *Cuestionarios de Evaluación de Clientes.* Servirán para evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes y permitirán a su vez corregir fallas que se pudieran encontrar el proceso del mejoramiento de la relación con éstos.
- c. *Boletín digital “Groom Room Card”.* Contribuirá a mantener comunicados a los clientes sobre nuevos servicios disponibles, nuevos productos, publicación de diversos temas de interés para los usuarios, entre otros.
- d. *Certificados de Regalo.* Permitirá incrementar el nivel de fidelización de los clientes, ya que los tendrá motivados a continuar visitando la clínica veterinaria. Serán entregados en el mes del cumpleaños de la mascota.
- e. *Envío de Tarjetas digitales de Cumpleaños.* De igual forma, se enviará una tarjeta de felicitación para festejar el aniversario de la mascota.

A continuación se describen los pasos para la afiliación al Programa:

- Se realizará una plantilla (por computadora) de recolección de datos de clientes para inscribirse en el Programa.
- La recepcionista será la encargada de capturar la información de los clientes que se afilien al Programa y deberá entregar al cliente la respectiva Tarjeta de Fidelización “Groom Room Card” finalizado el proceso de afiliación. Si al momento de querer afiliarse al programa, la clínica se encuentra saturada de clientes, otra forma de afiliarse al programa será llenando un formulario que se encontrará en la recepción, mismo que será posteriormente ingresado al sistema por la persona encargada, quien se pondrá en contacto con el cliente, ya sea telefónicamente o por correo electrónico para informarle que ya se encuentra afiliado al Programa de Cliente Frecuente.
- El número de miembro o afiliado que se asigne al cliente será la fecha de su nacimiento, incluyendo mes y año, todo en formato de dos dígitos seguido por las iniciales de su nombre.
- Asimismo, se deberá mantener en existencia suficientes tarjetas de afiliación.
- Cabe mencionar que cuando la tarjeta “Groom Room Card” sea entregada, se incluirá un brochure informativo que le comunica al cliente todos los beneficios y ventajas que ofrece el Programa.

Como ya se mencionó anteriormente, el usuario acumulará puntos por cada transacción realizada. Estos puntos se han denominado “Huellas de Mascota”, y funcionan de tal forma que por cada S/.10 gastados, acumula una “Huella de Mascota”.

A continuación se muestra detalladamente el proceso de la acumulación:

- a. Al momento de llegar el cliente a la clínica para que su mascota pase consulta, chequeo o cualquiera de los servicios que ofrece la veterinaria, la recepcionista pedirá al cliente la “Groom Room Card”.
- b. El cliente dará la tarjeta, y la encargada digitará el número de la tarjeta en la base de datos donde aparece el historial y archivo del cliente.

- c. Al finalizar la transacción las “Huellas de Mascota” serán acumuladas en el sistema de acuerdo al monto total de la transacción. Se escribirá el monto y automáticamente el sistema acumulará los puntos, para evitar que las personas encargadas den un mal uso al sistema.
- d. Mensualmente se enviará el estado de cuenta por medio del correo electrónico, para que el cliente pueda verificar el movimiento de sus “Huellas de Mascota”.

En caso de que sea un cliente nuevo el que se presenta a la clínica veterinaria o que sea un cliente que no se encuentre afiliado al sistema, éste se podrá afiliarse instantáneamente o llenando el respectivo formulario. En este caso, el cliente dejará una copia de su boleta o factura.

Los clientes afiliados podrán hacer el canje de “Huellas de Mascota” por cualquiera de los servicios o productos del catálogo vigente que se muestra en la tabla 5.1. La recepcionista será la encargada de realizar el canje de las “Huellas de Mascota” y este será únicamente por servicios de la veterinaria. Se restarán a la tarjeta del afiliado las “Huellas de Mascota” canjeadas.

Asimismo, aparte de los beneficios que ofrece el programa, este también incluye ciertas restricciones, las cuales son las siguientes:

Las “Huellas de Mascota” vencerán anualmente. Los empleados de la clínica y familiares en primer grado de consanguinidad no pueden participar. Las tarjetas “Groom Room Card” y “Groom Room VIP Card” no son tarjetas de crédito y pueden ser utilizadas por personas cercanas al familiar siempre y cuando presente un documento oficial del titular. En los meses de diciembre, enero y febrero, el servicio de peluquería que sea canjeado con “Huellas de Mascota”, solo se podrá hacer efectivo los días martes o miércoles.

