



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA
PRODUCCIÓN Y LA SALUD ANIMAL
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

PLAN DE MERCADOTECNIA PARA SERVICIOS EN LAS CLÍNICAS
Y HOSPITALES VETERINARIOS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRA EN MEDICINA
VETERINARIA Y ZOOTECNIA

PRESENTA:

MVZ Dipl. ILIANA GONZÁLEZ VELARDE

ASESOR PRINCIPAL:

MVZ MPA JUAN RAFAEL MELÉNDEZ GUZMÁN - FMVZ UNAM

TUTORES:

MVZ MAE JOSÉ JESÚS PAREDES PÉREZ – FMVZ UNAM

LEM JOSÉ ALEJANDRO GRASSIE CASANOVA – DVM
MERCADOTECNIA VETERINARIA

MÉXICO, CD.MX., CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mi madre María del Carmen Irene Velarde por apoyarme siempre y ser un ejemplo a seguir.

A mi hijo Andrei Morales González por ser mi motor, mi mayor motivación.

A mi padre Alejandro González, en honor a su memoria.

Al Lic. Jorge Alberto Torrado Haza por su gran apoyo.

A todas las personas que directa o indirectamente me brindaron su apoyo antes, durante y después de la Maestría y en la elaboración de la tesis.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

A la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ).

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

A mi asesor MVZ MPA Juan Rafael Meléndez Guzmán.

A mis asesores y sinodales.

Mi agradecimiento por el apoyo brindado para la realización de la Maestría y el presente trabajo de tesis.

ÍNDICE

1. Resumen
2. Abstract
3. Introducción
4. Planteamiento del problema
5. Justificación
6. Objetivo
7. Metodología
8. Límites y alcances de la tesis
9. Conceptos básicos de mercadotecnia para servicios en las clínicas y hospitales veterinarios
10. La utilidad del plan de marketing
11. Tipos de planes de marketing
12. La estructura del plan de marketing
13. Las previsiones del plan de marketing
14. Plan de mercadotecnia para servicios en las clínicas y hospitales veterinarios
15. Conclusiones
16. Referencias
17. Lista de figuras
18. Lista de cuadros
19. Anexos

1. RESUMEN

El panorama laboral actual, con que se enfrenta el Médico Veterinario Zootecnista, presenta un aspecto muy distinto al que se podía encontrar hace algunos años. La presencia de profesionales en el mercado laboral era relativamente escasa, debido a que no había una oferta académica tan amplia como la que existe actualmente en el ámbito de universidades privadas y públicas. Ahora se puede ver una gran cantidad de consultorios, hospitales y clínicas veterinarias atendidos por profesionales que prestan sus servicios en reñida competencia. Hay una situación de déficit de condiciones laborales formales, además de competencia desleal por la aparición de servicios veterinarios no profesionales en el mercado. En el esquema del plan de estudios de la licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia las horas de estudio dedicadas a los temas de Administración, Negocios y Marketing son muy limitadas, por lo que hace falta más información sobre estos temas y en este trabajo se desarrollan algunos de estos tópicos, además de que son aplicados en las empresas de servicios médicos veterinarios como las clínicas y hospitales veterinarios. El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de mercadotecnia para realizar la apertura de una clínica veterinaria dedicada a la atención de pequeñas especies en la Ciudad de México, utilizando los conceptos de mercadotecnia de servicios profesionales, además de sus herramientas y procesos. Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se realizó una investigación en fuentes de información secundaria. Se elaboró un ejemplo de plan de mercadotecnia para una clínica veterinaria de reciente apertura en la Ciudad de México. Se incluyó información como: análisis de la situación, mercado objetivo, problemas y oportunidades, objetivos y metas de marketing, etc. Se concluyó que las clínicas y hospitales veterinarios, cuentan las condiciones y características básicas para implantar prácticas de marketing. La introducción de herramientas de mercadotecnia en los servicios que ofrecen las clínicas y hospitales veterinarios, motivará la preferencia de los clientes hacia sus servicios, además de que contribuirá a la construcción de una imagen y prestigio sólidos y persistentes, con el consecuente aumento de ingresos económicos para las clínicas.

Palabras clave: mercadotecnia, plan de mercadotecnia, servicios, servicios veterinarios.

2. ABSTRACT

The current labor outlook that doctors of veterinary medicine face, presents a different aspect compared with the labor outlook that exists a few years ago. The professional presence of doctors of veterinary medicine in job market was limited, because there wasn't such a wide academic offer like actually exists in public and private universities. In the present time there are a lot of veterinary clinics and veterinary hospitals attended by professional that offers their services in a great competitive environment. There is a lack of formal employment conditions in addition of unfair competition by non-professional veterinary services at the market. Academic programs of the schools of veterinary medicine in many universities, has very limited hours to study topics like Administration, Business and Marketing, so it is necessary to give more information about this subjects,

and this document talks about it, in addition, this information is used for business of veterinary medicine services like veterinary clinics and veterinary hospitals. The objective of this document is to make a marketing plan to start a new veterinary clinic for small species in Mexico City by the use of professional services marketing concept as well as marketing plan concept besides its learning tools and processes. Secondary sources of information were used to develop this document. An example of marketing plan for a new veterinary clinic in Mexico City was made in this work. This marketing plan includes information about: situation analysis, target market, problems and opportunities, marketing objectives and marketing goals, etc. The conclusion is that veterinary clinics and veterinary hospitals have necessary and basic conditions to include marketing practices. Application of marketing tools in services of veterinary clinics and hospitals will motivate the clients preference, besides it contributes to the construction of a solid and persistent image resulting in an increase of profits for veterinary clinics and hospitals.

Key words: marketing, marketing plan, services, veterinary medicine services.

3. Introducción

El panorama laboral competitivo actual, con que se enfrenta el Médico Veterinario Zootecnista, presenta un aspecto muy distinto del que se podía encontrar hace algunos años. La presencia de profesionales en el mercado laboral era relativamente escasa, debido a que no había una oferta académica tan amplia como la que existe actualmente en el ámbito de universidades privadas y públicas, por lo que en cierta medida, estos Médicos Veterinarios Zootecnistas profesionales eran capaces de hallar un lugar donde realizar sus actividades profesionales sin gran dificultad. Ahora se puede ver una gran cantidad consultorios, hospitales y clínicas veterinarias atendidos por profesionales que prestan sus servicios en refida competencia (Ramírez y Berruecos 2006).

El número de Médicos Veterinarios Zootecnistas titulados ha aumentado considerablemente y existe actualmente una situación de déficit de condiciones laborales formales, además de una situación de competencia desleal por la aparición en el mercado de servicios veterinarios no profesionales como estéticas caninas y venta de productos para mascotas, los cuales también ofrecen servicios médicos veterinarios a pesar de no contar con un Médico Veterinario Zootecnista titulado profesional que respalde estos servicios.

3.1 Situación laboral de los Médicos Veterinarios Zootecnistas en México

Información recabada del Boletín México Laboral (México Laboral 2006), señala que los profesionistas que se encuentran inmersos en el mercado laboral son apenas 4.9 millones de una Población Económicamente Activa (PEA) de 43 millones, que perciben salarios poco atractivos que no superan el promedio de \$10,000.00 pesos mensuales. Datos del Observatorio Laboral revelan que los profesionistas del país en su mayoría son asalariados pues 8 de cada 10 dependen de un patrón. El 80% de los egresados de las universidades tardan en promedio hasta un año para encontrar un empleo. Los profesionistas deben enfrentarse a una oferta limitada de trabajo, en donde solo las posiciones ejecutivas cuentan con ingresos atractivos, muchas veces la diferencia de salarios varia hasta 15 veces más para los puestos ejecutivos.

La carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia se encuentra dentro de las carreras con más profesionistas independientes (no asalariados) junto con otras:

- Odontología 58.2%
- Ciencias del Mar 47.2%
- Veterinaria y Zootecnia 47.2%
- Teatro y Cinematografía 41.8% (México Laboral 2006)

3.2 Situación laboral del egresado de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM

Datos proporcionados por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM 2015), indican que el 67% de los egresados de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

están involucrados en el mundo laboral y el 13% está buscando un trabajo ó empleo, el 20% restante no lo hace por condiciones personales, están ocupados realizando otras actividades, principalmente estudiar o cumplir con obligaciones familiares. El 64% labora en el sector privado, el 34% en el sector público y el 2% en el social. Trabajan como empleados el 80% y en autoempleo el 20% en la práctica privada de su profesión. Del total de los egresados que están empleados, en el 7% de los casos su trabajo no está relacionado con su profesión.

Por otro lado, datos de la revista INFOVET (INFOVET 2005), señalan que de acuerdo con una encuesta realizada en el marco del Programa de Vinculación con los Ex alumnos de la UNAM que abarca de los años 1990 a 2000, la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia ocupa el primer lugar en titulación, en relación con el resto de las escuelas y facultades de la Máxima Casa de Estudios del país.

3.3 Situación del mercado de animales de compañía (mascotas) en México

De acuerdo con el corporativo de Servicios Informativos y Publicitarios del Sureste, SIPSE (SIPSE 2013) el mercado de productos y servicios para animales de compañía ó mascotas en México mantiene una tendencia al alza debido a la creciente aparición de negocios que ofrecen servicios veterinarios, medicamentos, ropa, alimento, entre otros, y cuyas ventas totales alcanzan un valor de entre 500 y 1000 millones de pesos anuales. En 2012 esta industria cerró con un crecimiento de 9%, alcanzando ventas de casi 1000 millones de pesos, lo que demuestra que los propietarios de mascotas están cada vez más dispuestos a gastar en sus animales, informa Milenio. Una encuesta realizada por Consulta Mitofsky, detalla que en la actualidad 58% de los hogares mexicanos cuenta con alguna mascota, es decir, 6 de cada 10 familias cuenta con un animal en casa y de ese total 84% de ellos son propietarios de un perro. También SIPSE (2013) menciona que Ferez Feher, director de la consultora de negocios y franquicias Feher & Feher asegura que este mercado seguirá creciendo pues en el país las personas hacen un gasto per cápita que oscila entre 200 y hasta 2000 pesos mensuales. A su vez la Asociación Mexicana de Médicos Veterinarios Especialistas en Pequeñas Especies (AMMVEPE) informó que en el país existen alrededor de 28 millones de mascotas (TúDecides Tu portal de negocios 2012), lo que hace prever que el mercado continuará con su dinámica de crecimiento en los siguientes años, además de llevar un impulso extra con la aparición de nuevos productos y servicios.

Aunque en México hay un gasto considerable en mascotas, los expertos estiman que el mercado nacional tiene un potencial de crecimiento más amplio, sobre todo si se compara con algunos países con economía similar como Brasil, pero donde este segmento de negocio es 4 veces mayor.

4. Planteamiento del problema

Con base en los datos presentados anteriormente, los problemas que existen son:

- 1) Competencia en el negocio de servicios veterinarios para mascotas.

- 2) Una escasa formación en los temas de administración y mercadotecnia en la licenciatura de medicina veterinaria y zootecnia.
- 3) Poca oferta en el campo laboral para los profesionistas egresados de la licenciatura en medicina veterinaria y zootecnia.
- 4) Empleos con salarios bajos para los Médicos Veterinarios Zootecnistas.

Estas dificultades conducen al profesional Médico Veterinario Zootecnista titulado a desarrollar su propia empresa como puede ser una clínica veterinaria u hospital veterinario. Debido a que en el esquema del plan de estudios de la licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia las horas de estudio dedicadas a los temas en Administración, Negocios y Marketing son muy limitadas, el Médico Veterinario se encuentra desorientado y casi no cuenta con la información necesaria para abrir su empresa y obtener sus beneficios. En este trabajo se desarrollan algunos de estos tópicos, y otros como: gestión de recursos humanos, contabilidad, finanzas, plan de marketing, etc., además de que son aplicados en las empresas de servicios médicos veterinarios como las clínicas y hospitales veterinarios.

El profesional Médico Veterinario, pone a disposición del público su saber hacer y su experiencia a cambio de una remuneración. Para desempeñar su trabajo es necesario, que el profesional sea competente y esté bien formado, pero por otra parte es fundamental que el público conozca donde se encuentra un buen profesional que ofrezca buenos servicios, los cuales estará dispuesto a contratar por un precio razonable.

La idea general que percibe la mayoría de la gente del Médico Veterinario que labora en clínicas para mascotas, es que sus únicas actividades son ventas de alimento para mascotas, tratamientos antiparasitarios y algunos juguetes y collares en la zona de recepción. Las clínicas veterinarias tienen una gran competencia en esas áreas con las tiendas de animales y supermercados, porque éstos pueden vender a un menor precio. La clínica veterinaria moderna vende **servicios** y además pueden ofrecer lo arriba citado, pero serán los **servicios veterinarios** los que hagan a los clientes entrar por la puerta (Mérida s. f.).

Martínez (2005) indica que los servicios profesionales como los servicios médicos veterinarios, **presentan diferencias importantes respecto a otras actividades empresariales que justifican la necesidad de llevar a cabo un esfuerzo especial en marketing y comunicación.** La solicitud o contratación de un servicio conlleva siempre un riesgo, debido a la falta de información sobre cuál será el resultado final y debido también a su carácter intangible: no es lo mismo adquirir un electrodoméstico, que ponerse en las manos de un psicólogo o cirujano. El cliente tiende a pedir opiniones y recabar información, a preguntar y comparar, lo que conlleva un proceso, a veces complejo, de búsqueda y selección del profesional que mejor pueda atenderle. Estas fuentes de información se originan en personas influyentes de su entorno o en la consulta de documentación. Existen datos que se proporcionan al público o clientes sobre los servicios profesionales como son:

- La claridad de los mensajes que comunica el profesionista.
- La forma en que se suministren dichos servicios.
- Los probables resultados de la prestación del servicio profesional.

Se puede deducir de lo anterior la importancia de que exista una buena comunicación entre el profesional y sus posibles clientes.

El buen profesional pretende hacer las cosas bien y que los demás lo sepan. “Hacer las cosas bien” se refiere a la calidad del trabajo. La frase “que los demás lo sepan”, significa llevar a los posibles clientes la oferta de los servicios, que lo vean y sepan dónde está para cuando sea requerido. Cabe destacar que no se trata de que todo el mundo vea al profesional, sino que lo vean quienes tienen que verlo: sus clientes y sus posibles clientes.

Tener más y mejores clientes y alcanzar una práctica profesional exitosa son objetivos comunes de las pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales, dentro de las cuáles se sitúan las Clínicas y Hospitales Veterinarios. **El marketing o mercadotecnia es esencial para alcanzar estas metas**, además de que se tendrá la posibilidad de establecer vínculos duraderos a largo plazo con los clientes y la comunidad de negocios, a través de una alta calidad de servicio y vocación. Y resultará en una continua atención de necesidades del cliente y la construcción de una imagen y prestigio sólidos y persistentes, con el consecuente aumento de ingresos económicos para las clínicas.

5. Justificación

En el esquema del plan de estudios de la licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia las horas de estudio dedicadas a los temas de Administración, Negocios y Marketing son muy limitadas, por lo que hace falta más información sobre estos temas y cubrir algunos otros como: gestión de recursos humanos, contabilidad, finanzas, etc., y en este trabajo se desarrollan algunos de estos tópicos, además de que son aplicados en las empresas de servicios médicos veterinarios como las clínicas y hospitales veterinarios.

Esta información es valiosa debido a que la gran oferta de egresados de la licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia, la poca oferta de empleos, y los empleos mal remunerados para Médicos Veterinarios Zootecnistas conducen al mismo a desarrollar su propia empresa como puede ser una clínica veterinaria u hospital veterinario. El egresado de la licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia que lea el presente trabajo de investigación se encontrará más orientado y hallará más opciones para llevar a cabo estas actividades empresariales.

6. Objetivo

Elaborar un plan de mercadotecnia para realizar la apertura de una clínica veterinaria dedicada a la atención de pequeñas especies en la Ciudad de México, utilizando los conceptos, herramientas y procesos de mercadotecnia de servicios profesionales y de plan de mercadotecnia.

7. Metodología

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se realizó una investigación en fuentes de información secundaria como son: fuentes institucionales (AMMVEPE, INEGI, UNAM, FMVZ, etc.) y documentales¹, así como también en: libros, revistas, periódicos, enciclopedias, directorios de bibliotecas, índices bibliográficos, índices de contenido, obras de referencia y consulta, bases de datos bibliográficas electrónicas, bases de datos factuales (estadísticas y censos de población), tanto escritos o impresos y vía electrónica o mediante internet, referente al marketing (mercadotecnia) de servicios en clínicas y hospitales veterinarios y marketing (mercadotecnia) de servicios profesionales en general.

8. Límites y alcances de la Tesis

Este trabajo es una revisión bibliográfica que tiene como objetivo elaborar un plan de mercadotecnia para servicios en una clínica u hospital veterinario. Si bien la información se limita a este modelo de negocios, también es factible que se adapte a un esquema de pequeña o mediana empresa que esté relacionada al ramo de los servicios veterinarios, o servir de referencia para algún otro tipo de empresa realizando las modificaciones pertinentes.

¹ Universidad de la Salle s. f., *Fuentes de información* [en línea PDF], consultado: 26 de junio 2016, http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf

9. Conceptos básicos de mercadotecnia para servicios en las clínicas y hospitales veterinarios

9.1 ¿Qué es el Marketing²?

Kotler et al. (2004) proponen la siguiente definición de marketing:

“El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos/servicios de valor con los otros.”

A su vez, los mismos autores mencionan que el marketing ha sido difamado y mal comprendido. Muchos profesionales lo conciben como publicidad o venta, y este punto de vista dificulta la aplicación del marketing fuera del mundo empresarial. El marketing debe considerarse como una herramienta y no como una panacea que resolverá todos los problemas de las empresas. Es posible que un buen programa de marketing use muy poco la publicidad, pero ayude a diseñar cuidadosamente los servicios profesionales, el precio y la distribución para conseguir buenos resultados.

Hay que tener en cuenta los siguientes puntos acerca de la definición de marketing:

1) El marketing es un proceso gerencial que se manifiesta con programas diseñados cuidadosamente, destinados a obtener respuestas deseadas.

2) El marketing se basa en las necesidades, deseos y demandas de un grupo escogido de clientes. Podrían incluir las necesidades físicas como la comida y la vestimenta; necesidades sociales como la pertenencia o el afecto; o necesidades individuales como la realización personal. Por otro lado, los deseos son la forma que asumen las necesidades humanas determinadas por la cultura y la personalidad individual. Las personas describen los deseos en términos de los objetos que satisfacen sus necesidades. La mayoría de los individuos poseen recursos limitados para satisfacer sus deseos, por lo tanto, elegirán los servicios que proporcionan el mayor valor y satisfacción por el dinero de que disponen. Cuando los deseos están respaldados por el poder adquisitivo se convierten en demandas.

Los proveedores de servicios profesionales, en este caso, los Médicos Veterinarios, tendrán que aprender mucho acerca de las necesidades, deseos y demandas de los clientes y usuarios; lo cual proporciona información importante para planear las estrategias de marketing.

3) El concepto de intercambio, que es el acto de obtener un bien o servicio deseado a cambio de algo, es fundamental para la definición de marketing. Los consumidores obtienen algo de valor a cambio de otro valor. El valor es la diferencia entre los beneficios que obtienen los consumidores por el uso o adquisición de un servicio y los costos del servicio. Los beneficios se pueden describir como soluciones a sus problemas.

² En el documento se utilizará la palabra ‘marketing’ o mercadotecnia indistintamente

4) Para aplicar los métodos de marketing se debe elegir un mercado objetivo, porque es imposible intentar servir a todos los mercados y todas las necesidades. Se distinguen los posibles segmentos de mercado por sus dimensiones, el beneficio potencial, la misión de la empresa o alguna otra razón.

5) El marketing eficaz está orientado al cliente y no al vendedor. Los servicios se diseñan de acuerdo con las necesidades y deseos del mercado meta, más que con los gustos personales del vendedor.

6) El éxito del marketing a largo plazo se consigue al satisfacer a los clientes que uno desea servir. La satisfacción de los clientes se puede definir como la diferencia entre las expectativas que tiene el usuario del servicio y el servicio que recibe realmente. Si la experiencia del cliente coincide con su expectativa, estará satisfecho. Si no están satisfechos, irán a otra parte; e incluso si lo están, también pueden hacerlo.

7) Un elemento importante de la satisfacción a largo plazo es el desarrollo de relaciones con los clientes. El profesional necesita cultivar relaciones duraderas con los clientes, distribuidores y proveedores, así como vínculos sociales y económicos sólidos, que se crean mediante la promesa y la prestación de un servicio de alta calidad a un precio justo. La meta es crear una relación que sea equitativa y positiva para ambas partes. Mantener y desarrollar relaciones con clientes valiosos, puede contribuir a asegurar la supervivencia y rentabilidad del profesional con sus clientes (Kotler et al. 2004).

9.2 Mezcla de Mercadotecnia

Kotler et al. (2004) propone que la clave de la rentabilidad a largo plazo es la creación de un servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes. Estos servicios se crean a través de la interacción de un conjunto de herramientas que se conoce como combinación de marketing o *marketing mix*.

Marketing mix: conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para lograr el resultado que desea en el mercado objetivo.

Se pueden hacer muchas combinaciones con las variables controlables del marketing, que son conocidas como las 7 P's. Estas 7 P's son:

- Producto/Servicio
- Precio
- Posición/Plaza
- Promoción
- Prueba física
- Procesos
- Personas

Producto: servicios que la compañía ofrece a los mercados objetivo.

Precio: cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el servicio, junto con los costes no financieros como por ejemplo el tiempo y el esfuerzo.

Posición: es todo lo que la empresa u organización hace para facilitar el acceso del cliente a los servicios, por ejemplo: las sucursales, horarios, teléfonos, página web, etc.

Promoción: actividades que destacan los méritos del servicio y persuaden a los mercados objetivo de adquirirlos. Por ejemplo: propaganda en televisión o en medios gráficos, patrocinio de eventos, ofrecer seminarios.

Prueba Física: los servicios son intangibles, y por lo tanto, no se pueden ver ni palpar. En estos casos, los clientes suelen buscar otros indicios de la calidad del servicio. Muchas veces toman como referencia el edificio y el mobiliario de la empresa.

Procesos: son los procedimientos operativos de una organización.

Personas: son importantes en el marketing de servicios, porque debido a que son intangibles, los clientes buscan evidencia tangible para determinar su valor o calidad. Y una señal obvia es la persona asociada con este servicio, en este caso el médico veterinario y/o sus empleados. Pero también se puede determinar observando a los otros clientes. Por ejemplo algunos clientes prefieren acudir a empresas que atienden sólo a individuos semejantes a ellos.

Los proveedores de servicios profesionales necesitan crear la combinación adecuada de estas 7 P's para satisfacer a los clientes. Deben emplear la investigación de marketing para adquirir los conocimientos y la información necesaria. Sin embargo, puede ocurrir que una vez que se descubre la combinación correcta, es probable que las condiciones cambien, por lo que hay que estar mejorando constantemente las ofertas de servicio (Kotler et al. 2004).

9.3 En que difieren los servicios de los productos

Los servicios se distinguen de los bienes físicos por su carácter intangible, inseparable, variable y perecedero. El criterio de satisfacción es diferente y el cliente participa en el proceso.

Intangibilidad

Los servicios por ser simplemente acciones, no se pueden ver, ni tocar, ni oír, ni oler ni gustar antes de haberlos recibido por lo tanto tienen las siguientes características:

- No pueden inventariarse.
- Pueden ser imitados fácilmente por la competencia.
- Se dificulta su evaluación cualitativa.

No se pueden ver, palpar ni oír antes de haberlos recibido. En consecuencia, los clientes tratan de reducir la incertidumbre buscando señales de la calidad del servicio, que pueden ser el equipo utilizado, las personas, o las comunicaciones recibidas. El proveedor debe

proporcionar una representación que comunique el proceso y resultado probable del servicio.

Inseparabilidad

Con frecuencia el servicio no se puede separar de su proveedor o vendedor. La creación o realización y el consumo del servicio puede ocurrir al mismo tiempo. Los bienes o productos se producen, se venden y luego se consumen mientras que los servicios se venden y después se producen y consumen. Por lo tanto, todo se usará para evaluar la calidad de la empresa de servicios, como por ejemplo: la profesionalidad, la apariencia y conducta del proveedor, operadores telefónicos, recepcionistas.

Variabilidad

Quienes prestan el servicio y quienes lo reciben, son personas que cambian con el tiempo, las modas, la situación económica, etc., por lo que los servicios no se prestan siempre igual, ni se reconocen siempre del mismo modo. La calidad del servicio puede variar, y como sabemos que los errores son posibles, es posible desarrollar procesos para intentar minimizar sus efectos. El proveedor de servicios debería anticiparse a los errores y tomar medidas correctivas para mantener la confianza del cliente que experimenta el error.

Perecederos

Los servicios no se pueden almacenar para una venta o uso posterior. Porque se producen y se consumen en el mismo momento de ofrecerlos.

El criterio de satisfacción es diferente

Antes de adquirir un producto, un consumidor puede evaluar lo que está comprando. Por ejemplo antes de comprar un auto, se puede hacer una prueba de conducción. En cambio los servicios primero se venden, luego se producen y se consumen al mismo tiempo.

El cliente participa en el proceso

Cuando se adquieren los servicios, los clientes están observando todo el proceso. Cada experiencia causa una impresión (buena o mala) acerca el servicio, que se conoce como "el momento de la verdad". El profesional debe manejar apropiadamente estos momentos, para comunicar un mensaje coherente acerca de la calidad del servicio (Kotler et al. 2004).

9.4 Marketing de servicios profesionales

Martínez (2005), considera que en mayor o menor medida todos los profesionales llevan a cabo acciones de marketing de forma más o menos constante, y también de forma más o menos consciente. Las actividades de marketing buscan llevar el producto o servicio a los posibles clientes en las mejores condiciones. El mejor marketing ha sido siempre, y lo seguirá siendo, el historial profesional de proyectos, de estudios o de casos en los que se

ha trabajado, así como los clientes que se poseen. Tradicionalmente, es la publicidad que hacen los propios clientes, mediante recomendaciones o cómo se conoce coloquialmente la publicidad de “boca en boca”, la mejor publicidad de un profesional. Esto quiere decir que el mejor plan de marketing de servicios profesionales que se diseñe puede **no** servir en absoluto si la práctica profesional resulta ser mala, mediocre, discontinua o éticamente reprobable. El marketing de servicios profesionales como la medicina, la abogacía, la asesoría en general, o en este caso la medicina veterinaria, descansa en la persona o entidad que lo proporciona. Se basa en la buena preparación, capacidad profesional, buena comunicación y experiencia del profesional para resolver los problemas del cliente.

Los ciudadanos buscan en el servicio algo más de lo que se les ofrece: quieren “valores añadidos”. Los servicios que se prestan van más allá y añaden valores: seguridad, limpieza, confidencialidad, respeto, modernidad, ética, rapidez.

Todos los profesionales llevan a cabo numerosas actividades para construir y cimentar su status y su reputación. El servicio que el profesional ofrece a sus posibles clientes, al mercado de servicios, es él mismo, su capacidad, su experiencia y su saber hacer y el de sus colegas.

El marketing de servicios profesionales es un conjunto de estrategias generales y de actividades e instrumentos específicos que llevan el conocimiento de los servicios que se prestan a los posibles clientes. Lo que se transmite es la propia imagen del profesional o la imagen corporativa de su establecimiento a toda la sociedad.

Es importante cómo uno mismo y su actividad profesional es percibida. La imagen y la reputación son los principales valores del ejercicio profesional. Esa imagen se construye con el tiempo, con la práctica, y con acciones cuidadosas y selectivas de marketing profesional. Fomentar la buena reputación, y de paso la de la profesión, es una buena estrategia general de marketing.

Todo profesional necesita en mayor o menor medida llevar a cabo actividades de marketing. Un momento particularmente importante es cuando se lanza una nueva actividad profesional o una nueva línea de servicios, o simplemente el traslado a una nueva sede o local. En muchas profesiones, y en especial al comienzo de la carrera o al establecerse en una nueva ciudad, hay que estar preparado para pasar más tiempo en actividades de marketing que atendiendo clientes.

La puesta en marcha de un plan de marketing es importante para el joven profesional que comienza, y que se encuentra en desventaja con los colegas más veteranos.

9.5 Circunstancias en las que se recomienda iniciar o potenciar las actividades de marketing

- Apertura del hospital o consultorio.
- Búsqueda de nuevos clientes o nuevos mercados.
- Cambio de sede.
- Crisis o pérdida de clientes.

- Reorientación de los servicios del consultorio o clínica.
- Desarrollo de nuevas especialidades.
- Búsqueda de nuevos clientes o nuevos mercados.

En la mejor de las situaciones debe llevarse a cabo una **investigación de mercado** antes de ofrecer el servicio al público. Esta investigación previa menciona quiénes son los clientes potenciales, que competencias profesionales requiere el mercado, quiénes son los competidores y que recursos financieros se necesitan.

El primer marketing de un profesional se hace, durante los primeros períodos de prácticas que se realicen en una empresa o clínica, donde se aprende de otros colegas. Las tareas de marketing profesional y de relaciones públicas empiezan ahí, cuando en tareas auxiliares el futuro profesional se va dando a conocer poco a poco, incluso antes de terminar la carrera. Algunas recomendaciones para el profesional que comienza son:

- Al inicio de la carrera profesional debe de estar preparado para pasar más horas al día ocupado en actividades de marketing que viendo clientes en la clínica o trabajando en proyectos.
- El profesional principiante no sólo deberá definir qué tipos de servicios prestará, sino debe diseñar el cómo los prestará.
- Debe asegurarse de que la mayor cantidad posible de personas que puedan ser clientes, sepan acerca de él y su trabajo. Llevar a cabo el mayor número posible de contactos personales, y comerciales y de entrevistas. Darse a conocer antes de tenerlo todo listo. Es mejor una fila de clientes llamando a la puerta mientras se da prisa en montar y organizar la clínica, que tener unas instalaciones de diseño vanguardista sin que nadie lo visite. La palabra clave es la visibilidad: acudir a todo tipo de eventos donde se encuentren posibles clientes.
- Puede anunciarse en algún medio la inauguración de la clínica, actualmente se recurre al uso de internet y redes sociales como facebook, twitter, instagram, etc. En este momento se utiliza la publicidad.
- Conseguir todo el apoyo posible del colegio oficial o de las asociaciones profesionales correspondientes. Este apoyo puede ser pasivo cuando se asiste a todos los cursos y conferencias que se organizan. Y el apoyo es activo cuando el profesional es el interesado en dar una conferencia o impartir un curso.
- Definir que ofertas promocionales puede presentar que permitan captar los primeros clientes.
- Dispondrá de tarjetas de visita, medios impresos (folletos, volantes), en cantidad suficiente para distribuirlos a discreción a todas las personas que puedan ser clientes o que puedan llevar a los primeros clientes.
- La apertura del establecimiento donde el profesional ofrecerá sus servicios es un acontecimiento que puede utilizarse para darse a conocer. Si se dispone de los medios puede organizar una fiesta de apertura, que se complementa con anuncios en prensa y/o publicaciones en redes sociales (twitter, facebook) (Martínez 2005).

10. La utilidad del plan de marketing

Cohen (2001) refiere que el plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. Informa con detalle de las etapas que se deben llevar a cabo para cumplir los objetivos. Permite calcular cuánto se va a tardar en realizar cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzos necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing no se sabe si la empresa ha logrado sus objetivos. También se mencionan otras utilidades:

- Sirve de mapa.
- Control de gestión y la puesta en práctica de las estrategias.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados.
- Organiza y asigna responsabilidades y tareas y define plazos.
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

10.1 Mapa

Indica cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos. Describe el entorno que se va a encontrar en el camino.

Describe el entorno del mercado, incluyendo los competidores, la política, la legislación, las condiciones económicas, la situación tecnológica, la demanda prevista, los factores sociales y culturales y las características demográficas del mercado, así como los recursos de que dispone la empresa.

10.2 Control de gestión y puesta en práctica de la estrategia

Prevé los posibles cambios y planifica las soluciones necesarias para superarlos, permite encontrar nuevas vías que lleven al objetivo deseado con la mínima dificultad.

10.3 Informa a los nuevos participantes de su papel y funciones en el plan

Todas las personas involucradas en el plan de marketing deben comprender sus responsabilidades y qué tareas deben de realizar. Con el plan se describirá con detalle las actuaciones de cada persona. Si entran en el proyecto nuevos participantes, sirve para darles a conocer sus responsabilidades y funciones y la adaptación de su trabajo al de los demás. Sirve para informar a todos los participantes de cuáles son los objetivos y de cómo se van a alcanzar: quién, con qué y cuándo.

10.4 Permite obtener recursos para la realización del plan

Como en la mayoría de los casos los recursos son limitados, el plan de marketing resulta importante para convencer a quien convenga que asigne dinero, personal y otros activos al proyecto. Hay que persuadirle de que el capital, los bienes y el trabajo se van a utilizar de la manera más eficaz y rentable y de que los objetivos se van a alcanzar pese a los competidores y otras amenazas.

Sirve también de instrumento para vender demostrando que se controla el proyecto de principio a fin, también de que hay una visión clara del objetivo y que se sabe cómo actuar en cada momento, lo que incluye acciones, costos y alternativas. Si se domina el proyecto sobre el papel la tarea está hecha, y las personas que tienen la autoridad para conceder o prestar recursos estarán más dispuestos a hacerlo.

10.5 Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos

Una buena estrategia ayuda a obtener el máximo provecho de los recursos apoyándose en los puntos fuertes y aminorando los débiles obteniendo así una ventaja diferencial sobre los competidores.

Las investigaciones efectuadas para preparar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan la reflexión. Al exponer el plan aparecen nuevas ideas que llevan a cambiarlo y modificarlo, esto con el fin de llegar a lo óptimo: un plan conjuntado, bien organizado, que utilice los recursos disponibles y permite prever cualquier contingencia que pueda favorecer o retardar el avance del proyecto.

10.6 Ayuda a la hora de asignar responsabilidades y tareas

El plan define claramente responsabilidades. Programa actuaciones de modo que la estrategia general produzca el máximo efecto posible y se aprovechen plenamente las circunstancias previstas para el momento de la ejecución.

El plan de marketing garantiza que de cada tarea haya un responsable de llevarla a cabo en el momento adecuado y que todos los elementos y estrategias estén armónicamente coordinados para lograr el máximo efecto y asegurar la conclusión del proyecto con los recursos disponibles.

10.7 Sirve para darse cuenta de los problemas, oportunidades y amenazas

Permite establecer estrategias y considerar lo que se va a hacer con las oportunidades, amenazas y problemas futuros; de modo que se aprovechen al máximo las oportunidades, se resuelvan los problemas y se atiendan las amenazas.

10.8 Proporciona una posición competitiva de partida

Teniendo un plan se está en mejor posición para competir antes de llevarlo a la práctica. Se tiene todo calculado de principio a fin, y se sabe a dónde puede conducir el futuro. Se habrán establecido normas de producción para controlar los objetivos y afinado las tácticas y estrategias. Se está mejor preparado para los cambios repentinos y se conoce

la manera de actuar ante ellos. Aunque los competidores reaccionen, se habrá reaccionado antes que ellos.

11. Tipos de planes de marketing

Existen dos tipos de planes de marketing:

a) Plan de marketing para un nuevo producto o servicio

Se prepara para productos, servicios, líneas de productos o marcas que la empresa no ha lanzado aún. Es mucho mejor calcular antes de comprometer importantes recursos. De este modo, pueden compararse y analizarse las diversas alternativas y hacerse una idea de los costos generales y la programación de los proyectos.

Tratándose de un producto o servicio nuevo no se cuenta con información previa del mercado y el producto carece de trayectoria anterior en la empresa. Con los nuevos servicios a veces es necesario hacer suposiciones a partir de productos o servicios similares comercializados por la empresa o lanzados por otras empresas.

b) Planes de marketing anuales

Sirven para aquellos productos, proyectos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción de la empresa. Estos planes deben revisarse periódicamente, de ser posible anualmente. El plan se adecua y se modifica dependiendo los cambios que se produzcan en el entorno o en la empresa. La revisión y elaboración anual del nuevo plan permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas. Seguirá habiendo incógnitas que obliguen a prever o investigar la información necesaria, y en ocasiones a suponerla. También se suele hacer un plan para varios años que se va modificando anualmente.