No se acumularán “Huellas de Mascota” en servicios que han sido canjeados por “Huellas de Mascota”. Por ejemplo, si se hace uso del servicio de peluquería, pero este es pagado con certificado de regalo o consumo, no se podrán acumular puntos.

Tabla 5.1. Catálogo de canje de huellas de mascota

Tipo de Tarjeta	Cantidad de Huellas de Mascota	Premio
Groom Room Card	5	Corte de Uñas
Groom Room VIP Card	3	
Groom Room Card	5	Limpieza de Oídos
Groom Room VIP Card	3	
Groom Room Card	10	Desparasitación
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Collar
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Plato
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Corte de Pelo
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Placa para nombre
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Bebedero
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Galletas
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Baño
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	10	Shampoo
Groom Room VIP Card	5	
Groom Room Card	12	Análisis de orina
Groom Room VIP Card	8	
Groom Room Card	12	Pechera
Groom Room VIP Card	8	
Groom Room Card	12	Análisis de sangre
Groom Room VIP Card	8	
Groom Room Card	15	Consulta general
Groom Room VIP Card	10	
Groom Room Card	20	Limpieza dental
Groom Room VIP Card	15	
Groom Room Card	20	Ecografía general
Groom Room VIP Card	15	
Groom Room Card	30	Cama
Groom Room VIP Card	25	

5.5. Análisis financiero

5.5.1. Horizonte de evaluación

Para el análisis financiero de la empresa se considera un horizonte de cinco años: 2017 – 2021. Durante esta evaluación financiera se evidencia que existe un equilibrio entre las variables: rentabilidad, liquidez, y creación de valor. Rentabilidad porque hay posibilidad de crear beneficio, reinversión y crecimiento; liquidez, porque hay la capacidad de cumplir con nuestras obligaciones de corto plazo; creación de valor, porque existe crecimiento auto sostenido en el tiempo.

5.5.2. Inversión

La Clínica Veterinaria Groom Room realizará una inversión en la apertura de una nueva sucursal con la finalidad de consolidar el crecimiento de la empresa. Se estima que la apertura de la nueva sucursal tendrá un costo de S/. 66,000, de los cuales S/. 25,000 serán aporte de los accionistas y la diferencia S/. 41,000 será financiado a través de banco.

5.5.3. Estado de ganancias y pérdidas

Para realizar el estado de ganancias y pérdidas de la Clínica Veterinaria Groom Room 2017 – 2021 se considera que el local es propio por lo cual no se considera el costo por alquiler de local. Asimismo, para este análisis se ha considerado solo los ingresos y gastos del local actual ubicado en el distrito de San Isidro.

Tabla 5.2. Estado de ganancias y pérdidas 2017-2021

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	231,500	254,650	280,115	308,127	338,940
Grooming	162,050	178255	196080.5	184,876	203,364
Consultas médicas	69,450	76395	84034.5	123,251	135,576
Costo Directo	-34,725	-38,198	-42,017	-46,219	-50,841
Grooming	-24,308	-26,739	-29,412	-27,731	-30,505
Consultas médicas	-10,417	-11,459	-12,605	-18,488	-20,336
Costo Indirecto (1%)	-2,315	-2,546	-2,801	-3,081	-3,389
Costo Pago Tarjeta (50%, 5%)	-4,630	-5,093	-5,602	-7,703	-8,474
Margen Bruto Ventas	189,830	208,813	229,695	251,124	276,236
Sueldos	-86,400	-91,572	-96,151	-101,920	-108,035
Beneficios de Ley	-21,600	-22,893	-24,038	-25480	-27008.75
Essalud (9%)	-7,776	-8241.48	-8653.59	-9172.8	-9723.15
Servicios (luz, agua, internet)	-8,400	-8,600	-8,800	-9,000	-9,200
Material de oficina	-1,200	-1,250	-1,300	-1,350	-1,400
Material de limpieza	-3,600	-3,700	-3,800	-3,900	-4,000
Publicidad y marketing	-48,000	-50,000	-52,000	-54,000	-56,000
Capacitación del personal	-4,500	-4,750	-5,000	-5,250	-5,500
Gastos Operativos	-181,476	-191,006	-199,742	-210,073	-220,867
Utilidad antes de Impuestos	8,354	17,807	29,953	41,051	55,369
Impuesto a la Renta (30%)	-2,506	-5,342	-8,986	-12,315	-16,611
Utilidad Neta	5,848	12,465	20,967	28,736	38,758
Margen Neto	3%	6%	9%	14%	23%
Margen de Contribución	82%	82%	82%	82%	82%