Para realizar la evaluación del plan de marketing se pueden plantear las siguientes preguntas:

I. ¿Se alcanzaron los objetivos?

II. ¿Son buenas las tácticas?

III. ¿Qué es lo más efectivo?

IV. ¿Se compensa el costo con el beneficio obtenido? Dicho de otro modo: ¿Cuándo ha habido más consultas o han llegado más clientes? (Cohen 2001)

Para elaborar el plan de marketing es necesario reunir gran cantidad de información de distintas fuentes con la cual se va a elaborar la estrategia y tácticas de marketing que permitan alcanzar un conjunto de metas y objetivos concretos.

Se deben organizar las principales secciones del plan según el programa de elaboración, así se obtiene una visión general del proceso y se sabe quién se encarga de cada tarea y cuando debe finalizarla.

12. La estructura del plan de marketing

Todo plan de marketing debe contar con una estructura que impida la omisión de información importante y asegure que la información se expone de manera lógica. A continuación, se presenta un esquema del plan de marketing en el cuadro 1.

Cuadro 1. Plan de Marketing

PLAN DE MARKETING	
RESUMEN EJECUTIVO	
Perspectiva de la totalidad del plan, incluyendo la descripción del producto o servicio, la ventaja diferencial, la inversión exigida y las ventas y beneficios previstos	
I. INTRODUCCIÓN	
¿De qué producto o servicio se trata? Descripción detallada y explicación de su lugar en el mercado	
II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	
A. Condiciones generales	
1. Demanda y tendencias de la demanda (Demanda prevista para el producto: si crece o declina, ¿Quién toma la decisión de comprar?, ¿Quién efectúa la compra?, ¿Cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compran?)	
2. Factores sociales y culturales	
3. Demografía	
4. Condiciones económicas para el producto en el momento y área geográfica seleccionados	
5. Tipo de tecnología de esta clase de producto. ¿Cómo afecta la tecnología a este producto o servicio?	
6. Política. ¿Afecta de algún modo la situación política a la comercialización?	
7. Leyes y regulaciones. ¿Qué leyes o regulaciones cabe aplicar en este caso?	
B. Condiciones neutras	
1. Factor financiero. ¿De qué modo afecta a la situación la disponibilidad o la falta de fondos?	
2. Administración pública. ¿Va a afectar la actual actividad legal estatal, federal o local a la comercialización del servicio?	
3. Medios de comunicación. ¿Favorece la actual publicidad a el proyecto?	
4. Entornos de interés especial. ¿Hay algún grupo de influencia, además de los competidores directos, que vaya a afectar el plan?	
C. Condiciones de la competencia	
1. Presentación de los principales competidores y de sus productos, planes, experiencia, <i>know-how</i> ³ , recursos financieros, humanos y de capital, proveedores y estrategia. ¿Qué canales de comercialización utilizan? Puntos fuertes y puntos	

³ *Know how* es un término inglés que se refiere al conjunto de profundos conocimientos acerca de procesos productivos, marketing, ventas u otras actividades de mercado, adquiridos por una empresa o un profesional, derivados de su experiencia y que pueden tener gran valor en el mercado⁴⁰.

débiles
D. Condiciones de la empresa
1. Descripción de los propios servicios, experiencia, <i>know-how</i> ⁴ , recursos financieros y de capital y proveedores. ¿Se goza del favor de los clientes? ¿Por qué? Puntos fuertes y puntos débiles
III. EL MERCADO OBJETIVO
Descripción detallada del segmento de mercado que interesa indicando factores demográficos, psicográficos, geográficos, de estilo de vida o de cualquier tipo de fragmentación que resulte apropiada. ¿Por qué? ¿Qué tamaño tiene?
IV. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES
Exponer y explicar las oportunidades. Exponer y explicar los problemas, indicar las soluciones propuestas para cada uno. Formular con claridad la ventaja diferencial
V. OBJETIVOS Y METAS DE MARKETING
Exponer los objetivos y metas de marketing como volumen de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión, etc. y el tiempo necesario para realizarlos.
VI. ESTRATEGIA DE MARKETING
Estudio de las diversas alternativas de la estrategia global Preparar un informe del poder de atracción del mercado potencial de la empresa y hacer un análisis del ciclo vital del servicio
VII. TÁCTICAS DE MARKETING
Ejecución de la estrategia o estrategias de marketing, por medio de las variables de producto, precio, promoción, distribución y otras.
VIII. EJECUCIÓN Y CONTROL.
Cálculo del punto de equilibrio y realización de un gráfico de equilibrio para el proyecto. Cómputo mensual para un período de tres años de las previsiones de ventas y del saldo de efectivo. Señalar el presupuesto mensual de los costos iniciales, junto con las tareas necesarias.
IX. CONCLUSIONES
De las ventajas, costos y beneficios y ventaja diferencial que el plan ofrece sobre los competidores y las razones por las que puede triunfar el plan.
X. APÉNDICES
Incluyen toda la información secundaria que parezca importante

Fuente: Cohen WA (2001)

12.1 Sumario o resumen ejecutivo

Es el resumen o sinopsis de la totalidad del plan. Incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial sobre los de los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos, se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio y cuota de mercado. Es importante cuando se quieren obtener recursos para la ejecución del plan. Debe dejar claro que la propuesta tiene futuro y probabilidades de éxito.

Se deja para el final la preparación del sumario ejecutivo, puesto que no es posible hacer un resumen ajustado sin haber hecho primero el resto del plan. Debe ir situado al principio del plan ya que su misión es persuadir al lector para que lea el resto.

12.2 Índice del contenido

Todo experto se dirige en primer lugar al campo que le es propio, lo que le resulta mucho más sencillo si el plan cuenta con un índice del contenido. Gracias a éste, podrá dirigirse en cuestión de segundos a la página que le interesa.

El índice es particularmente necesario cuando se propone el plan a inversores de capital a riesgo. Éstos invierten fuertes sumas de dinero en empresas que cuentan trayectoria y con plan de marketing.

12.3 Introducción

Se explican las características del proyecto. Se describe el producto o servicio de modo que cualquier lector entienda exactamente lo que se propone. Esta sección puede ser bastante larga. Deberá quedar claro en qué consiste el producto o servicio y lo que se pretende hacer con él.

12.4 Análisis de la situación

Es un análisis de la situación con la que se enfrenta el producto o servicio propuesto. También se puede denominar exploración del entorno y/o condiciones del mercado, se divide en cuatro partes: condiciones generales, condiciones neutras, condiciones de la competencia y condiciones de la empresa.

a) Condiciones generales. Son la demanda y las tendencias de la demanda de los clientes potenciales a los que se dirige el producto o servicio.

¿Cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compran estos posibles clientes?

¿Qué condiciones sociales, culturales y demográficas, incluidos el nivel educativo, la renta y la situación económica van a darse durante el período que cubre el plan de marketing?

¿Marcha bien o no la economía?

¿En qué medida afecta la tecnología al producto o servicio y a su comercialización?

b) Condiciones neutras. Incluyen el factor financiero. ¿En qué medida afecta a la situación la disponibilidad o la carencia de fondos? ¿La legislación estatal, regional o local afecta a la comercialización del servicio? ¿Favorece la publicidad al proyecto? ¿Hay grupos de influencia que puedan afectar a los planes de comercialización del producto o servicio?

c) Condiciones de la competencia. Se presenta con detalle a los principales competidores, sus productos, sus planes, experiencia, recursos financieros, humanos y de capital, proveedores y estrategias actuales y futuras. Se examina si gozan del favor del público y por qué. Se analizan sus puntos fuertes y débiles, los canales marketing que utilizan.

d) Condiciones de la empresa. Describen la propia posición de la empresa y los recursos de que se disponen. Se señala que se ha hecho con la competencia, los productos actuales, experiencia, know how, recursos financieros, humanos y de capital, proveedores y demás factores. ¿Se disfruta del favor de los clientes? Se resumen los puntos fuertes y débiles y su repercusión en el proyecto.

12.5 El mercado objetivo

Debe describirse cómo son los clientes y qué dónde, cuándo, por qué, cómo cuánto y con qué frecuencia compran. Hay segmentos que están mucho mejor predispuestos que otros. Se trata de saber dónde se encuentran los clientes y cómo se llega a ellos, expresado en acciones concretas, detalladas y específicas.

- A qué tipo de clientes se dirigirán las acciones.
- Qué acciones concretas se deben llevar a cabo para llegar a ellos.
- Qué progresos se van realizando según un calendario.

El concepto básico de estrategia consiste en concentrar los recursos en el punto decisivo. En marketing, este punto es el mercado-objetivo más importante. Hay que indicar por qué el mercado-objetivo seleccionado está más dispuesto a comprar que otros. Se debe definir el tamaño de cada mercado. Para definir el mercado-objetivo, se emplean criterios de tipo:

1. Demográficos: variables tales como la edad, la renta y la educación.
2. Geográficos: la ubicación del mercado.
3. Psicográficos: el modo de pensar de los clientes que lo forman.
4. De estilo de vida: sus actividades, intereses y opiniones.

Conocer a los clientes, conocer a los competidores y conocer las condiciones restantes analizadas.

12.6 Problemas y oportunidades

Se deben reformular explícitamente y enumerarlos, agrupando por un lado las oportunidades y por otro los problemas. Se indicará la manera de cómo se piensa sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a los problemas.

12.7 Objetivos y metas de marketing

Los objetivos son los que se proponen alcanzar con la ayuda del plan. Se expone detalladamente lo que se pretende realizar en cuestión de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión o cualquier otra meta que sea importante.

Ejemplos de posibles objetivos son:

- Ganar dos clientes más cada semana (se establece un objetivo cuantitativo de clientes nuevos).
- Aumentar los ingresos al doble antes de final de año.
- Alcanzar una base de clientes mínima que permita beneficios empresariales antes del segundo año.
- Que cada uno de los clientes vuelva a solicitar los servicios.
- Que toda la población en la ciudad haya oído hablar de la clínica o de la marca.
- Conocer bien al cliente y saber qué se le puede ofrecer.
- Que el cliente quede satisfecho con el servicio.
- Que convierta a otras personas en clientes. Que hable bien de los servicios (Martínez 2005).

El objetivo general es ser conocido por los posibles clientes y que sepan dónde encontrar los servicios.

Los objetivos generales y a largo plazo se descomponen en otros secundarios, específicos o parciales, a corto plazo, que se refieren a metas concretas que forman parte del objetivo general o que contribuyen a alcanzarlo de forma progresiva.

Otros objetivos se refieren al dominio de nuevas técnicas profesionales, a la mejora de la reputación o a ser un líder en el campo profesional. Un objetivo de marketing siempre es viable y flexible. Se define de forma realista y que se pueda medir.

12.8 La estrategia de marketing

Se describen los métodos que deben utilizarse para lograr las metas y objetivos propuestos. La estrategia puede consistir en:

- Diferenciar el servicio propio de los servicios competidores
- Segmentar el mercado para preparar el lanzamiento
- Situar el servicio en relación a otros

El análisis de la reacción de los competidores ante la ejecución de la estrategia planeada, aprovechar las oportunidades que se presenten, resolver los posibles problemas y solucionar las amenazas más graves.

Ejemplos de estrategias generales son:

- Mejorar las relaciones públicas.
- Conseguir una certificación de calidad.
- Incorporar nuevas especialidades a los servicios.
- Establecer campañas de publicidad directa e indirecta.
- Aumento de la calidad en el servicio.
- Aumento de la buena reputación.
- Ampliar la base de clientes.
- Crear y potenciar la imagen corporativa y crear una marca propia.
- Uso de medios escritos, desde tarjetas de presentación y folletos a publicaciones como libros, revistas y boletines o *newsletters*⁵.
- Mejora de las relaciones públicas. Puede basarse en un aumento de la “visibilidad”, acudiendo donde haya posibles clientes o utilizando los medios de comunicación.
- Publicidad directa e indirecta.
- Impartir conferencias.
- Proporcionar servicios en la red (Martínez 2005).

Ejemplo de acciones específicas de marketing son:

- Diseñar un nuevo logotipo y rediseñar toda la imagen corporativa
- Diseñar un folleto, un CD Rom de promoción y una página web.
- Encargar tarjetas de presentación.
- Publicar un artículo en una revista especializada.
- Uso de medios de promoción, tales como ofertas y regalos promocionales.
- Anuncios publicitarios.
- Impartir una conferencia.
- Patrocinios (Martínez 2005).

Áreas de actuación

- **Oferta de Servicios:** ofrecer nuevos servicios, cambios en los servicios actuales. Si hay que contratar personal, seleccionarlo o formarlo, cuándo y de qué manera.
- **Imagen corporativa:** cambio, diseño, consolidación o lanzamiento. Preparación y diseño de catálogos, folletos medios impresos en general o tarjetas de presentación.
- **Publicidad:** redacción de anuncios y mensajes, selección de medios de comunicación

⁵ Publicación informativa que normalmente se envía por correo electrónico con un formato parecido al de un periódico pequeño. Se dirigen a un público específico y especializado y consta de contenidos específicos⁴⁰.

También es necesario conocer cuál es el presupuesto de estas acciones y cuál es la relación entre el costo-beneficio esperado a corto, mediano y largo plazo. Muchas acciones de marketing son eficaces, pero posiblemente caras, o requieren tanto tiempo que hay que disminuir el tiempo que se le dedica a la actividad profesional. Algunas son costosas, pero sus resultados positivos sólo se verán a largo plazo. Se deben seleccionar y decidir qué actividades de marketing se llevarán a cabo.

Actividades de bajo costo. Acudir a actividades y conferencias de carácter general y cultural para darse a conocer, ser miembro activo de la asociación de vecinos. Estas acciones de relaciones públicas son baratas, pero su efectividad sólo se ve a largo plazo.

Actividades de alto costo. Publicidad pagada en prensa dos o tres veces al año. Esto debe provocar un aumento de clientes a corto y mediano plazo.

Desarrollo profesional y oferta de servicios

El servicio que se ofrece debe estar bien definido para que el encargo o solicitud del cliente llegue cuanto antes y de la forma más oportuna posible.

Esto es importante porque el servicio es más complejo de ofrecer y más difícil de valorar que el producto físico. Se produce al mismo tiempo que se consume, y su valor depende de la relación personal, o contacto, entre profesional y cliente, quien participa activamente en su producción. La oferta de servicios debe ser diferenciada. El cliente debe percibir los servicios como diferentes en diversos aspectos: se atiende mejor a la gente, el resultado es de más calidad, el personal y el gerente o propietario o encargado es más simpático, los precios son más baratos, o la relación precio-calidad es mejor. Estas diferencias son fundamentales.

Al ofrecer servicios principales hay servicios secundarios que también se ofertan. Éstos se adaptan en lo posible a los clientes, de forma que los perciban y los valoren como un auténtico servicio. Pueden considerarse como servicios secundarios los siguientes:

- Atención telefónica.
- Personal calificado.
- Entregas y servicios rápidos.
- Horarios amplios.
- Accesibilidad y ubicación.
- Entorno cómodo y agradable.
- Servicio a domicilio.
- Servicios por internet o por teléfono.

Siempre que se pueda se ha de ser innovador. La decisión más útil para crear valor es innovar, desarrollar nuevos valores o nuevos servicios, abrir nuevos mercados, nuevos canales de distribución, nuevos segmentos de clientes con necesidades nuevas.

Desarrollo profesional. Llegar a nuevos clientes

La combinación de las estrategias de aumentar el rango de servicios y de aumentar la base de nuevos clientes lleva a cuatro actividades diferentes, en la llamada “matriz de Ansoff” (Figura 1) (Parada 2014).

Estrategia de Penetración en el Mercado	Desarrollo del Servicio	MERCADO EXISTENTE
Desarrollo del Mercado	Diversificación	MERCADO NUEVO
SERVICIO EXISTENTE	SERVICIO NUEVO	

Figura 1: Matriz de Ansoff. Fuente: Parada 2014.

- 1) Aumento de la penetración en el mercado, atendiendo a más clientes con el mismo servicio, mediante programas de fidelización, aumentar la inversión de publicidad, nuevas ofertas y promociones, nuevos canales de venta.
- 2) Ampliación de la base de clientes abriendo nuevas clínicas en lugares diferentes o llegando a clientes que son atendidos por otros colegas.
- 3) Introducción de nuevos servicios para los clientes tradicionales.
- 4) Estrategia de diversificación, a través de introducción de servicios nuevos a clientes diferentes.

Aumento de la reputación

La reputación es el activo principal de un profesional, y va unida a conceptos como el prestigio, la credibilidad, la profesionalidad. Ser un buen profesional supone tener siempre más y mejores clientes. La buena reputación inspira confianza y el cliente piensa que si contrata a un buen profesional, todo saldrá bien y su dinero estará bien gastado. Los siguientes elementos son constructores de una buena reputación:

- a) Formar un equipo con el cliente, identificarse con su situación y con sus metas.
- b) Hacer bien el trabajo.

- c) Demostrar entusiasmo y realismo. Lo que el cliente puede razonablemente esperar del servicio.
- d) Organización.
- e) Persistencia en conseguir los objetivos.
- f) No aceptar casos en los que no se posee la experiencia ni la competencia suficiente.
- g) Dar algo más. Por ejemplo los servicios añadidos o secundarios.
- h) Ser miembro activo de sociedades, asociaciones y colegios profesionales.
- i) Escribir libros y artículos.

También se puede definir la reputación como el mensaje oral que un cliente o cualquier persona comunica a otra o las referencias que dan los clientes a otras personas. Es el resultado de las expectativas, experiencia y calidad percibidas en las interacciones o contacto con los clientes y en el resultado del servicio.

Herramientas de marketing

a) Imagen corporativa

La imagen corporativa se expresa y resume en conceptos verbales e imágenes fácilmente identificables que son el **nombre, la marca y el logotipo**. La imagen de la empresa representa sus valores, y debe ser diferenciadora, poseer poder de evocación y generar notoriedad y conocimiento de la misma. La imagen debe ser cierta, duradera, positiva y original.

Un aspecto importante de la imagen corporativa es el diseño del entorno o apariencia de la clínica, los letreros exteriores, el local, la decoración y los muebles. Todo lo visible influye: localización del establecimiento, transportes, estacionamiento, señalización interior y exterior, sala de espera, decoración, colores, etc.

b) Marca

La marca es un activo intangible que permite tener más clientes y obtener más beneficios. En muchos sentidos, el valor de la marca o nombre de un profesional equivale a su reputación.

La marca puede ir unida al nombre del médico. Dado que el nombre personaliza el servicio, puede haber un refuerzo mutuo importante, como por ejemplo:

- Clínica Veterinaria del Dr. Beltrán
- Clínica Veterinaria – Dr. Orduño

La marca tiene un importante valor comercial, ya que no solo identifica a los profesionales que la utilizan, sino que les diferencia de otros, actuando como elemento distintivo frente a la competencia.

La marca es útil también porque simplifica el mensaje de marketing, debido a su fácil identificación con el servicio que presta y con los profesionales que hay detrás de ella. La

marca de unos buenos profesionales atrae no sólo buenos clientes, sino también buenos empleados. La marca es un activo o valor de la empresa.

c) Logotipo

Es el emblema de la clínica y una parte importante en su imagen corporativa. Debe estar bien diseñado y quedar bien en papel y tarjetas de presentación. Debe ser simple y sencillo. Debe ayudar a la identificación de la marca, a que todas las personas, los potenciales clientes, reconozcan fácilmente el logotipo y lo que representa y debe comunicar la identidad de la clínica. Es un elemento diferenciador de la competencia y eleva siempre el prestigio y la imagen corporativa.

d) Medios escritos

Todo material escrito (cartas, presupuestos, informes técnicos, diseños, recetas, prescripciones o facturas) pueden ser también una herramienta de marketing en la medida que el encabezamiento haga referencia a la profesión y provea de todos los datos necesarios de identificación, además de la marca y el logotipo. El logotipo o marca permite que los clientes localicen el establecimiento a través de la placa, rótulo o cartel exterior.

e) Folletos

Los folletos tienen una eficacia diferente según la profesión. Hay ocasiones en que un buen folleto bien diseñado es casi la única forma de contacto entre el profesional y el potencial cliente. En algunos casos son ineficaces. En otros casos no es aconsejable su uso, cada caso es específico.

Tienen un carácter marcadamente visual, son caros en comparación con otro material impreso, por lo que debe estudiarse el costo-beneficio. El contenido debe incluir los servicios, la ubicación, forma de entrar en contacto, describir en la medida de lo posible algún proyecto en el que hemos trabajado o un pequeño resumen de la trayectoria profesional. La idea es que la gente se lo guarde, se lo lleve a casa y lo conserve para una consulta futura. Debe cuidarse la portada, de forma que de un solo vistazo pueda saberse de qué es el folleto, de que va y qué persigue. Establece el contacto inicial con el cliente potencial. Hoy día se puede sustituir con CD Rom, videos informativos o ambos.

f) Libros y artículos

Es una forma de marketing que goza de gran respetabilidad y que añade reputación. Cuando una persona escribe un libro se convierte automáticamente en un experto reconocido. Lo esencial no es que se vendan muchos, sino que pueda entregarse a clientes o a posibles clientes. Da prestigio entre colegas y clientes.

La eficacia mayor de un artículo no es su aparición en revistas técnicas de difusión escasa, sino en las publicaciones que leen los posibles clientes.

g) Regalos y ofertas promocionales

Los regalos u obsequios promocionales se usan para realzar la imagen de la clínica y para que ésta permanezca consolidándola. El objetivo es dar a conocer el establecimiento, la marca o el logotipo. Genera interés y refuerza el valor de la marca. Ejemplos: calendarios, imanes para el refrigerador, tarjetas de felicitación, plumas, tazas, libretas, accesorios para mascotas, muestras de alimento.

Las ofertas promocionales consisten en descuentos que se presentan al público en el lanzamiento o introducción de nuevos servicios. En muchas ocasiones la promoción directa puede no ser apropiada, como alternativa pueden presentarse como gratuitos los servicios añadidos o secundarios: servicio a domicilio, consultas de seguimiento del caso, muestras de medicamento, etc.

Otras promociones pueden consistir en: honorarios reducidos en nuevos servicios, primera consulta o primera sesión gratuita, estancias a precios reducidos, asistencia o consultas gratis en internet.

El objetivo de ofertar los servicios sin costo o gratuitos, es dar a conocerlos a un cliente nuevo y que se vea atraído a contratarlos. La promoción puede otorgarse a través de un cupón que se entrega directamente y que muestra el valor económico real del servicio que se regala. Las promociones suelen ser más caras que la publicidad, por lo que se debe evaluar debidamente su eficacia.

h) Internet

El correo electrónico es una forma de comunicación de bajo costo y rápida. El uso de internet permite conocer mejor a los clientes, saber cuándo, cómo y por qué consultan, que tipo de información necesitan y cómo se les puede ofrecer.

Contar con una página web es una forma de anuncio publicitario y por tanto de marketing. Es conveniente que el diseño, su actualización y mantenimiento se encarguen a un profesional. Como mínimo debe contener la presentación de la clínica, su historia, especialidades y servicios que ofrece, forma de trabajo y currículum de sus socios, sin olvidar las señas completas para contactar con la clínica. Debe estar orientada más a las necesidades de los clientes que al lucimiento de la clínica (Martínez 2005).

La clínica veterinaria resulta beneficiada al usar tecnologías como internet, debido a que se puede dar un mayor contacto y rapidez en la atención de clientes y proveedores, lo que reeditará en mejor servicio y aumento de ventas. Por otro lado hay una actualización constante de los conocimientos, lo que permite brindar excelente atención a los pacientes.

Con una mínima inversión de recursos, se pueden conseguir rápida y fácilmente más clientes potenciales. Se puede crear un catálogo o folleto electrónico y distribuirlo a través de internet a un costo menor que un folleto tradicional.

Permiten el análisis de los perfiles del cliente, que pueden mejorar las oportunidades de venta. Internet también permite ahorrar en los gastos de marketing. Permite a los clientes interactuar durante las 24 horas del día, todo el año y desde casi cualquier lugar. Los

clientes pueden recibir y descargar información relevante y detallada en cuestión de segundos.

También pueden lanzarse promociones vía internet, ya sea en la página web de la clínica, o en las redes sociales. Se puede hacer publicidad en sección amarilla y en el buscador de Google. Como dato adicional Vázquez (2014), menciona que México se encuentra por encima del promedio de América Latina en el uso de redes sociales, por encima de Rusia, Turquía, Perú y Chile, de acuerdo a un estudio que publica **comScore**, que es una empresa que proporciona perspectivas sobre la conducta de Internet de los consumidores y sus respuestas a las campañas de Marketing. El estudio arroja que el uso más intensivo de redes sociales lo tienen usuarios cuya edad fluctúa entre los 15 y los 24 años, sin embargo en México el promedio de edad de los usuarios de las redes sociales es más alto, por ejemplo para facebook es de 30.2 años. El total de engagement (nivel de fidelidad, compromiso y vínculo que un determinado usuario mantiene hacia una marca) que se generó durante el primer cuarto de 2014, el 96.9% fue a través de "Facebook", el 2.5% a Twitter y el 0.6% a Instagram, lo mexicanos interactúan casi siempre a través de Facebook. El mercado de las redes sociales ha encontrado en México y Brasil un gran escaparate para desarrollarse. Esto significa que México no solo está por encima del promedio de uso de las redes sociales, sino que además tiene el crecimiento de páginas de fans en Facebook más alto de la región. Esto representa un área de oportunidad para las empresas, pues las audiencias están realmente interesadas en las redes sociales (Vázquez 2014).

12.9 Las tácticas de marketing

Las tácticas muestran el modo de ejecutar la estrategia. Se van a enumerar y programar todas las acciones requeridas para ejecutar la estrategia. Dichas acciones tácticas se describen con las llamadas medidas de marketing o variables estratégicas. Aunque se les llama variables estratégicas, se trata en realidad de variables tácticas: el **producto o servicio, el precio, la promoción y el lugar o plaza**. Aunque al principio del escrito se habían mencionado las 7 P que maneja Kotler et al. (2004), para efectos prácticos se utilizará solo la técnica de las 4 P que igualmente se encuentra vigente (Zeithaml et al. 2009).

Sirven para lo inmediato, se supeditan a objetivos generales y ayudan en la toma de decisiones. Son actividades puntuales del tipo de encargar un anuncio publicitario o las tarjetas de presentación. Pueden ser actividades costosas, pero muy rentables a corto o largo plazo.

a) Servicio o producto

Es como ya se mencionó al principio, la descripción detallada de los servicios ofrecidos en la clínica:

- ¿Quién los va a proporcionar?
- ¿Cuál es la metodología a seguir?

- Horarios. El servicio debe ser profesional, de alta calidad y orientado a los clientes (McCarthy 1992).

b) Precio

Establecimiento y cobro de honorarios. La estrategia de precios es un elemento central y decisivo en el plan de marketing.

I. Criterios generales

El primer punto es cuánto cuesta el servicio y cuánto se tiene que ganar. Se puede tomar como referencia el sueldo mensual promedio que reciben los colegas en alguna empresa, a esto se le van a sumar los gastos fijos y variables y se añade el beneficio empresarial, entre el 15% y 25% del total. Entre los gastos deben contarse los costos directos y los indirectos como los impuestos.

Una vez hecho esto, se tiene en cuenta qué precios son adecuados para el segmento de clientes. Qué significa el servicio para ellos, cuánto pueden y están dispuestos a pagar. El posicionamiento es un factor importante: cómo es la calidad del servicio, excelente, buena, regular o mala.

El tercer elemento es lo que cobra la competencia. Se debe saber cómo calculan sus honorarios, quiénes son sus clientes y de qué tipo son, qué les pagan y qué opinan de sus servicios. También se puede comparar con lo que se le paga a otros profesionales similares.

También se puede dar una elevación de precios cuando se lanza un servicio innovador, lo que justifica el aumento de precio hasta que aparece la competencia. La escasez del servicio aumenta la demanda y se aumenta el precio.

También puede elevarse el precio en las circunstancias siguientes:

- Cuando el servicio es muy personalizado y se proporciona a la medida del cliente.
- Cuando sé es especialista.
- Cuanto menor es la competencia.
- Cuanto mayor es la duración del servicio.
- Por la ubicación geográfica.

Es mejor tener pocos clientes buenos, con un alto valor unitario, que muchos que pagan poco.

La calidad está relacionada con precios altos, y además los precios altos sirven para quedarse con los buenos clientes. La **experiencia, prestigio y reputación** del médico tienen un impacto en el precio. Cuanto mayor sea la reputación, se acepta un precio elevado.

El precio de los servicios debe estimarse por el valor que tienen para el cliente. Comprar la experiencia de alguien, en este caso del Médico Veterinario Zootecnista, resulta

siempre más económico que el tiempo que lleva el adquirirla (convertirse en Médico Veterinario Zootecnista).

Lo mejor es cobrar a todos por igual, pero puede haber excepciones: tarifas fijas, tarifas más reducidas a clientes frecuentes. Puede haber precios de promoción para nuevos servicios, para fidelizar clientes o pasarlos a otros servicios más lucrativos (Martínez 2005).

II. Otros criterios

- Se establecen descuentos para clientes frecuentes.
- La forma o condiciones de pago: si se paga por adelantado, al empezar, al terminar, o a plazos.
- No bajar precios para ganar al cliente.
- No cargar pequeños gastos de oficina (sellos de correos, fotocopias, llamadas telefónicas). Es mejor incluirlos en los gastos generales.
- Cargar todos los servicios que se realicen, en especial el consejo o asesoramiento.
- No hacer descuentos en el presente y cargarlos posteriormente.
- Subir los precios poco a poco.

III. Cobro de los servicios profesionales

El cobro de los servicios profesionales es un caso especial debido a que no se considera por parte de los clientes una *mercancía tangible* y tiende a verse con menor valor. Lo que hace el cliente, es sumar al costo de los servicios otros costos indirectos, como el del transporte o las gestiones que debe realizar por su cuenta (compra de medicamentos, administración, aplicación de los tratamientos, cuidados, etc.).

Un buen sistema que garantiza el cobro de servicios incluye:

- Acordar resultados específicos y medibles de las tareas realizadas.
- Preparar siempre un contrato de prestación de servicios y conseguir que el cliente lo firme.
- Dar al cliente buena información, tanto del precio, como del servicio. Explicar lo que cubre y lo que no. Avisar de los gastos extra. Especificar los términos, condiciones y plazos de los pagos.
- Enviar facturas detalladas a intervalos prefijados, que indiquen la fecha de pago o vencimiento de la factura. Cualquier pequeño error en la factura puede ser una excusa para que se demore el pago. Extender siempre un recibo y entregar justificante de los gastos.
- Informar debidamente al cliente de los progresos que se vayan produciendo, proporcionarle datos relevantes sobre todo lo que acontezca. Un cliente satisfecho es más probable que pague.

IV. La primera visita

A veces la primera visita no suele cobrarse si es exploratoria y se evita dar solución a los problemas, se limita solo a estudiar la posibilidad de encargarse o no del caso o de aceptar o no el estudio o proyecto. El médico veterinario zootecnista estudia y analiza las posibilidades del caso por si le interesa hacerse cargo. Lo mejor es aclarar en esta visita que se espera cobrar por el trabajo que se realice.

V. Cuando cobrar es difícil

Cobrar los honorarios es a veces más difícil que hacer el trabajo en sí. La morosidad se relaciona con la poca valoración de los servicios ofertados después de recibirlos, y con la tangibilidad. La mejor manera de evitar problemas es una buena preparación y una buena comunicación con el cliente. Si se tienen dudas en relación con el cobro, la decisión debe ser negativa y no aceptar un cliente o un encargo. También es posible establecer estrategias para evitar tener cuentas incobrables mediante una comunicación clara y directa con los clientes, así como tener políticas de cobro y de anticipos.

VI. Adelanto o provisión de fondos

Es una cantidad que se entrega a cuenta en forma de depósito por los gastos y honorarios. El cliente debe dar su autorización para que el profesional se cobre de ella, se trata de la garantía más habitual. Puede estar justificado cuando el comienzo del trabajo conlleva compra de materiales o gastos. Por ejemplo algunas empresas piden el 50% de anticipo a los clientes en el momento de hacer el encargo, el adelanto se descuenta del precio final. Debe justificarse su necesidad y documentarse con un presupuesto detallado que incluya calendarios y plan de pagos. Un sistema es el pago en tercios: un tercio en la provisión de fondos, un tercio en pagos parciales y un tercio al terminar la tarea.

La demora reiterada en el pago conlleva el detener las actividades y retener la información relevante hasta que se aclare la situación con el cliente.

VII. Precios: 8 errores más habituales de los médicos veterinarios zootecnistas.

Mercader (2009), menciona que una incorrecta política de precios es la mayor lacra del sector médico veterinario. También señala que es un problema complejo con distintos puntos de vista. Para explicarlo enumera algunos de los errores más comunes al establecer una política de precios en las clínicas veterinarias, algunos de los cuales son:

1. Pensar que la mayoría de los clientes deciden en base al precio

Mercader (2009) menciona que todos los estudios que se han hecho, demuestran que esto no es cierto. En un estudio realizado entre mil hogares con mascotas de Estados Unidos se observó que:

- El 24% de los hogares con mascota había cambiado alguna vez de centro veterinario a lo largo de la vida de su mascota.
- De ese 24%, tan solo 15%, (menos de un 4% del total de los hogares) lo hizo “porque el anterior veterinario era demasiado caro”.

En España también realizaron un estudio (Mercader 2009), en el que se encuestó a más de 1200 hogares propietarios de animales de compañía y las conclusiones fueron:

- Solamente un 19.6% había cambiado de veterinario en alguna ocasión.
- De ellos, un 11.6% (un poco más del 2% del total de hogares) lo había hecho “porque los productos eran demasiado caros”.
- El precio aparecía citado en séptimo lugar como criterio de elección de centro veterinario.

El precio es una de las maneras de competir, pero no la única. En todos los sectores económicos analizados se repite el siguiente patrón:

- a. Sólo puede haber un líder en precios bajos, por lo tanto el centro veterinario que se incline por esta estrategia siempre estará a expensas del siguiente que quiera bajar un precio.
- b. La posición de líder en precios bajos sólo es sostenible a medio plazo para aquella empresa que también sea líder en costos bajos. Las empresas grandes, las que tienen más clientes y por tanto facturan más, acaban teniendo ventajas de costos. Esto se produce porque estas clínicas u hospitales de mayor tamaño pueden diluir sus costos fijos (página web, publicidad, recepción, costos administrativos, equipamientos) entre un número mucho mayor de clientes.

2. No entender la naturaleza de los costos de un centro veterinario

Mercader (2009) propone un método para comprender los costos reales de prestar un servicio veterinario. La mayor parte de los servicios prestados en una clínica tienen tres clases de costos:

COSTOS DE VETERINARIO

Total anual de minutos veterinario facturables por la clínica.

Se fija un número de días laborables al año, y se multiplica por el número de veterinarios y por ocho horas diarias y por 60 minutos por hora. Se multiplica el número de minutos resultantes por un factor de eficiencia del 70% porque no todo el tiempo laboral de un veterinario es tiempo dedicado directamente a generar ingresos. Por tanto se multiplica el total de minutos anuales de veterinario del centro por 0.7 para poder calcular cuántos son los minutos *efectivamente* disponibles para generar ingresos.

COSTOS FIJOS O DE ESTRUCTURA

Costos anuales de la estructura del centro. Se toma la cuenta de resultados del último año completo. Se le restan los costos anuales totales en veterinarios, y se le resta también el costo de la compras de suministros (medicamento, alimento y otros artículos de la tienda). La cifra resultante representa el costo de la estructura del centro (auxiliares, administrativos, recepcionistas, limpieza, instalaciones, informática).

COSTOS VARIABLES (COSTOS DE SUMINISTROS)

Se refiere al costo de medicamentos, gasas, antiparasitarios, alimentos, o demás que utilicemos durante la prestación de un servicio veterinario y un costo de mermas y obsolescencia.

3. Prejuzar a los clientes e intentar gestionar su bolsillo

Prejuzar la disposición de un propietario a invertir en la salud de su mascota en función de la ropa que viste, el coche que conduce, o del barrio donde vive. Ningún estudio ha demostrado correlación entre el nivel de renta y disposición a gastar más en la salud de la mascota. La clave está en la vinculación afectiva entre el propietario y su mascota.

4. Confundir valor y precio, dedicando demasiado tiempo a hablar de precio y muy poco a comunicar valor.

En el mundo de la clínica veterinaria, el error más habitual consiste en emplear mucho tiempo y esfuerzo en discutir con los clientes sobre el precio de los servicios y demasiado poco a hablar sobre el valor que entregamos a cambio. La mayoría de las decisiones económicas se toman en base a dos criterios:

VALOR: lo que se obtiene si se toma esa decisión, puede ser en términos de recibir una propiedad, de resolver un problema, de sentirse más feliz, etc.

PRECIO: lo que se debe pagar si se toma esa decisión, no solamente en términos económicos, sino también en tiempo empleado, preocupaciones, incomodidades.