Elaboración: Autor de esta tesis

El resultado obtenido en la tabla 5.2., estado de ganancias y pérdidas presenta una rentabilidad antes del impuesto, que crece cada año; lo cual le asegura a la empresa un capital que puede ser utilizado como respaldo, fondo para reinversión o para apertura de una nueva sucursal.

5.5.4. Flujo de caja operativo

Para llegar al flujo de caja operativo se realizó el cálculo de los ingresos totales producidos en cada uno de los años, restando los gastos de venta y los gastos operativos de la empresa. Los resultados se muestran en la tabla 5.3. a continuación.

Tabla 5.3. Flujo de caja operativo 2017 – 2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo	8,354	17,807	29,953	41,051	55,369

Elaboración: Autor de esta tesis.

Se observa que al término de cada uno de los ejercicios, la Clínica Veterinaria Groom Room presenta un flujo operativo positivo, de esta manera se demuestra que la utilidad de la empresa irá en aumento durante el periodo de los cinco años.

5.5.5. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo puede obtener de dos maneras mediante financiamiento externo o financiamiento interno.

El capital de trabajo para las operaciones de la Clínica Veterinaria Groom Room se financia mediante los ingresos que se obtiene por las ventas y los pagos de los clientes, el negocio no recurre a los bancos, ni a los inversionistas para financiar dicha inversión, lo cual es positivo para la empresa.

5.5.6. Flujo de caja económico

Para determinar el flujo de caja económico se ha utilizado el flujo de caja operativo menos el flujo de caja del capital de trabajo.

Se proyecta un flujo de caja económico de caja positivo y en crecimiento, se espera entonces que el proyecto puede sustentarse solo, sin financiamiento externo.

5.5.7. *Financiamiento*

El financiamiento por parte del banco se utilizaría para la apertura de la nueva sucursal de la empresa y sería de S/. 46,000, los mismos que tendrán una tasa efectiva anual de 16% y con 48 cuotas mensuales de S/. 1,350.

5.5.8. *Proyecciones de venta*

Debido al desarrollo de nuevos servicios y nuevos mercados la Clínica Veterinaria Groom Room presenta un crecimiento proyectado de las ventas; como se puede observar en la tabla 5.4.

Tabla 5.4. Proyección de ventas 2017 – 2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	231,500	254,650	280,115	308,127	338,940

Elaboración: Autor de esta tesis.

Este crecimiento resulta de la aplicación de los objetivos y estrategias. Estos crecimientos son variables cada año.

5.5.9. *Proyecciones financieras*

Para el análisis de la rentabilidad se ha considerado el flujo del proyecto a cinco años; desde el 2017 al 2021 utilizando el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que permite establecer la obtención del valor actual de los flujos de caja.

Tanto el VAN y la TIR presentan cifras positivas, como se puede observar en la tabla 5.5.

Tabla 5.5. Cálculo del VAN y de la TIR.

n	5 años
Tasa	15%
Inversión Inicial	-30,000
Flujo 1	5,848
Flujo 2	12,465
Flujo 3	20,967
Flujo 4	28,736
Flujo 5	38,758
VAN	\$76,784.00
TIR	81%

Elaboración: Autor de esta tesis.

5.5.10. Conclusiones del análisis financiero

- Por ser una empresa de servicio las rentabilidades esperadas son muy altas y los resultados obtenidos avalan esta premisa.
- Del cálculo del TIR y VAN vemos que la empresa alcanzaría buenos resultados para el año 2021.
- El capital de trabajo de la Clínica Veterinaria Groom Room se financia a través de sus ingresos, no necesita de financiamiento externo.
- El pago mensual al banco por el financiamiento de la apertura de la nueva sucursal se financia con los propios ingresos de la empresa.
- En los próximos cinco años la Clínica Veterinaria Groom Room va a presentar diversos niveles de crecimiento en ventas.

5.6. Indicadores de control (KPIs)

Un KPI (Key Performance Indicator) es una unidad de medida que permite medir, evaluar y comparar periódicamente si se están cumpliendo los objetivos planteados en el plan de marketing, sean de corto, mediano o largo plazo. Funcionan como indicadores claros para ver y analizar el rendimiento, la progresión y la rentabilidad de las

acciones según ciertos periodos de tiempo. A diferencia de los objetivos, los KPI son métricas específicas (cuantitativas y cualitativas), que permiten analizar cada uno de los canales de difusión, fidelización, posicionamiento y conversión de las campañas.

Como en todo plan, en un plan de marketing debe hacerse un seguimiento y control. Debido a que el mercado actual es cambiante, perfectamente pudiera suceder que los cambios acontecidos en el mercado invaliden determinados planteamientos hechos en el plan. El seguimiento ciego de un plan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo como que, si se mantienen las circunstancias contempladas en el plan, éste no se ponga en práctica. No se debe hacer algo solo porque lo dice el plan, se debe analizar si las razones que determinaron recomendar una estrategia son las mismas o han variado.

Se debe establecer un control para verificar el cumplimiento del plan. El control no es sinónimo de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido. Al contrario, se deben comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones. Es decir, se trata de aplicar los criterios de control de gestión de uso, para lo que se necesita establecer el correspondiente cuadro de mando.

La elaboración del cuadro de mando comercial y de marketing se hará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial y de marketing. Para esto es importante que el departamento comercial o de marketing tenga información actualizada sobre los resultados de ventas, así como sobre la rentabilidad de las ventas y los márgenes de los pedidos recibidos.

Se puede señalar, que casi siempre, una vez que se pone en práctica el plan las cosas nunca salen exactamente como estaban planificadas. Las razones pueden ser múltiples como: cambio de tendencia en el mercado, determinadas acciones de la competencia no previstas en el plan, o simplemente que el plan no era perfecto. Esto no significa que se deba dejar de poner en práctica el plan, sino a introducir las oportunas correcciones para seguir avanzando en la consecución de los objetivos propuestos.

Entre los indicadores de control que deberá establecer la Clínica Veterinaria Groom Room se pueden citar: medir el porcentaje de crecimiento de las ventas en soles, determinar el número de nuevos clientes captados, determinar el número de nuevos clientes retenidos y conocer el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ Luego del análisis estratégico respectivo y del diagnóstico situacional de la empresa se han definido los objetivos, estrategias, acciones e indicadores de control para la empresa con la finalidad de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento progresivo del negocio.
- ✓ Por medio del estudio de mercado realizado se ha logrado definir el perfil del cliente y las características del segmento del mercado objetivo; para a partir de ello poder definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se ha definido el plan de marketing operativo con las acciones a corto plazo que deberá desarrollar la empresa para lograr satisfacer las necesidades de los clientes e incluso poder superar sus expectativas.
- ✓ Se ha identificado que muchos clientes consideran a la mascota como parte de su familia, por lo que se debe tener en cuenta el carácter emocional en la toma de decisiones por parte del propietario de mascotas al momento de decidir la compra de un servicio o producto.
- ✓ La estacionalidad es un factor que influye en la frecuencia de visitas a las clínicas veterinarias, pero esto deberá ser manejado con adecuadas estrategias de comunicación, promociones y marketing relacional que puedan minimizar el impacto negativo que pueda tener en los ingresos del negocio.

6.2. Recomendaciones

Se le recomienda a la Clínica Veterinaria Groom Room que:

- ✓ Para lograr una mayor penetración en su mercado objetivo y lograr crear barreras de entrada reales a la competencia; deberá implementar las estrategias de marketing

relacional y de experiencias recomendadas, lo cual permitirá crear lazos estrechos con su segmento objetivo.