5. Regalar dinero a los clientes (sin que ellos se enteren).

Mercader (2009) cita un ejemplo en el que se estima que en un centro veterinario medio estadounidense el importe de los “no-cobros” anuales puede ascender a más de 40,000 USD, lo que equivaldría a \$719,200.00 pesos mexicanos, tomando como referencia el valor de \$17.98 pesos mexicanos por 1 USD (dólar estadounidense). Esto puede deberse a una errónea política de descuentos, a un mal sistema administrativo de contabilización de los servicios prestados, o a una combinación de ambas cosas.

Tener una política de descuentos significa haber plasmado por escrito las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quién está autorizado en la clínica a otorgar los descuentos?
- ¿A quién y en qué situaciones concretas se pueden dar descuentos?
- ¿De qué importe pueden ser los descuentos?
- ¿Cómo hay que contabilizarlos y a quién hay que informar de los descuentos que se han dado?

6. No entender el impacto dramático de una política de precios errónea en la rentabilidad de la clínica.

Los salarios y los costos de las instalaciones de un centro veterinario oscilan muy poco con independencia del número de clientes que se tengan. El costo fijo diario de apertura de una clínica en España se sitúa alrededor de los 600 euros diarios (aproximadamente \$10, 500.00 M.N.). Este tipo de empresas son especialmente sensibles a la política de precios. Una reducción de precios afecta su rentabilidad porque se ha visto que la demanda de los servicios veterinarios por parte de los clientes es relativamente “inelástica a los precios, cita Mercader (2009). Se habla de servicios inelásticos al precio cuando un incremento de sus precios viene acompañado de un descenso de la demanda en menor proporción, o cuando un descenso de los precios produce un incremento menos que proporcional a la demanda. Por ejemplo aumentos de precios del 10% venían acompañados de reducciones de la demanda por parte de los clientes de solamente 4%.

7. No saber comunicar al equipo la importancia y necesidad de una política de precios acertada.

Son pocos los propietarios de centros veterinarios que han mantenido una conversación con sus empleados acerca de cuestiones económicas. Tal vez por ello existe una gran confusión y unas expectativas erróneas acerca de lo que realmente gana una clínica. Pero probablemente son menos conscientes de los costos del centro veterinario. Para evitar este tipo de situaciones, el/los propietarios deben hablar de dinero con su equipo. Si nadie explica a los empleados cuál es la rentabilidad de la empresa, ellos crearán su propia expectativa. Sin llegar al extremo del “open book management” (literalmente gestión de libros abiertos, es decir, compartir toda la información económica con los empleados) existen maneras de centrar sus expectativas. Hay cursos de gestión de clínicas y artículos en revistas especializadas que pueden ser buenos recursos para este objetivo.

8. Pensar que rentabilidad y buena medicina son incompatibles.

La buena práctica médica requiere capital humano cualificado y uso de tecnología de punta. Sin unos precios adecuados no es posible motivar y retener a personal de calidad ni reinvertir en formación y tecnología. Como suelen decir en Estados Unidos: “good medicine is good business”, o “healthy pets, healthier practices”, lo que significa en español: “hacer buena medicina es buen negocio” o “prácticas saludables crean mascotas saludables”.

c) Publicidad o promoción.

La publicidad es uno de los medios más importantes para conseguir clientes. La publicidad pagada puede ser necesaria para algunas actividades debido a la fuerte competencia, o por el carácter de la demanda o para sumarse a otras actividades de marketing, a veces es la única forma de llegar al público objetivo (Martínez 2005).

Un anuncio sencillo y barato que aparezca regularmente en una publicación relevante, es una de las mejores inversiones en marketing y una de las mejores formas de obtener clientes.

A. Publicidad indirecta

Una de las formas de hacer publicidad es potenciar el nombre o marca de la clínica. El énfasis es dar a conocer y reforzar la imagen de la clínica, realzando sus características distintivas de la competencia: experiencia, preparación, formación y profesionalidad.

Los recursos más utilizados son:

- Anuncios de cursos, seminarios o congresos organizados por la clínica. En ellos se incluye la marca o el logotipo y datos de identificación.
- Declaraciones públicas relativas a la intervención profesional en casos o proyectos que afectan a grandes empresas o personas famosas.
- Presentación de publicaciones, libros, estudios, resultados de encuestas o estadísticas.
- Publicación de artículos en la prensa especializada o general.
- Publicidad exterior en rótulos, y a través de la decoración o iluminación en puertas y ventanas.
- Anuncios que ofertan empleo en la clínica, en los que cabe el logotipo, señas de identificación y las especialidades.

B. Reglas básicas

- 1) Escoger una buena agencia.
- 2) Mantener dos líneas publicitarias. La primera es directa y específica, centrada en los servicios que se ofrecen, en el personal y dirigida a conseguir clientes. La publicidad indirecta es para reforzar el nombre, la imagen y la reputación y dar valor a los servicios.
- 3) Escoger bien el medio. Periódico, revista, radio, televisión, internet, en función del público objetivo.

Hay medios que tienen más persistencia y cuyos anuncios leen más personas durante más tiempo, ya que la gente los conserva más: por ejemplo las revistas se guardan más tiempo que los periódicos. Se obtienen buenos resultados con las revistas técnicas y profesionales. Se guardan y se leen.

- 4) Ser persistente. Los resultados pueden notarse semanas o meses después de aparecer el anuncio. Conviene hacer una evaluación del impacto del anuncio tanto a corto y largo plazo para indicar la relación costo-beneficio.
- 5) Buscar la oportunidad. El momento adecuado y la estacionalidad.

C. Diseño del anuncio

a) Estudiar bien las razones de los clientes: qué buscan y cuál es su comportamiento habitual. Los publicistas usan el término de característica única de venta o unique selling point para describir la única razón por la que el cliente debe adquirir el producto o servicio. Es algo único y distintivo que define al servicio, que lo identifica y lo hace diferente de la competencia, por ejemplo:

- El profesional mejor preparado.
- La consulta más moderna y tecnológicamente más avanzada.

- El mejor especialista.
- b) Tener claros los objetivos del anuncio y cómo se evaluarán los resultados. Qué es lo que se quiere obtener, a qué público hay que llegar, qué es lo que se quiere decir.
- c) Establecer el presupuesto. Buscando siempre la mejor relación costo-beneficio.
- d) Principales elementos del anuncio
- 1) **Título.** Despierta el interés para continuar leyendo y que se capte el mensaje, se usa una pregunta o frase llamativa, por ejemplo: *“Protege a tu mascota”, “¿Tu mascota tiene problemas de conducta?”*. En ocasiones será necesario dirigirse a segmentos específicos de clientes: *“¿Tu perro se queda solo en casa mucho tiempo?”*, para un segmento de clientes que trabaja todo el día.
A veces el título de un pequeño anuncio sintetiza y lleva en sí mismo el beneficio que resuelve la necesidad: *“Guardería para perros”*.
 - 2) **Oferta.** Dice que hay en el anuncio que pueda interesar al lector, qué significa para él, o por qué debe leerlo: *“Servicios médicos para tu mascota. Consultas, vacunas, cirugías, desparasitaciones”*. Puede expresarse en forma de soluciones: *“Entrenamiento canino para guardia y protección”*.
 - 3) **Pruebas.** Debe figurar el ámbito y el tipo de situaciones en las que se puede actuar, hay que expresar lo que se puede hacer por el cliente que necesite los servicios: *“Urgencias médicas las 24 horas”*. La oferta del servicio se debe cumplir, sino el efecto será negativo para la credibilidad y reputación del Médico Veterinario Zootecnista.
 - 4) **Beneficios.** Se insiste en los beneficios que obtendrá el cliente: *“Bienestar y salud para tu mascota”*.
 - 5) **Acción.** Se le facilita el servicio al cliente potencial y predispuesto a entrar en contacto: *“Solicite información”, “Llame ahora”, “Infórmate sin compromiso”*. Deben ponerse todos los datos necesarios de contacto: dirección, teléfonos, página web, correo electrónico, horarios.
- e) Hay que valorar los siguientes aspectos del anuncio:
- Si llama la atención y consigue detener al lector y le invita a leer el texto.
 - Si soluciona problemas, si satisface necesidades, o describe beneficios.
 - Si el mensaje es claro y se entiende con facilidad, con los mínimos tecnicismos. No debe ser aburrido, ni contener exageraciones ni falsas promesas.
 - Si el aspecto general a primera vista es positivo, para que el lector decida seguir leyendo y no pasar de largo.
 - Es conveniente que lleve el logotipo, que incluya imágenes, colores dibujos o fotografías.
 - Si deja claro por qué los clientes deben acudir a la clínica, en vez de ir con la competencia.
 - Si se convence al cliente de gastar su dinero en el servicio ofertado.

f) Las páginas amarillas

Representan una oportunidad para anunciarse en un lugar donde el lector realmente busca soluciones a un problema. Quien busca en la sección amarilla necesita algo y muchas veces con urgencia. No hay una segunda oportunidad, y la persona quiere la solución ya. El anuncio debe mencionar qué problema resuelve a esta persona, las soluciones directas.

g) Correo directo

El objetivo es conseguir nuevos clientes, también la fidelización o la venta de otros servicios a clientes anteriores y actuales. Puede utilizarse para comunicar la inauguración de la clínica, la presentación a nuevos clientes o el traslado de la sede, dar a conocer cambios en la oferta de servicios, ofertas promocionales. La ventaja es que llega personalmente al cliente y se puede controlar el momento en que llega.

No es una forma eficaz de ganar clientes y puede ser caro por el costo del material y del envío.

La carta debe de ser personalizada, hay que esforzarse en que llame la atención para que se lea, exponer la oferta y especificar los beneficios de ésta. Si se comunica una promoción, poner la palabra *gratis*, que obligará al cliente leer todo el mensaje.

h) Recordatorios

De vacunación, de tratamientos médicos, de desparasitación, de profilaxis dental, de peluquería, estudios de laboratorio., etc. Ya sea por carta, llamada telefónica o e-mail (Mc Carthy 1992).

d) Plaza, lugar o ubicación

La proximidad al domicilio sigue siendo la segunda razón más citada por los propietarios de mascotas a la hora de elegir por primera vez un centro veterinario.

Las clínicas ubicadas en zonas de alta densidad demográfica y en lugares con buena visibilidad y acceso tienen una ventaja importante. El nivel socioeconómico de la zona donde se ubica la clínica u hospital también es importante, porque a mayor nivel de educación de los propietarios aumenta la frecuencia de visitas al veterinario (Mercader 2009).

12.10 Ejecución y control del plan de marketing

Se analiza el punto de equilibrio y se prevé otras informaciones que sirvan para controlar el proyecto una vez que esté en marcha. Se calculan las previsiones de ventas y de saldo de efectivo por meses para un período de tres años y se hace un presupuesto mensual de los costos iniciales.

Por ejemplo si se supera el presupuesto, se sabrá de dónde recortar o cómo distribuir los recursos; si no se vende como se esperaba, se sabrá que hay que rectificar.

12.11 Resumen

En el resumen se apuntan de nuevo las ventajas, costos y beneficios y se hace constar la ventaja diferencial sobre los competidores que ofrece el producto propio.

La ventaja diferencial o competitiva es aquello con que se cuenta y los competidores no lo tienen. Es la razón fundamental por la que el proyecto va a triunfar.

¿Qué ocurre si no funciona el marketing?

Se evalúan todas las acciones emprendidas:

- Si se ha identificado bien el público objetivo y si se llega a ellos de forma adecuada.
- Si hay que seleccionar mejor a los clientes, reevaluando la adecuación de la especialidad que se ofrece.
- Revisar el material promocional. Comprobar si los folletos o catálogos llaman la atención y si consiguen comunicar el mensaje.
- Revisar los anuncios y cambiarlos si es preciso.
- Averiguar que ocurre con la competencia.

12.12 Anti marketing

Cuando el profesional llega a alcanzar un buen nivel de clientes e ingresos esta situación les lleva a trabajar con menos intensidad y a restringir todo tipo de actividades de promoción. El riesgo es que un exceso de clientes lleve a un ambiente en que no se les pueda atender debidamente.

Una forma de llevar a cabo el antimarketing es subir los precios, lo que inmediatamente frena el flujo de clientes, pero cabe aclarar que esto no puede hacerse siempre y además puede ser contraproducente. Puede repercutir en un detrimento de la buena reputación que es el principal activo o valor de los servicios profesionales. Una táctica menos agresiva es poner barreras a los clientes con el cambio de ubicación del establecimiento. Esta dificultad en estar disponible para los nuevos clientes refuerza la exclusividad del servicio que se presta.

Otra forma es reducir la accesibilidad temporal, propia de muchas especialidades médicas, dando citas para dos semanas, un mes o tres meses después. Los casos urgentes o interesantes se intercalan o se pasan a otros colegas con quienes se mantenga una buena relación profesional. Otros profesionales se deshacen de especialidades costosas o poco rentables, o pasan de ser generalistas a especialistas.

13. Las previsiones del plan de marketing

Las previsiones predicen el futuro. Con ellas se pueden señalar metas y objetivos precisos en el plan de marketing junto con las estrategias y tácticas adecuadas para alcanzarlos (Cohen 2001).

Las funciones de las previsiones son:

- Decidir qué mercados son convenientes para los servicios.
- Planificar la estrategia de la empresa.
- Calcular las cuotas de ventas.
- Determinar si hacen falta empleados y cuántos.
- Decidir los canales de distribución.
- Poner precio a los productos o servicios.
- Analizar los productos y servicios y su potencial en los distintos mercados.
- Definir las características de los servicios.
- Calcular los beneficios y el potencial de ventas de los servicios.
- Determinar los presupuestos para anuncios y promoción de ventas.

La previsión de ventas afecta a todas las acciones del plan de marketing. Las previsiones se efectúan a partir de algunas conjeturas y del criterio de los responsables de realizarlas.

13.1 Diferencia entre potencial del mercado, potencial de ventas y previsión de ventas.

a) El *potencial de mercado* es el potencial total de ventas de un producto o servicio, en una determinada área geográfica durante un período de tiempo concreto. Está relacionado con la capacidad total del mercado para absorber todo lo que produzca un sector entero, por ejemplo el de viajes en avión, el de libros sobre temas de empresa y en este caso el de servicios médicos veterinarios.

b) El *potencial de ventas* es la posibilidad que tiene el mercado de absorber o de adquirir toda la producción de una sola empresa de ese sector. Así por ejemplo, si se fabrican cascos para conductor de motocicleta se puede hablar de un potencial de mercado de 7,000 millones USD anuales, mientras que la capacidad del mercado para adquirir la producción de una empresa es de sólo 500 millones USD.

c) La *previsión de ventas* se aplica a las ventas reales previstas para la empresa en un plazo de un año en este mercado. En el caso de los cascos, la previsión de ventas puede ser de solo 200 millones USD, aunque el potencial de mercado sea de 7,000 millones USD para el conjunto del sector y de 500 millones USD para la propia empresa. Entonces ¿por qué las ventas no alcanzan el potencial total del mercado? Es debido a la capacidad de producción que se posee.

13.2 Cómo determinar el potencial de mercado

A veces se encuentra en investigaciones ya publicadas realizadas por la administración pública, por una asociación profesional o una revista especializada. En otras ocasiones hay que deducir el potencial mediante el recurso a múltiples fuentes de información, contrastando gran cantidad de datos.

A. Método de índices para calcular el potencial del mercado

Hay un método alternativo de calcular el potencial del mercado: la utilización de índices obtenidos a partir de datos económicos básicos. El método de índices también sirve para calcular el potencial de mercado de un nuevo producto. Para efectuar este cálculo, se decide qué factores demográficos, económicos y de distribución influyen sobre el producto.

B. Previsión de ventas: métodos de abajo arriba y de arriba abajo

Hay dos métodos para prever las ventas: de abajo arriba y de arriba abajo. El de *abajo arriba* consiste en fraccionar el mercado en segmentos y calcular por separado la demanda de cada segmento. Luego basta con sumar los segmentos para obtener la previsión de ventas totales.

En las previsiones de *arriba abajo* se calcula el potencial de ventas de todo el mercado, se obtienen las cuotas de ventas y se llega a la previsión de ventas. Los métodos habitualmente empleados en los estudios de arriba abajo son el criterio del ejecutivo, las proyecciones de tendencia, la media móvil, la regresión, el aplanamiento exponencial y los indicadores.

C. Criterio del ejecutivo

Se le conoce también como jurado de opinión de ejecutivos, criterio directivo o “sensación”. Se trata de consultar a ejecutivos expertos, es fácil de emplear pero no carece de riesgos. Se han elaborado métodos muy complejos de obtención del criterio del ejecutivo. Quizás el más complejo sea el conocido como Delphi. Se solicita a los expertos su opinión acerca de la previsión de sucesos o hechos futuros. No se queda, en una sola ronda de recogida de información. Tras finalizar el estudio de opinión se analizan los resultados para incorporar el alcance de las respuestas, la media y las razones que llevaron a los encuestados a contestar. Los resultados de este análisis se entregan a los expertos consultados en la primera ronda de estudios. Entonces se lleva a cabo la segunda ronda, este proceso se repite varias veces hasta que aparece un consenso en las opiniones del grupo, que convergen en la previsión final.

En consecuencia, el método Delphi es un método útil y preciso de empleo del criterio del ejecutivo en la previsión.

D. Proyecciones de tendencia

Es la prolongación de lo que ya ha ocurrido hacia el futuro. Por ejemplo, si las observaciones de las ventas realizadas durante los últimos tres años revelan un incremento medio del 10% anual, la proyección de tendencia dará por sentado que las ventas también van a aumentar un 10% el año que viene. La *media móvil* es una proyección más compleja. Se extrae la previsión de la media de los anteriores comportamientos, en vez de efectuar una simple proyección lineal. Así se aminora el riesgo de que aparezca algún suceso o elemento que haga errar la previsión.

E. Estudio sectorial

Se emplea para empresas que forman todo el sector de un producto o servicio concreto. Se puede incluir en el estudio a los usuarios, a los fabricantes o a ambos.

F. Análisis por regresión

Pueden ser lineales o de regresión múltiple. En la regresión lineal se trabaja con las relaciones entre las ventas y una sola variable independiente para prever las cifras de venta. En las regresiones múltiples se emplean las relaciones entre las ventas y varias variables independientes. Existen programas que facilitan esta tarea. Se estiman los valores de las variables independientes y se incorporan a la ecuación de regresión múltiple. Si se encuentra relación entre varias variables, se elabora a partir de esta información una ecuación de regresión múltiple que prediga las ventas del año que viene.