- ✓ Incremente la calidad y nivel de importancia de sus comunicaciones; con especial énfasis en la vía online debido al aumento del uso de la tecnología por parte de su mercado objetivo.
- ✓ Continúe brindando servicios de alto profesionalismo y calidad debido a que se ha encontrado que son los atributos más valorados por los propietarios de mascotas.
- ✓ Establezca alianzas comerciales con medios de comunicación que a cambio de darle descuentos especiales a sus miembros; le permitan a la empresa una mayor presencia de su marca y logre mayor posicionamiento.
- ✓ Aplicar una estrategia de expansión que permita a la empresa acceder a nuevos mercados objetivos mediante la apertura de una sucursal.

ANEXOS

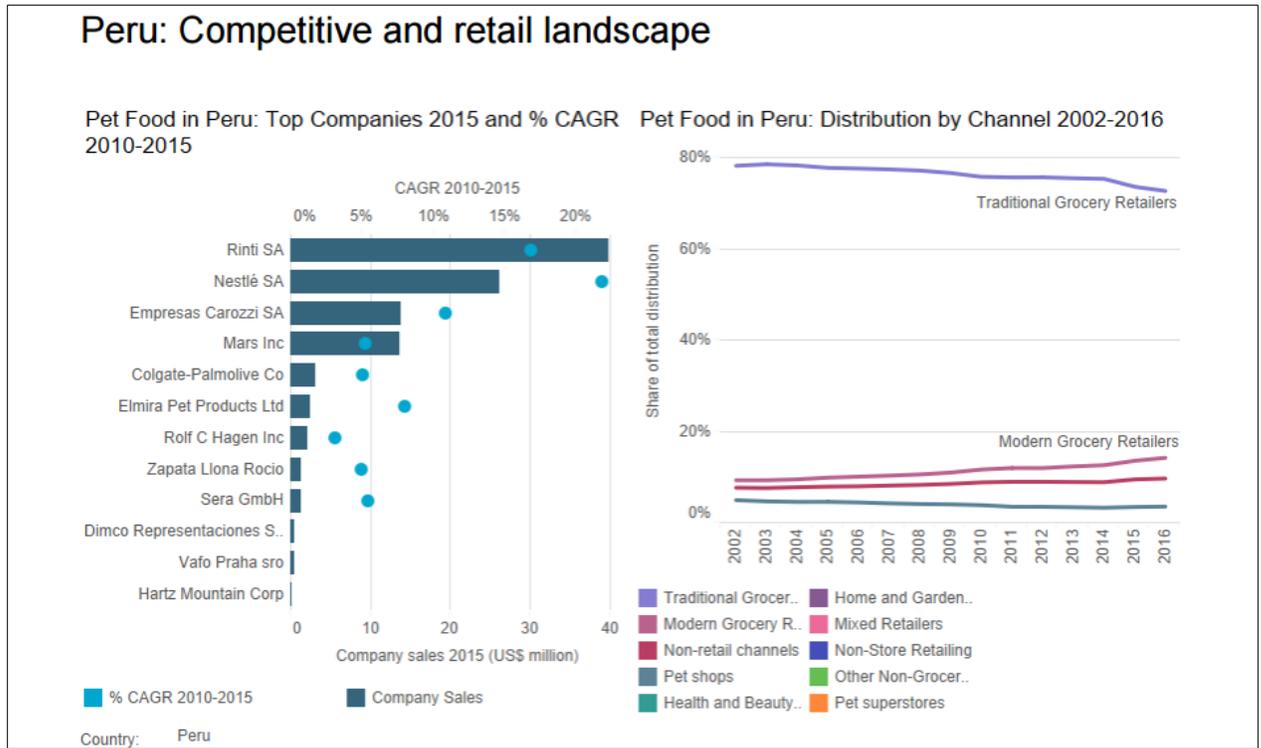


Figura 1. Market share de las principales marcas de alimento balanceado para mascotas.

Fuente Euromonitor International (2017)

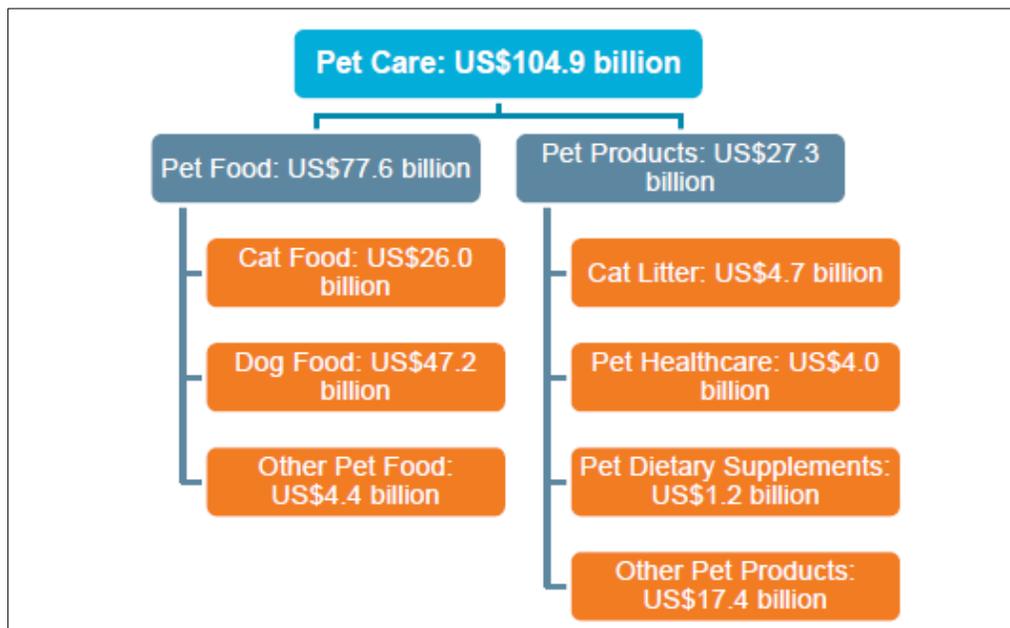


Figura 2. Consumo mundial en billones de dólares del segmento para mascotas.

Fuente Euromonitor International (2016)

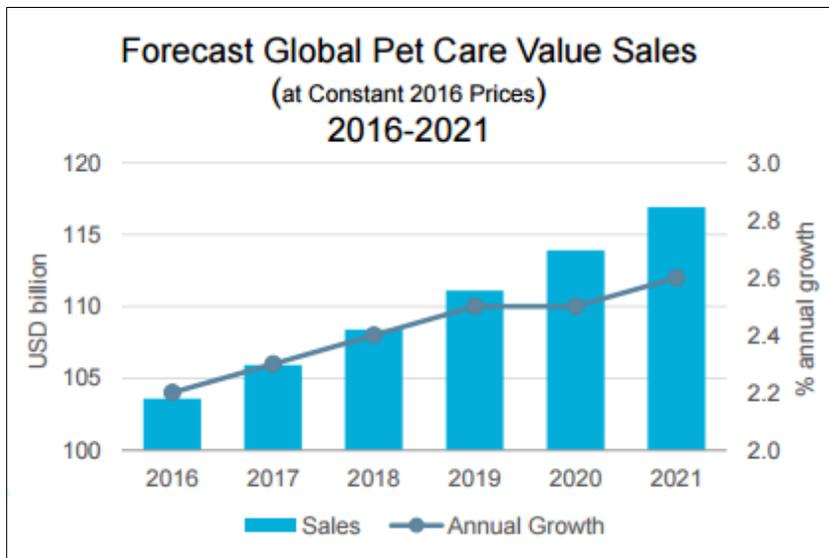


Figura 3. Proyección al año 2021 del crecimiento de ventas anuales de productos para mascotas
Fuente Euromonitor International (2016)



Figura 4. Estudio de mercado sobre presencia de mascotas en el hogar.

Fuente Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI) 2016



Figura 5. Estudio de mercado sobre presencia de mascotas en el hogar.