G. Estudio de la intención de compra

Se realiza antes de introducir un producto o servicio nuevo. El principal problema es que el público no siempre informa con exactitud de sus intenciones de compra en el futuro.

H. Aplanamiento exponencial

Es un método de sucesión cronológica similar al método de media móvil de análisis de la tendencia. Pero en lugar de ponderarse por igual las observaciones, se utiliza una serie de ponderaciones que crecen exponencialmente para dar más peso a los valores más recientes que a los antiguos, ya hay programas diseñados para hacerlo.

I. Indicadores

Los indicadores se emplean en economía para predecir recesiones y recuperaciones. Son los elementos de mayor valor para efectuar previsiones. Entre los indicadores más utilizados figuran los precios de 500 productos corrientes, los nuevos pedidos de bienes duraderos, el índice neto de creación de empresas, los beneficios después de impuestos, los precios de materias primas industriales y las variaciones de crédito a plazos a los consumidores. La dificultad de la previsión de ventas con tales indicadores consiste en ponerlos en conexión con productos o servicios específicos. Si se encuentran relaciones se puede elaborar un modelo de regresión múltiple.

Qué método conviene utilizar

La elección del método de previsión de ventas para un caso particular y para un plan de marketing no debe basarse sólo en la popularidad del método, sino en factores propios de la situación. Entre estos factores se encuentran los recursos y los tiempos disponibles, la precisión deseada, la estimación de la precisión que alcanzarían los clientes, las personas encuestadas, y el costo de la previsión.

13.3 Costo de la previsión y otras informaciones importantes

La previsión de ventas no es la única información económica financiera necesaria para el plan de marketing. También hay que prever los costos, sus plazos y el momento en que se van a producir. Esta labor se realiza mediante el programa de desarrollo del proyecto, el análisis del punto de equilibrio, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la previsión del saldo de efectivo

13.4 El programa de desarrollo del proyecto

Enumera todas las tareas que se han de ejecutar y señala el dinero que se gasta en cada período. Estos períodos pueden ser de meses o semanas. Es útil para inspeccionar y controlar el proyecto una vez que se ha puesto en marcha.

13.5 El análisis del punto de equilibrio

Se utiliza para evaluar las relaciones entre los ingresos de ventas, los costos fijos y los costos variables.

Es aquel en que el número de unidades vendidas cubre todos los costos de desarrollo, producción y venta del producto/servicio. Hasta alcanzar este punto se *pierde dinero*, y a partir de él se *gana*.

Es un excelente instrumento para prever tanto el éxito como el umbral de rentabilidad, pues informa lo siguiente:

- Cuántas unidades hay que vender para ganar dinero.
- Qué beneficio se obtendrá para cualquier nivel de ventas dado.
- De qué modo afectará a la rentabilidad las variaciones de precio.
- De qué modo afectará a la rentabilidad los incrementos o las reducciones de los costos para los distintos niveles de venta.

A continuación se van a definir algunos conceptos para poder obtener el punto de equilibrio (Mercader 2009):

COSTOS TOTALES (CT). Son los costos generales que se erogaron en un mes para ofrecer los diferentes servicios (consulta, estética, cirugía, pensión, etc.) Se dividen en dos costos: fijos y variables

COSTO VARIABLE. Es el que aumenta o disminuye a corto plazo con las variaciones en el nivel de actividad. Por ejemplo, los productos para la tienda (incluyendo medicamentos) y peluquería, alimento.

COSTO FIJO. Es aquel que no se incrementa (a corto plazo) aunque aumente el nivel de ventas o producción, o no se abra la clínica, por ejemplo la renta, las amortizaciones, los salarios, la luz, el teléfono.

Costos Totales = Costos Fijos Totales + Costos Variables Totales

COSTO UNITARIO PROMEDIO. Cuánto cuesta ofrecer un servicio o una unidad de servicio, por ejemplo: una consulta, una estética, un día de pensión.

Costos Fijos Promedio = Costos Fijos Totales / Número de servicios ofrecidos en el mes

Entre mayor número de servicios se realicen, el CFP irá disminuyendo debido a que un costo fijo se divide entre una mayor cantidad de servicios.

Costos Variables Promedio = Costos Variables Totales / Número de Servicios Ofrecidos al Mes

Costos Totales Promedio = Costos Fijos Promedio + Costos Variables Promedio

Las clínicas veterinarias son empresas con estructuras de costos mayormente *fijos*: sus costos totales varían poco independientemente de la cantidad de clientes que atiendan. Estas empresas *son muy vulnerables* a las variaciones en el volumen de actividad: cuando *baja el número de clientes* entran rápidamente en *pérdidas*. En la figura 2 se muestra la fórmula para calcular el costo fijo diario de apertura de una clínica veterinaria.

Figura 2. Fórmula para calcular el costo fijo diario de apertura. Fuente: Mercader 2009.

$$\text{Costo fijo diario de apertura} = \frac{\text{Costos fijos anuales}}{\text{Número de días de apertura}}$$

A continuación se muestra un ejemplo en el cuadro 2, que permitirá aplicar la metodología de un cálculo de costos operativos por servicios en una clínica veterinaria al mes.

- Nombre de la Clínica Veterinaria: Zoo – Mascotas
- Ubicación: Centro Comercial al Sur de la Ciudad de México
- Servicios que se ofrecen:
 - a) Servicios Médicos (consultas, cirugías, vacunas y desparasitaciones)
 - b) Estéticas: cortes de pelo y baños
 - c) Pensión

Cuadro 2. Cálculo de costos operativos por servicios en una clínica veterinaria al mes.

ACTIVO	VALOR DEL PRODUCTO NUEVO	VIDA ÚTIL EN AÑOS	DEPRECIACIÓN ANUAL (\$)	DEPRECIACIÓN MENSUAL (\$)
EQUIPO SIN MOTOR				
Equipo de quirófano (lámpara, mesa de cirugía)	10,000	10	1,000	83.33
Mesa de exploración y vitrina	3,500	10	350	29.16
10 jaulas para perros	15,000	7	2,142.28	178.57
EQUIPO CON				

MOTOR				
Refrigerador	2,000	5	400	33.33
Horno pasteur	3,000	5	600	50
3 Máquinas par rasurar	5,100	3	1,700	141.66
TOTAL ACTIVOS	\$38,600		\$6,192.28	\$516.05

Fuente: Alonso et al. 2007

Costos para el período

Costos Fijos

Costos en que incurre la clínica independientemente de que abra o no

1. Renta del local: \$3,000 mensual
2. Anualidad de AMMVEPE: \$125 mensual
3. Depreciación de activos mensual: \$516.05

Costos Variables

Se incurre a ellos cuando se toma la decisión de ofrecer un servicio

1. Agua: \$150 mensual
2. Luz: \$300 mensual
3. Teléfono: \$900 mensual
4. Salarios de 2 Médicos Veterinarios \$12,000 y un ayudante \$2,500; total \$14,500 mensual
5. Medicamentos, sueros, suturas, jeringas, alimento, etc. utilizado en las actividades correspondientes (se han calculado los costos de este rubro en los servicios correspondientes)

En el cuadro 3 se muestra el cálculo de costos operativos por actividad en una clínica veterinaria al mes.

Cuadro 3. Cálculo de costos operativos por actividad en una clínica veterinaria al mes.

CONCEPTO	SERVICIOS MÉDICOS (\$)	PENSIÓN (\$)	ESTÉTICA (\$)	TOTAL(\$)
Costos Fijos (CF)				
Renta	1,500	600	900	3,000
AMMVEPE mes	125	0	0	125
Equipo de	(100%) 83.33	(0%) 0	(0%) 0	83.33

Quirófano				
Mesa de Exploración	(100%) 29.16	(0%) 0	(0%) 0	29.16
Refrigerador y horno	(100%) 83.33	(0%) 0	(0%) 0	83.33
Máquinas de rasurar	(10%) 14.16	(0%) 0	(90%) 127.5	141.66
Costos Fijos Totales (CFT)	\$1,834.98	\$600	\$1,027.5	\$3,462.48
Costos Variables (CV)				
Agua	(10%) 15	(20%) 30	(70%) 105	150
Luz	(30%) 90	(5%) 15	(65%) 195	300
Teléfono	(40%) 360	(10%) 90	(50%) 450	900
Salarios médicos	(90%) 10,800	(10%) 1,200	(0%) 0	12,000
Salario peluquero	(0%) 0	(10%) 250	(90%) 2,250	2,500
Material médico	13,385			13,385
Alimentación		860		860
Costos Variables Totales (CVT)	\$24,650	\$2,445	\$3,000	\$30,095
Costos Totales (CT)	\$26,484.98	\$3,045	\$4,027.5	\$34,932.48
Número de Servicios	340	5	207	557
Costo por servicios	\$77.89	\$609 \$20/día	\$19.45	

Fuente: Alonso et al. 2007

Fórmula para obtener el punto de equilibrio en número de servicios ofrecidos en un período dado

$$X = CFT / (PV - CVP)$$

CFT = Costo Fijo Total

CVP = Costo Variable Promedio

PV = Precio de Venta o Servicio

$$X = 1835 / (100 - 72.5) = 1835 / 27.5 = 66.7$$

Por lo tanto se necesitan 67 servicios mínimos para estar en el punto de equilibrio donde la clínica veterinaria ni gana ni pierde.

Fórmula para obtener las ventas por servicios ofrecidos y necesarios para no perder:

$$\text{Ventas} = CFT / 1 - (CVP/PV)$$

$$\text{Ventas} = 1835 / 1 - (72.5/100) = 1835 / (1 - 0.725) = 1835 / 0.275 = \$6,672.72$$

Por lo tanto, la clínica tiene que tener ventas por \$6,672.72 para estar en punto de equilibrio.

14. Plan de mercadotecnia para servicios en las clínicas y hospitales veterinarios

Con base en la información recopilada anteriormente se presenta a continuación un plan de mercadotecnia o marketing para realizar la apertura de una clínica veterinaria dedicada a la atención de pequeñas especies, en la Ciudad de México.

14.1 Descripción de la empresa/servicio

El plan se aplicará en una Clínica Veterinaria dedicada a la atención de Pequeñas Especies, como son: perros, gatos, tortugas, hurones, hámsteres y algunas aves de ornato (no exóticas). Cabe destacar que el mayor número de mascotas que se atenderán serán **perros y gatos**. En la Clínica se ofrecerán los siguientes **servicios**:

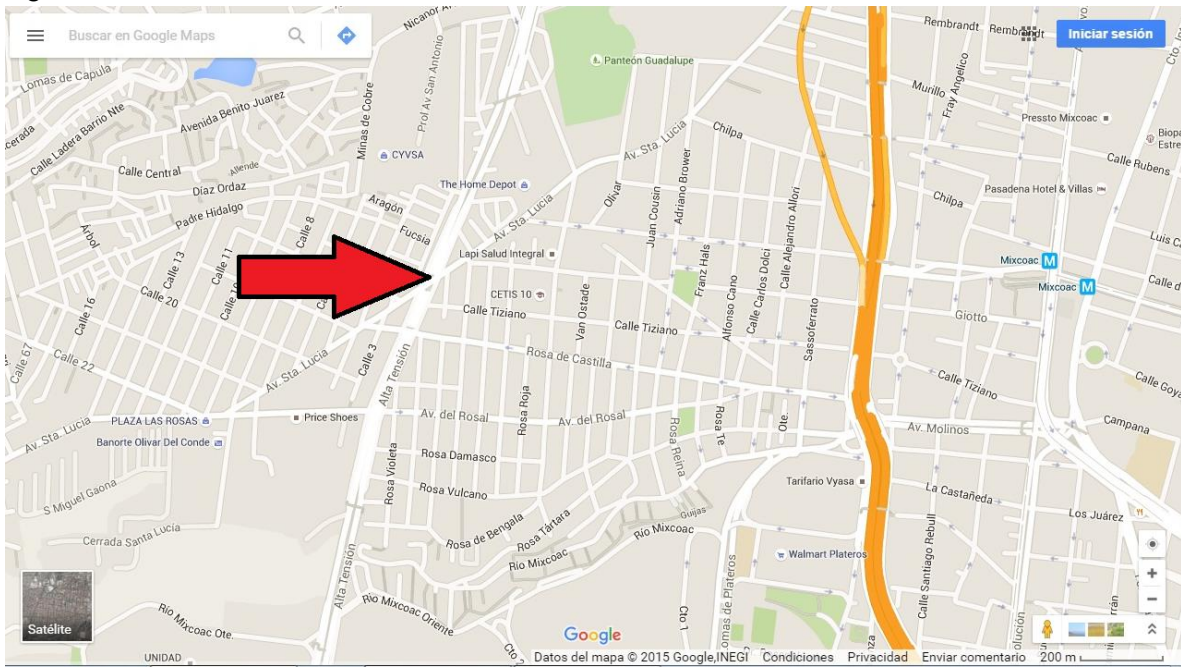
- Consultas Médicas
- Cirugías
- Hospitalizaciones
- Estética
- Pensión
- Venta de Alimento
- Venta de Accesorios
- Venta de Medicamento
- Medicina Preventiva (aplicación de vacunas y desparasitaciones)
- Ultrasonido
- Análisis de Laboratorio (externo)
- Servicios Funerarios para Mascotas (externo)

Ubicación

Se pretende realizar la apertura de la clínica en la siguiente ubicación:

Avenida Santa Lucía Manzana 3 Lote 1, Colonia Molino de Rosas, Delegación Álvaro Obregón, C. P. 01470, Ciudad de México, México. En la figura 3 podemos ver la ubicación de la clínica.

Figura 3. Ubicación de la clínica.



Fuente: Google maps s. f.

Nombre de la clínica

El nombre que se le dará a la clínica es: Pet's World

Logotipo

En la figura 4 se puede observar el logotipo de la clínica.

Figura 4. Logotipo de la clínica veterinaria Pet's World. Fuente: Elaboración propia.



Slogan

El slogan que se utilizará en la clínica es: “Siempre a la vanguardia en la salud y bienestar para tu mascota” ©

Propósito de la empresa

El propósito de la clínica es ofrecer servicios médicos veterinarios a las mascotas, así como también servicios de estética canina y felina, venta de medicamento, alimento, accesorios, servicios funerarios, y pensión en la colonia donde está ubicada la clínica, con el fin de obtener ingresos económicos.

Estrategia de la empresa

La estrategia de la clínica se dará ofreciendo servicios y productos de alta calidad mediante la organización, compromiso, responsabilidad, ética y trabajo en equipo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, con precios justos y accesibles, con el objetivo de beneficiar a los dueños de las mascotas y a éstas; además de brindar a los empleados óptimas condiciones de trabajo y desarrollo laboral, con la intención de crear un equipo de trabajo sólido y comprometido.

Misión

La misión de la clínica es ofrecer una atención médica veterinaria de calidad, ética, responsable y de vanguardia para las mascotas y sus dueños, además de proporcionar a los empleados condiciones laborales óptimas.

Visión

La visión es ser la principal Clínica Veterinaria de referencia para atención médica y zootécnica de mascotas en la zona, ofreciendo a sus clientes servicios de alta calidad y precios justos.

Valores

Los valores que se manejarán en la clínica son:

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Competitividad
- Espíritu de Servicio
- Confianza
- Respeto y afecto hacia las mascotas

Objetivos

Los objetivos de la clínica son:

- Ofrecer servicios de calidad
- Ofrecer precios justos (para el cliente, para los empleados, para la empresa)
- Ofrecer productos de calidad
- Excelente trato a los clientes y sus mascotas

Personal

El personal que laborará en la clínica estará conformado por:

- 1 Médico Veterinario Zootecnista principal responsable de la clínica.
- 1 Médico Veterinario Zootecnista auxiliar.
- 1 estilista canino.

Clientes y mercado

Clientes

Los clientes serán dueños de mascotas que vivan en los alrededores en donde está ubicada la clínica. Se considera un área de influencia de 1 a 2 km máximo, si es que los clientes deciden caminar, y si tienen auto 5 km máximo. Se pueden tener algunos clientes fuera del área de influencia, debido a que pueden ser contactos del propietario o familiares o amigos de los clientes, pero es un número limitado.

Mercado

Valor del mercado de Mascotas en México

Cantera (2014) menciona que Alejandro Ahuad, director general de Petco México (Tienda de accesorios para mascotas), estimó que en el país los dueños de mascotas gastan entre \$5,000 y hasta \$7,000 anuales en alimentos y accesorios para sus perros y gatos. En México se calcula que el valor del mercado de la venta de productos para mascotas alcanza los 2,000 millones de dólares anuales (Cantera 2014).

Lee Kim (2014) señala que de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, durante 2011, en casi 6 de cada 10 viviendas (58%) de México reportaron la existencia de al menos una mascota, cualquiera que ésta sea. Por regiones, destaca la presencia de mascotas en el centro del país donde llega al 63%. En 2011 la mascota más presente en los hogares mexicanos era el perro, 84% de los hogares que tienen mascotas (lo que significa el 48% de todos los hogares) dicen tener un perro, muy por arriba del 30% de gatos y 27% de algún tipo de ave. Durante 2013, en México se estimó que había una mascota por cada cuatro habitantes, lo que equivale aproximadamente a 29 millones de animales domésticos, incluyendo perros, gatos y pericos. Durante 2011, México ocupó el cuarto lugar a nivel mundial por su población de mascotas (Lee Kim 2014).

Según datos arrojados por la encuesta de Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE), realizada en 2013, un tercio de los hogares mexicanos que cuenta con mascotas que en su mayoría son perros y gatos gastan alrededor de 201 a 400 pesos mensuales en

comida, veterinario, peluquería y otras cosas aunque algunos erogaron más de 800 pesos al mes. El mercado de productos y servicios para mascotas que comprende alimentos, ropa, tratamientos, servicios veterinarios, estéticas, salones de fiesta, restaurantes hoteles, servicios fúnebres y hasta spa, entre otros ha crecido en los últimos años a una tasa promedio anual de 10 por ciento desde 2008; solamente en el 2013 el consumo en el país de éstos fue 2,222.8 millones de dólares. Según una proyección de El Financiero, el valor total del mercado de mascotas en México fue de 2,500 millones de dólares en 2015.

En el país están registrados 7,190 comercios al por menor de mascotas, según cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

También hay otros datos que proporciona el INEGI:

- En el Distrito Federal hay 1475 unidades de servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado (2015).
- En la delegación Álvaro Obregón hay 98 unidades de servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado (2015).
- En el Distrito Federal hay 15 unidades de servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector público (2015).
- En la Delegación Álvaro Obregón hay 2 unidades de servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector público (2015).

14.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Condiciones generales

Demanda y tendencias de la demanda

Demanda prevista para el servicio: con base en las condiciones del mercado, las demandas de los servicios veterinarios tienden a aumentar.

¿Quién toma la decisión de comprar?

En la mayor parte de los casos el que decide la compra es el jefe de familia, ya sea la madre o el padre de familia. También puede ser el dueño o el encargado de la mascota, dependiendo cual sea la situación. Comúnmente es la persona que aporta ingresos económicos en el hogar o en la familia.

¿Quién efectúa la compra?

Los dueños o propietarios de la mascota que son los encargados de llevarlos a la clínica.

¿Cómo, cuándo, dónde, qué y por qué compran?

Cómo y cuándo compran. Los clientes pueden comprar en diferentes situaciones:

- Al adquirir una nueva mascota, la llevan al veterinario para su revisión y ver que cuidados requiere (vacunas, desparasitación, alimento, accesorios, asesorías).
- En caso de que la mascota ya sea parte de la familia, la llevan regularmente a baño y estética, anualmente a sus vacunas y cada 4 o 6 meses a su desparasitación.
- En caso de que se enferme la mascota, la llevan al veterinario.
- Regularmente tienen que comprar alimento para la mascota.
- Cuando requieren algún accesorio, medicamento o suplemento.
- Si requieren alguna asesoría de comportamiento o conducta

Dónde compran. Para los cuidados médicos y estético acuden a una clínica veterinaria donde haya servicio de estética si es que requieren el servicio.

Si requieren solo servicio de estética acuden a un spa de mascotas, o una estética canina. Para otras opciones como son comprar alimentos y accesorios, puede ser que acudan a supermercados o tiendas de mascotas.

Qué compran. Compran los diferentes servicios y productos que se ofrezcan para mantener la salud y bienestar de sus mascotas: consultas médicas, vacunas, cirugías, desparasitaciones, ultrasonido, rayos x, pruebas de laboratorio, alimento, medicamento, accesorios, etc.

Por qué compran. Los clientes acuden a las clínicas veterinarias para mantener la salud, y el bienestar de sus mascotas. Actualmente los dueños de mascotas se encuentran más informados por diferentes medios ya sea, internet o televisión de que las mascotas requieren este tipo de servicios para tener una buena calidad de vida.

Panorama sociodemográfico de la Delegación Álvaro Obregón

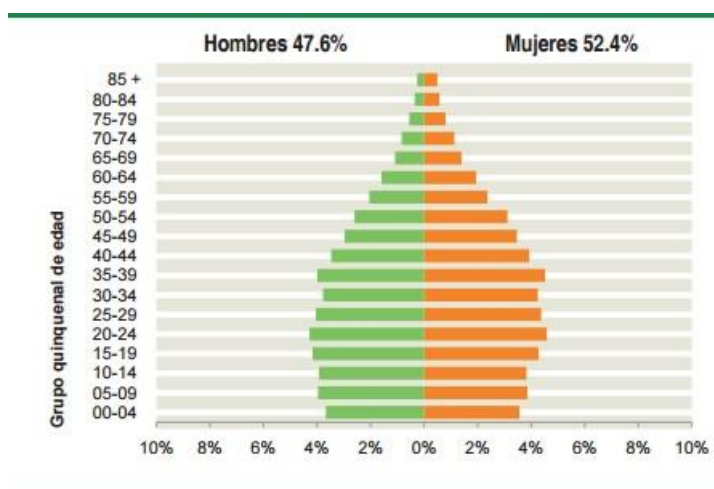
Composición por edad y sexo de la población de la Delegación Álvaro Obregón

- Composición por edad y sexo Población total: 727 034 (Representa el 8.2% de la población de la entidad.)
- Relación hombres-mujeres: 90.8 Hay 91 hombres por cada 100 mujeres.
- Edad mediana: 30 años. La mitad de la población tiene 30 años o menos.

Interpretación: siempre es importante conocer la edad y sexo de los posibles clientes para darle una orientación a los servicios en el área de atención al cliente, dependiendo que tipo de persona sea, es cómo se va a comunicar la información.

En la figura 5 se observa una gráfica con el rango de edades de hombres y mujeres en la delegación Álvaro Obregón.

Figura 5. Rango de edades de hombres y mujeres en la delegación Álvaro Obregón.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d).

- Razón de dependencia por edad: Por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años) hay 43 en edad de dependencia (menores de 15 años o mayores de 64 años).

Interpretación: hay mayor número de personas en edad productiva, lo que quiere decir que es más probable que generen ingresos económicos y por ende hay poder adquisitivo para que se puedan ofrecer y vender los servicios de la clínica.

Distribución territorial de la Delegación Álvaro Obregón

- Densidad de población (hab/km²): 7,557.5

Interpretación: es una zona poblada, lo que quiere decir mayores posibilidades de tener clientes

Vivienda en la Delegación Álvaro Obregón

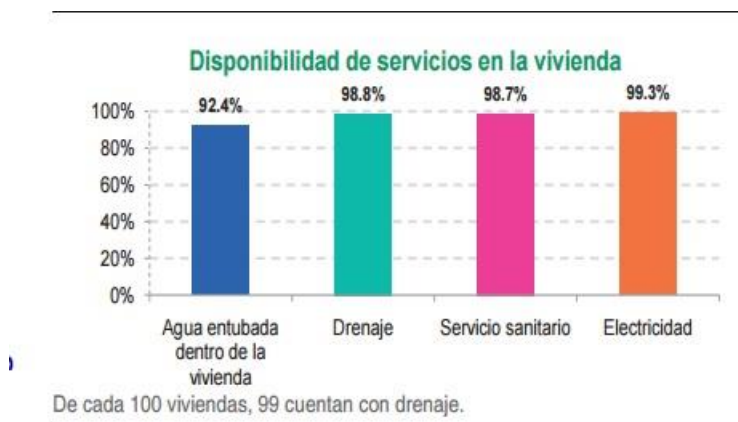
- Total de viviendas particulares habitadas 197 873
- Promedio de ocupantes por vivienda: 3.7

Interpretación: es una zona con buen número de viviendas habitadas, lo que significa posibles clientes

- Disponibilidad de servicios en las viviendas

En la figura 6 se observa una gráfica de la disponibilidad de servicios en las viviendas de la Delegación Álvaro Obregón.

Figura 6. Disponibilidad de servicios en las viviendas de la Delegación Álvaro Obregón.



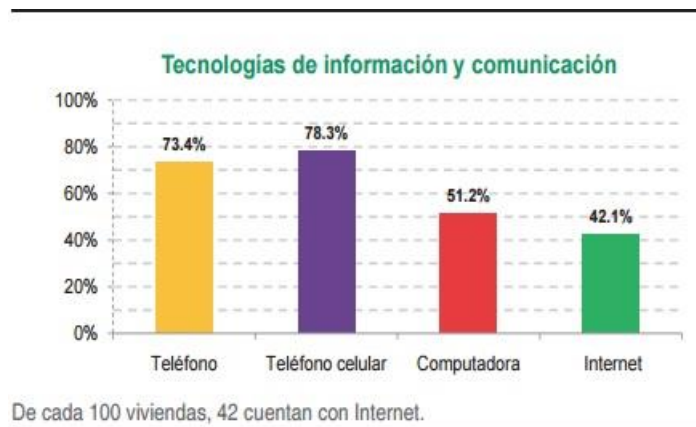
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d)

Interpretación: La mayoría de las viviendas cuenta con servicios básicos, lo que quiere decir que es una zona de buen nivel económico donde es posible vender los servicios de la clínica.

- Tecnologías de información y comunicación

En la figura 7 se puede observar una gráfica con la información de tecnologías de información y comunicación en las viviendas de la delegación Álvaro Obregón.

Figura 7. Tecnologías de información y comunicación presentes en las viviendas de la delegación Álvaro Obregón.



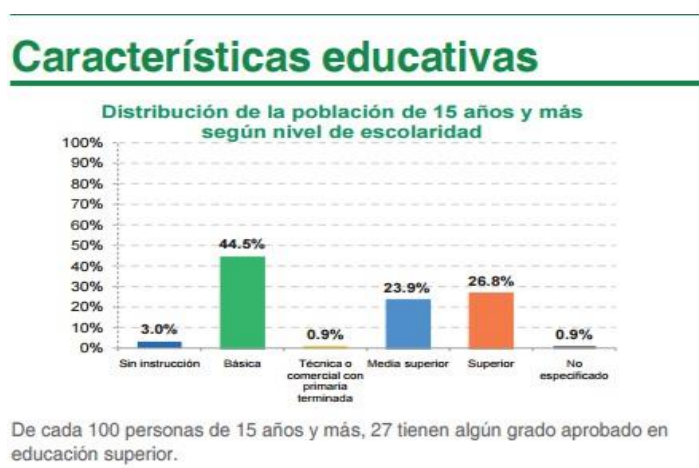
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d)

Interpretación: El 42% de las viviendas cuenta con servicios de internet, también existen servicios de teléfono y de celular, lo que quiere decir que son buenas oportunidades para hacer promoción y publicidad por estos medios.

Características educativas en la Delegación Álvaro Obregón

En la figura 8 se muestra una gráfica con las características educativas de la población de 15 años y más según el nivel de escolaridad en la delegación Álvaro Obregón.

Figura 8. Características educativas de la población de 15 años y más según el nivel de escolaridad en la delegación Álvaro Obregón.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d).

Interpretación: Como se puede observar, el nivel de educación que existe en la Delegación permite ofrecer los servicios veterinarios porque hay mayores posibilidades de que la gente esté consciente e informada del bienestar y salud que hay que brindarle a las mascotas.

Características económicas de la Delegación Álvaro Obregón

En la figura 9 se muestran las características económicas de la población de 12 años de edad y más de la delegación Álvaro Obregón.

Figura 9. Características económicas de la población de 12 años de edad y más de la delegación Álvaro Obregón.

Características económicas			
Población de 12 años y más	Total	Hombres	Mujeres
Económicamente activa:	58.3%	72.9%	45.5%
Ocupada:	95.6%	94.8%	96.7%
No ocupada:	4.4%	5.2%	3.3%
<small>De cada 100 personas de 12 años y más, 58 participan en las actividades económicas; de cada 100 de estas personas, 96 tienen alguna ocupación.</small>			
No económicamente activa:	40.9%	26.3%	53.7%
<small>De cada 100 personas de 12 años y más, 41 no participan en las actividades económicas.</small>			
Condición de actividad no especificada:	0.8%	0.8%	0.8%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d)

Interpretación: Las características económicas permiten conocer el poder adquisitivo de los futuros clientes, se tiene un buen porcentaje de población económicamente activa, lo que significa que hay buenas posibilidades de compra de los servicios.

Condiciones económicas y políticas en México

Zorrilla (2015) menciona que el año 2016 no será un año sencillo para México y habrá grandes desafíos. Habrá recortes al gasto público y disminución en las inversiones, así como en el consumo en los hogares mexicanos. Aumentarán las tasas de interés y los precios de los bienes durables (coches, viviendas, muebles, electrodomésticos). El recorte al gasto público disminuirá la inversión pública en 16%.

La caída de los precios del petróleo provocó un recorte en el gasto público, principalmente en PEMEX, lo que se traduce en menor crecimiento económico (Moreno 2015; Palma

2015). La razón por la cual el dólar se vende arriba de 16 pesos, es que éste se ha fortalecido contra casi todas las divisas importantes del mundo. Éste fortalecimiento tienen efectos positivos y negativos para el país. En el lado positivo, el 80% de las exportaciones mexicanas se hacen a Estados Unidos, por lo que estas empresas se verán favorecidas en sus ingresos totales al convertirlos en pesos. Los que se encuentran afectados de manera negativa son las empresas con alta deuda en dólares y que no reciben ingresos en la misma divisa porque no exportan (nada o lo suficiente). Entonces la razón por la cual hay preocupación surge por la combinación de factores: aumento en las tasas de Estados Unidos, precio elevado del dólar, precio disminuido del petróleo y menor crecimiento económico (González 2014).

Sugerencias para enfrentar la situación económica en México

- Si se tienen pasivos financieros, buscar liquidar la deuda cuanto antes y no adquirir una nueva. Si se está obligado a contraer una deuda buscar créditos con tasa de interés fija.
- Si se reciben remesas o se tienen dólares ahorrados, tratar de mantenerlos hasta que haya más claridad sobre el aumento de tasas y certidumbre.
- En el corto plazo evitar involucrarse en negocios cuya actividad preponderante sea la importación, pues estos negocios dependerán de cuestiones macroeconómicas lejos de su control y se tendrá poca injerencia en el rumbo que éste tome.
- Tratar de formar un fondo de emergencia en caso de no tenerlo. Este fondo deberá ser suficiente para solventar los gastos fijos durante 6 meses (vivienda, transporte, educación, salud, pago de deudas). El objetivo es proteger situaciones de pérdida de empleo por recortes generalizados de personal, pérdida de comisiones, o una baja rentabilidad de su negocio (Zorrilla 2015).

¿En qué medida afecta la tecnología a los servicios de la clínica veterinaria?

Beneficios de la promoción y publicidad-on-line

Se usará el internet para hacer labores de promoción y publicidad:

- Se elaborará una página web donde se tendrá la información de la clínica: horarios, localización, servicios, contacto. Se pondrá la página en el buscador de Google para que haya más posibilidades de contactar clientes.
- Se abrirá una página de Facebook donde se tendrá la información de la clínica, se pondrán fotos y habrá interacción con los clientes y posibles clientes.
- Mediante el correo electrónico se mandarían recordatorios de citas a los clientes, información relativa a mascotas, se contestarán dudas e inquietudes de los clientes.
- Se tendrá un servicio de mensajería de Whatsapp por celular para comunicarse con los clientes.
- Se tendrá un software de administración para clínicas veterinarias, donde se organizará toda la información de los clientes: expedientes clínicos, ingresos, egresos, consumos, proveedores, recordatorios de citas, base de datos.

Política, leyes y regulaciones en la Ciudad de México

La situación política que puede afectar al plan de mercadotecnia es en el rubro de aprobación de leyes, por ejemplo la Ley de Protección y Bienestar Animal para el Distrito Federal (hoy Ciudad de México) que recientemente fue renovada, lo que implica que los dueños de mascotas deben de estar más conscientes de sus cuidados, y por lo tanto habrá más visitas a las clínicas veterinarias (Ramírez 2015). Lo anterior es una ventaja para la clínica debido a que habrá más clientes solicitando los servicios.

Esta Ley promueve:

- Los principios para proteger y garantizar el bienestar de los animales.
- La regulación del trato digno y respetuoso hacia los animales.
- La expedición de normas ambientales para la protección de los animales.
- El fomento de la participación de los sectores público, privado y social, para la atención y bienestar de los animales domésticos y silvestres.
- Promover en todas las instancias públicas, privadas, sociales y científicas, el reconocimiento de la importancia ética, ecológica y cultural, que representa la protección de los animales, a efecto de obtener mejores niveles educativos de bienestar social.
- La regulación de las disposiciones correspondientes a la denuncia, vigilancia, verificación, medidas de seguridad y acciones de defensa y recurso de inconformidad, relativas al bienestar animal.

El Gobierno del Distrito Federal, las Delegaciones, las Secretarías de Medio Ambiente, Salud y Educación, deberán implementar anualmente programas específicos para difundir la cultura y las conductas de buen trato y respeto a los animales

El Consejo Consultivo Ciudadano del Distrito Federal, para la Atención y Bienestar de los Animales, es un órgano de coordinación Institucional y de participación y colaboración ciudadana, cuya finalidad principal es, establecer acciones programáticas y fijar líneas de políticas zoológicas, ambientales y de sanidad, a efecto de garantizar los derechos a todos los animales del Distrito Federal.

Son objeto de tutela y protección de esta Ley los animales, que no constituyan plaga, que se encuentren de forma permanente o transitoria dentro del territorio del Distrito Federal en los cuales se incluyen: I. Domésticos; II. Abandonados; III. Ferales; IV. Deportivos; V. Adiestrados; VI. Guía; VII. Para espectáculos; VIII. Para exhibición; IX. Para monta, carga y tiro; X. Para abasto; XI. Para medicina tradicional; XII. Para utilización en investigación científica; XIII. Seguridad y Guarda; XIV. Animaloterapia; XV. Silvestres, y XVI. Acuarios y Delfinarios

Las obligaciones de los habitantes de la Ciudad de México con animales de compañía son:

I. Proteger a los animales, garantizar su bienestar, brindarles atención, asistencia, auxilio, buen trato, velar por su desarrollo natural, salud y evitarles el maltrato, la crueldad, el

sufrimiento y la zoofilia. II. Denunciar, ante las autoridades correspondientes, cualquier irregularidad o violación a la presente Ley, en las que incurran los particulares, profesionistas, asociaciones protectoras u autoridades. III. Promover en todas las instancias públicas y privadas la cultura y la protección, atención y buen trato de los animales. IV. Participar en las instancias de carácter social y vecinal, que cuiden, asistan y protejan a los animales (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Ley de Protección a los animales del Distrito Federal, reforma 18 diciembre 2014).

Las autoridades del Distrito Federal, en la formulación y conducción de sus políticas, y la sociedad en general, para la protección de los animales, observarán los siguientes principios: I. Los animales deben ser tratados con respeto y dignidad durante toda su vida; II. El uso de los animales debe tomar en cuenta las características de cada especie, de forma tal que sea mantenido en un estado de bienestar. En estos animales se debe considerar una limitación razonable de tiempo e intensidad del trabajo, recibir alimentación adecuada, atención veterinaria y un reposo reparador; III. Todo animal debe recibir atención, cuidados y protección del ser humano; IV. Todo animal perteneciente a una especie silvestre tiene derecho a vivir libre en su propio ambiente natural, terrestre, aéreo o acuático, y a reproducirse; V. Todo animal perteneciente a una especie que viva tradicionalmente en el entorno del ser humano, tiene derecho a vivir y a crecer al ritmo y en condiciones de vida y de libertad que sean propias de su especie VI. Todo animal que el ser humano ha escogido como de su compañía tiene derecho a que la duración de su vida sea conforme a su longevidad natural, salvo que sufra una enfermedad o alteración que comprometa seriamente su bienestar; VII. Todo animal de trabajo tiene derecho a una limitación razonable del tiempo e intensidad de trabajo, a una alimentación reparadora y al reposo; VIII. Todo acto que implique la muerte innecesaria o injustificada de un animal es un crimen contra la vida; IX. Todo acto que implique la muerte injustificada de un gran número de animales es un crimen contra las especies; X. El cadáver de todo animal, debe ser tratado con respeto; XI. Ninguna persona, en ningún caso será obligada o coaccionada a provocar daño, lesión, mutilar o provocar la muerte de algún animal y podrá referirse a esta Ley en su defensa; y XII. Las Secretarías de Salud, Educación y Medio Ambiente del Distrito Federal, implementarán acciones pedagógicas, a través de proyectos y programas, destinadas a fomentar en los niños, jóvenes y la población en general, una cultura de buen trato, protección y respeto hacia los derechos de los animales; las acciones específicas serán implementadas en forma coordinada, por las Secretarías.