Fuente Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI) 2016

 El Peruano / Viernes 8 de enero de 2016	NORMAS LEGALES	574725
PODER LEGISLATIVO	CAPÍTULO I	
CONGRESO DE LA REPUBLICA	DISPOSICIONES GENERALES	
LEY Nº 30407	Artículo 2. Finalidad	
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA	La presente Ley tiene por finalidad garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, en el marco de las medidas de protección de la vida, la salud de los animales y la salud pública.	
POR CUANTO:	Artículo 3. Objeto de la Ley	
EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;	La presente Ley tiene por objeto proteger la vida y la salud de los animales vertebrados, domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio, impedir el maltrato, la crueldad, causados directa o indirectamente por el ser humano, que les ocasiona sufrimiento innecesario, lesión o muerte; así como fomentar el respeto a la vida y el bienestar de los animales a través de la educación. Además, de velar por su bienestar para prevenir accidentes a sus poblaciones y aquellas enfermedades transmisibles al ser humano.	
Ha dado la Ley siguiente:	Así como promover la participación de las entidades públicas y privadas y de todos los actores sociales involucrados, con sujeción al ordenamiento constitucional y legal.	
LEY DE PROTECCIÓN Y BIENESTAR ANIMAL	TÍTULO PRELIMINAR	
Artículo 1. Principios	Artículo 4. Definiciones	
1.1. Principio de protección y bienestar animal	Para efectos de la interpretación y aplicación de la presente Ley y disposiciones complementarias, se utilizan las definiciones establecidas en el Anexo de esta norma.	
El Estado establece las condiciones necesarias para brindar protección a las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres y para reconocerlos como animales sensibles, los cuales merecen gozar de buen trato por parte del ser humano y vivir en armonía con su medio ambiente.	CAPÍTULO II	
1.2. Principio de protección de la biodiversidad	DEBERES DE LAS PERSONAS Y DEL ESTADO	
El Estado asegura la conservación de las especies de fauna silvestre legalmente protegidas y sus hábitats mediante la aprobación de planes nacionales de conservación, así como la protección de las especies migratorias.	Artículo 5. Deberes de las personas	
Las especies silvestres que se encuentran en cautiverio gozan de las condiciones que permitan el desarrollo de patrones conductuales propios de su biodiversidad, en concordancia con las políticas nacionales de conservación del	5.1 Toda persona tiene el deber de procurar la protección y el bienestar de los animales, cualquiera sea su especie, evitando causarles daño, sufrimiento innecesario, maltrato de tipo físico que altere su normal comportamiento, lesión o muerte.	

Figura 5. Ley de protección y bienestar animal.

Fuente Diario El Peruano (2016).

Encuesta para clientes potenciales y reales de la Clínica Veterinaria Groom Room

Estimado Cliente, por favor dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros servicios y poder atenderlo como Ud. se merece.

A) Cuáles son los servicios que más utiliza para su mascota? (puede marcar más de uno).

1. Grooming (baños y corte de pelo)
2. Consultas
3. Vacunación y/o Desparasitación (contra pulgas y/o gusanos internos)
4. Ecografías
5. Cirugías
6. Delivery
7. Otros, cuáles? _____.

B) Qué tipo de accesorios o productos compra frecuentemente para su mascota? (puede marcar más de uno).

1. Collares
2. Shampoo
3. Juguetes
4. Ropa
5. Medicinas
6. Otros, cuáles? _____.

C) Qué marca de alimento balanceado le da a su mascota?

1. Ricocan
2. Dog Chow
3. Canbo
4. Pro plan
5. Hill's
6. Nutram
7. Otra, cuál? _____.
8. Le doy alimento casero / le preparo su comida.

D) Qué atributos busca en una clínica veterinaria? (puede marcar más de uno).

1. Calidad
2. Cercanía a su hogar
3. Atención al cliente
4. Profesionalismo del veterinario
5. Precios
6. Otros, cuáles? _____.

E) Con respecto a los precios de los servicios y/o productos que le ofrece la clínica veterinaria, a Ud. le parece que los precios:

1. Son bajos.
2. Son los adecuados.
3. Son altos.

F) Con qué frecuencia lleva Ud. a sus mascotas a la clínica veterinaria o compra Ud. productos en una tienda de mascotas?

----->

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual
4. Trimestral
5. Otros, cuál? _____.

G) Ha recomendado usted la Clínica Veterinaria Groom Room?

1. Sí, muchas veces
2. Rara vez lo hago
3. Alguna vez lo hice
4. Nunca lo he hecho
5. No recuerdo

H) Qué tipo de promociones le gustaría que le ofrecieran al utilizar servicios veterinarios o comprar sus accesorios o productos veterinarios? (puede marcar más de uno).

1. Descuentos
2. 2x1 en productos
3. Consulta gratis
4. Por cada 4 baños el 5to gratis
5. Otras, cuáles? _____.

D) A través de qué medio le gustaría que la clínica veterinaria le comunique acerca de nuevas promociones o nuevos servicios? (puede marcar más de uno).

1. Llamarlo a su teléfono fijo
2. Llamarlo a su teléfono celular
3. Correo electrónico
4. Mensaje de texto
5. WhatsApp
6. Facebook

J) Le gustaría que la veterinaria cuente con una "tarjeta de cliente VIP" y que cuando Ud. haya acumulado un número determinado de puntos; pueda hacerse acreedor de beneficios exclusivos?

1. Sí
2. No
3. De ser positiva su respuesta, qué beneficio le gustaría recibir _____
_____.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, E. (2007) Servicios de Lujo para Mascotas. En 1,000 ideas de negocios. Recuperado de www.1000ideasdenegocios.com
- Ansoff; H. (1997) La dirección estratégica en la práctica empresarial. Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.
- APEIM (2014) *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Arenas, P. (2015) Pacífico amplia beneficios del seguro de hogar e implementa asistencias para perros. *Gestión*. Lima, 17 de diciembre, p. 12.
- Brown, Stanley A. (2001) *Administración de las Relaciones con los clientes*. México: Oxford University Press.
- CPI (2016) *Presencia de mascotas en el hogar*. Recuperado de <http://cpi.pe/market/medios-de-comunicacion.html>
- Diario El Comercio (2015) *WUF lanzó plataforma para facilitar adopción de perros en Perú*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/ciudad/wuf-lanzo-plataforma-facilitar-adopcion-perros-peru-noticia-1850555>
- Diario El Peruano (2016) *Ley de protección y bienestar animal*. <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/> (14/10/16; 17:23 h).
- Diario Gestión (2016) *Smartphones captan el 56% del mercado móvil*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1278159/smartphones-captan-56-mercado-movil>
- Díaz, S. (2016) Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué. *El Comercio*. Lima, 07 de noviembre, p. 15.
- Euromonitor (2017) *Pet food in Latin America*. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/latestresearchindex> (06/04/17; 00:30 h).
- Euromonitor (2016) *A review of the year in pet care*. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/latestresearchindex> (15/12/16; 22:15 h).
- GfK (2015) *Compras por internet*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/GfKPeru/gfk-peru-compras-por-internet-enero-2015>
- Grönroos, C. (1990) *Gestión de servicios y comercialización. La gestión de los momentos de la verdad en la competencia de servicios*. Kentucky: Lexington Books.

- Infobae (2016) *Las mascotas son los nuevos "hijos" de los millennials*. Informe de la empresa Infobae, Buenos Aires.
- Ipsos Perú (2015) *Perú, país perruno*. Informe de consultoría de la empresa Ipsos Perú, Lima.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de marketing*. 11va ed. México DF: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Lane, K. (2006) *Dirección de Marketing*. 12a ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Municipalidad de San Isidro (2017) *Registro de mascotas*. <http://msi.gob.pe/portal/mascotas/registro-de-mascotas/> (25/03/16; 01:52 h).
- Opina América Latina (2016) *La mayoría de los latinos desaprueba los consumos lujosos para mascotas*. Estudio de mercado del portal Opina América Latina, Santiago de Chile.
- Porter, M. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Rimac (2017) *Seguro domiciliario*. <http://www.rimac.com.pe/personas-hogar-domiciliario> (30/03/17; 22:11 h).
- Rospigliosi, A. y Sánchez, C. (2003) *La importancia del marketing relacional con el consumidor: planteamiento de la creación de una consultora de marketing relacional en la ciudad de Piura*. Tesis presentada para obtener el grado de bachiller en Comunicación. Universidad de Piura, Perú, Piura.
- Sainz de Vicuña, J. (2014) *El Plan de Marketing en la Práctica*. 19a ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Santesmases (1994) *Marketing de Servicios*. Recuperado de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=15936>
- Villaluenga, J. (2017) *¿Se cumple la regla de Pareto en los centros veterinarios?: implicaciones prácticas*. <http://joseluisvillaluenga.com/portfolio/se-cumple-la-regla-de-pareto-en-los-centros-veterinarios-implicaciones-practicas/> (10/01/17; 22:52 h).
- Wuf Perú (2017) *Hay más de 6 millones de perros en las calles del Perú*. <http://www.wuf.pe/> (07/03/17; 21:43 h).