Los particulares, las asociaciones protectoras de animales y los profesionales de la medicina veterinaria y zootecnia, podrán colaborar en los programas correspondientes, para alcanzar los fines tutelares y asistenciales, que persigue esta Ley.

Toda persona, física o moral, tiene la obligación de brindar un trato digno y respetuoso a cualquier animal. Se consideran actos de crueldad y maltrato que deben ser sancionados conforme lo establecido en la presente Ley y demás ordenamientos jurídicos aplicables, los siguientes actos realizados en perjuicio de cualquier animal, provenientes de sus propietarios, poseedores, encargados o de terceros que entren en relación con ellos: I.

Causarles la muerte utilizando cualquier medio que prolongue la agonía o provoque sufrimiento; II. El sacrificio de animales empleando métodos diversos a los establecidos en las normas oficiales mexicanas y, en su caso, las normas ambientales; III. Cualquier mutilación, alteración de la integridad física o modificación negativa de sus instintos naturales, que no se efectúe bajo causa justificada y cuidado de un especialista o persona debidamente autorizada y que cuente con conocimientos técnicos en la materia IV. Todo hecho, acto u omisión que pueda ocasionar dolor, sufrimiento, poner en peligro la vida del animal o que afecten el bienestar animal; V. Torturar o maltratar a un animal por maldad, brutalidad, egoísmo o negligencia grave; VI. No brindarles atención médica veterinaria cuando lo requieran o lo determinen las condiciones para el bienestar animal; VII. Azuzar a los animales para que se ataquen entre ellos o a las personas y hacer de las peleas así provocadas, un espectáculo público o privado; VIII. Toda privación de aire, luz, alimento, agua, espacio, abrigo contra la intemperie, cuidados médicos y alojamiento adecuado, acorde a su especie, que cause o pueda causar daño a un animal; IX. Abandonar a los animales en la vía pública o comprometer su bienestar al desatenderlos por períodos prolongados en bienes de propiedad de particulares; y X. Las demás que establezcan la presente Ley y demás ordenamientos jurídicos aplicables (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, Ley de Protección a los animales del Distrito Federal, reforma 18 diciembre 2014).

Estas y otras disposiciones se explican con lujo de detalle en esta ley, lo que impacta directamente en la empresa, por lo que hay que mantenerse bien informados para no incurrir en actos que puedan acarrear problemas de tipo legal.

También hay organismos gubernamentales como SAGARPA que es el encargado de autorizar y regular la apertura y establecimiento de clínicas veterinarias, de dar autorizaciones y permisos a los Médicos Veterinarios Zootecnistas, mediante la Ley Federal de Sanidad Animal, el Reglamento de la Ley Federal de Sanidad Animal por lo que siempre debemos estar pendientes de los cambios y creaciones de nuevas leyes y políticas al respecto.

Medios de comunicación. Cómo favorece la actual publicidad en los medios de comunicación al proyecto.

Como se ve en diversos medios de comunicación (televisión, radio, internet) actualmente hay una mayor conciencia de la gente por el cuidado y bienestar de los animales, hay programas de televisión, páginas de internet, revistas y libros especializados en promover los beneficios de las mascotas para los seres humanos, por lo que esto favorece en la tarea de brindar servicios veterinarios. Hay más gente que solicita de éstos servicios, lo cual proporciona mayores oportunidades de venta.

Entornos de interés especial. ¿Existen grupos de influencia, además de los competidores directos, que afecten el desarrollo del plan?

Actualmente hay campañas de vacunación antirrábica y diferentes servicios veterinarios para mascotas que proporciona el gobierno del Distrito Federal (hoy Ciudad de México) a

bajo costo ó en algunos casos gratuitos, que se piensa que pueden perjudicar a la clínica en disminución de ventas. Pero las ventajas que se tienen con estos servicios es la **calidad** que se va a proporcionar, además de la **comodidad** y la **seguridad**. La mayoría de la gente sabe que no son lo mismo los servicios médicos proporcionados por particulares, que los servicios médicos del gobierno, y es ahí en ese segmento de mercado donde se trabajará y con las diferencias que dan estas ventajas competitivas. Se atenderá el segmento de clientes que quieren invertir en la salud de las mascotas, porque saben que un buen servicio veterinario profesional, con calidad y buena atención tiene un costo, costo que ellos están dispuestos a pagar, y por supuesto se va a brindar teniendo las herramientas necesarias para hacer que los clientes queden satisfechos.

Clínicas Veterinarias en el área de influencia (competencia).

Se tienen principalmente **2 clínicas veterinarias en el área de influencia:**

1) Clínica Veterinaria Molinos

Ubicación de la clínica: Se localiza a 1.5 km de distancia de la clínica. Se encuentra en una avenida, frente a un mercado el cual tiene un local que se dedica a realizar estéticas caninas a bajo precio (\$100 por perro chico), no cuenta con estacionamiento. El local es rentado. Instalaciones viejas y falta de limpieza.

Características del Médico responsable: Femenino, egresado FES-Cuautitlán, 43 años, ella misma es la médica responsable frente a SAGARPA, no está afiliado a organismo gremial.

Características administrativas de la clínica: No cuenta con misión ni visión, cuenta con asesor de contabilidad, no cuenta con software veterinario para administrar la clínica

Personal que trabaja en la clínica: Un MVZ, y un estilista.

Años en servicio: 15 años

Servicios ofrecidos: consulta, cirugía, hospitalización, estética, la venta de alimento es una sola marca y solo cuenta con una variedad que es la de mantenimiento para perro (es decir no tiene para otras etapas de desarrollo del perro como de cachorro, geriátrico, etc., y tampoco tiene para gato), venta de accesorios, venta de medicamento, servicio a domicilio.

No cuenta con servicios de: pensión, venta de mascotas, quirófano, anestesia inhalada, atención 24 horas.

Cuenta con los siguientes servicios especializados: Rayos X, ultrasonido, odontología, laboratorio clínico, reproducción, atención a especies exóticas, terapias médicas alternativas (naturismo, homeopatía, flores de Bach), cirugías especializadas. Es importante señalar que para estos servicios se apoya en otras clínicas y proveedores externos.

Promoción y publicidad: Si tienen promociones en dos épocas, cuando es la entrada de los niños a la escuela (agosto/septiembre) y en el mes de Enero, en que ella considera que la gente tiene poca solvencia económica. Las promociones las realiza en los servicios de vacunación y estética. La promoción que es más exitosa en su clínica es la de estética. La promoción que menos le ha funcionado es en esterilizaciones y castraciones. El medio en que se da a conocer es el **directorío zonal**. No realiza promociones por internet.

Precios: Los precios de sus servicios son bajos.

Costo de consulta: \$100

Costo de consulta a domicilio: \$300

Costo estética perro chico: \$150

Vacunas: desde \$200 la más barata hasta \$300 la más cara

Proveedores: Compra sus medicamentos y material de curación en distribuidoras y con agentes independientes.

2) Clínica Veterinaria del Dr. Ambrosio

Ubicación de la clínica: se localiza a 2.5 km de distancia de la clínica. Se encuentra a dos cuadras de un parque. No cuenta con estacionamiento. Su local es rentado. Instalaciones sin remodelación y viejas.

Características del Médico Responsable: Masculino, egresado FMVZ – UNAM, 60 años, el mismo es el médico responsable ante SAGARPA, no está afiliado a ningún organismo gremial.

Características Administrativas de la Clínica: NO cuenta con misión ni visión, SI cuenta con asesor de contabilidad.

Personal que labora en la clínica: Un MVZ, un estilista.

Años en servicio: 34 años

Servicios ofrecidos en la clínica: consulta, cirugías, hospitalización, estética, pensión, venta alimento y accesorios, venta medicamento, venta mascotas, servicio a domicilio.

No cuenta con los siguientes servicios: quirófano, anestesia inhalada, ultrasonido, atención 24 horas.

Cuenta con los siguientes servicios especializados: rayos X, ultrasonido, odontología, laboratorio clínico, reproducción, atención a especies exóticas, cirugías especializadas, entrenamiento canino. Para los servicios de Rayos X, ultrasonido y cirugías especializadas se apoya en otras clínicas.

Promoción y publicidad: No lleva a cabo promociones, debido a que ya tiene muchos años de servicio y la gente ya lo conoce. No se da a conocer en ningún medio.

Precios: Considera los precios de sus servicios en un nivel regular.

Costo de consulta: \$100

Costo consulta a domicilio: \$300

Costo de la estética con baño perro chico: \$150

Costo día de pensión: \$120

Vacunas: desde \$200 la más barata hasta \$350 la más cara

Proveedores: La compra de medicamento y material de curación la realiza con distribuidores y agentes independientes.

Factores internos y externos de la competencia

Fuerzas de la competencia

- Las dos clínicas llevan mucho tiempo establecidas en el área y ya tienen una clientela establecida.

Oportunidades de la competencia

- Por el tiempo que llevan trabajando la gente ya los conoce y los recomienda, por lo que no necesitan hacer mucha promoción para hacerse de clientes.
- La zona presenta deficiencia en servicios veterinarios profesionales

Debilidades de la competencia

- Sus instalaciones ya son viejas y no les dan mantenimiento.
- Una de las clínicas no realiza promociones ni publicidad.
- Ninguna de las clínicas realiza promociones ni publicidad vía internet.
- Cuentan con poco personal, por lo que no pueden recibir mucha carga de trabajo.
- Dependen de sus proveedores para proporcionar los servicios.

Amenazas de la competencia

- Falta de renovación de la imagen de su clínica (instalaciones), falta de visión para realizar publicidad y promociones vía internet, falta de calidad en los servicios, dependencia de proveedores y de otras clínicas para realizar servicios como rayos X y ultrasonidos, falta de atención continua al cliente las 24 horas del día.

Condiciones de la clínica veterinaria Pet's World para elaborar el plan de mercadotecnia.

Descripción de los servicios de la clínica veterinaria Pet's World

- Consulta Médica Veterinaria. Se revisa, diagnostica y se da tratamiento a una mascota enferma. Se elabora su expediente médico. Proporcionado por el MVZ Y Auxiliar de MVZ.
- Cirugía. Se da tratamiento quirúrgico a una mascota en el área de quirófano. Se elabora su expediente médico y de cirugía. Proporcionado por el MVZ Y Auxiliares de MVZ y Médicos Especialistas en casos especiales.
- Hospitalización. La mascota se queda internada en la clínica para recibir tratamiento. Cualquier eventualidad se comunica a los propietarios. Proporcionado por MVZ y ayudante de MVZ y con atención continua.
- Estética. Se les proporciona a las mascotas baños y cortes de pelo. Al terminar la estética se le pone perfume a la mascota, en el caso de los machos se coloca un paliacate o pañoleta con diseños acorde a la temporada (navidad, halloween, etc.), en el caso de las hembras se les colocan moños. El servicio será proporcionado por el estilista canino. Como parte del servicio, el auxiliar de MVZ le realizará una rápida revisión física general a la mascota para asegurarse que se encuentra en buena condición de salud. Después de esta revisión se le entregará por escrito un reporte a los dueños para informarles en caso de encontrar alguna anomalía o eventualidad.
- Pensión. Se quedan las mascotas en la clínica para su cuidado y resguardo. Si la mascota se queda por más de 7 días, antes de entregarla se le da un baño sin costo. Supervisado por MVZ y proporcionado por el auxiliar de MVZ.
- Venta de Alimento. Diferentes tipos de alimento para mascotas: croquetas, latas, pellets, semillas. Proporcionado por MVZ y auxiliares de MVZ. Se tendrán en inventario los alimentos necesarios para los clientes, se contarán con tres marcas principales de alimento para perro y gato: Eukanuba, Hill's y ProPlan. Se tendrán diferentes presentaciones, para diferentes etapas y de distintos tamaños. También se harán recomendaciones de acuerdo a la especie y raza de que se trate.
- Venta de Accesorios. Correas, collares, suéteres, juguetes, cepillos, etc. Proporcionado por MVZ y auxiliares de MVZ.
- Venta de Medicamento. De acuerdo a la revisión en la consulta se prescribirán los medicamentos necesarios para el tratamiento de las mascotas. Se va a tener un inventario de medicamentos con los tratamientos para los problemas que se presenten más comúnmente en la clínica, como pueden ser: gastroenteritis, infecciones de vías respiratorias, parásitos de piel, otitis, infecciones oculares, productos antipulgas, desinflamatorios, vitaminas y suplementos, etc. También se tendrán a la mano los contactos de proveedores de medicamento para surtir algún pedido de urgencia. Proporcionado por MVZ y auxiliares de MVZ.
- Medicina Preventiva. Aplicación de vacunas y desparasitaciones. Se realizan los recordatorios correspondientes para programar la próxima cita. Proporcionado por MVZ y auxiliar de MVZ.
- Radiología. Se llamará a un técnico radiólogo para que tome las placas en la clínica o se referirá a los pacientes al hospital de pequeñas especies de la UNAM.
- Ultrasonido. Se tendrá el equipo de Ultrasonido para proporcionar este servicio en la clínica.

- Análisis de Laboratorio (externo). Se ofrecerá a los clientes con empresas/laboratorios/clínicas que proporcionen este servicio que previamente se han escogido y cumplan con los objetivos, misión, visión y valores de la clínica. Ejemplo: Experto. Laboratorio de Análisis Clínicos Veterinarios
- Servicios Funerarios para Mascotas (externo). Se ofrecerá a los clientes con empresas que proporcionen este servicio que previamente se han escogido y cumplan con los objetivos, misión, visión y valores de la clínica. Ejemplo: Funeraria de Mascotas.

Experiencia.

Se contratará personal que cuente con la debida preparación académica y que cuente por lo menos con un año de experiencia en el área, y se harán evaluaciones periódicas de su desempeño. Además de contar con la experiencia de la Médica Veterinaria Zootecnista propietaria, y también se tendrá apoyo de médicos especialistas en casos especiales.

Know – How

Se elaborarán manuales y protocolos para describir los procedimientos que se llevarán a cabo para proporcionar los servicios, los cuales se darán a conocer a los empleados y así tener organización y control. Se tendrá una base de datos con los datos de los pacientes y propietarios para cada servicio que se realice y llevar un buen control, también se va a guardar la información respecto al precio de los servicios que se les cobró a los clientes, y los resultados obtenidos, para futuras referencias. Esto se puede elaborar para las consultas, cirugías, hospitalizaciones, estéticas, pensiones, entre otros. En el área de hospitalización se llevará un registro diario del paciente, su tratamiento, su evolución y los gastos que va generando su estancia, esto aparte de su expediente médico.

En la parte de estrategias de Marketing se describen otros procedimientos.

Proveedores

Se trabajará con proveedores de medicamento, alimento, material de curación, material de limpieza y desinfección, accesorios, que trabajen eficientemente para cubrir todas las necesidades de la clínica y que vayan acorde con su misión, visión y valores.

Puntos fuertes y débiles o Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la clínica veterinaria Pet's World

Fuerzas

- Apertura de la clínica con análisis previo de Plan de Negocios y Plan de Marketing.
- Experiencia laboral de 10 años en Clínicas Veterinarias.
- Conocimiento del negocio y del mercado.
- Instalaciones nuevas y con mantenimiento continuo.
- Buen equipamiento de la clínica para brindar servicios de quirófano, anestesia inhalada, rayos X y ultrasonido.

- Personal capacitado y disponible.

Oportunidades

- Presencia de gran número de personas con mascotas en el área donde se va a instalar la clínica.
- Mercado Veterinario y de Animales de Compañía con gran crecimiento.
- Clientes con mayor conciencia del cuidado de las mascotas y dispuestos a invertir en ellas para conservar su salud y bienestar.
- Innovación en servicio al cliente mediante el uso de internet y redes sociales.
- Se destacará por encima de las demás clínicas por las instalaciones, por la atención al cliente y calidad en los servicios.
- Oferta de servicios veterinarios de excelente calidad.
- Excelente atención al cliente.

Debilidades

- Como es una clínica veterinaria de reciente creación hay que dar a conocer sus servicios en el mercado, a diferencia de la competencia que ya está establecida.
- Falta de recursos económicos y financieros.

Amenazas

- Inestabilidad económica y política en el país.
- Competencia (clínicas, estéticas, venta de alimento en supermercados, tienditas)
- Que la gente no consuma el servicio.
- Competir por precio, los precios de la competencia son bajos y se entrará al mercado con un precio un poco más alto por la calidad de servicio que se van a ofrecer.
- Costos de insumos (luz, agua, teléfono, internet, impuestos).
- Campañas de vacunación antirrábica gratuita del gobierno de la CDMX, hospitales veterinarios del gobierno de la CDMX.

14.3 MERCADO OBJETIVO O MERCADO META

¿Por qué es éste el mercado objetivo y qué tamaño tiene?

El mercado objetivo que se pretende abarcar son las personas que tengan una mascota y que vivan en la Colonia Molino de Rosas de la Delegación Álvaro Obregón en la Ciudad de México en México.

Actualmente no hay ninguna base de datos confiable que contenga esta información, se hará un cálculo aproximado de los posibles clientes con base en otras fuentes de información.

En México existen 23 millones de perros y gatos, de éstos 18 millones son perros y 5 millones son gatos. De los 18 millones de perros sólo el 30% tiene un hogar, es decir 5.4 millones (Informador.mx 2010). Cabe destacar que en la clínica se van a atender a

caninos y felinos también, pero como no se tiene un número exacto de los felinos con hogar y sin hogar, para efectos prácticos, el mercado meta se va a calcular con el número de caninos debido a que existe mayor información.

Otro dato menciona que hay 4 millones de perros en el D. F. (Arroyo s. f.; Gobierno del Distrito Federal 2013; Martínez 2010), y 60% de éstos viven en las calles, es decir sólo el 40% cuenta con un hogar, lo que quiere decir que 2,400,000 perros viven en la calle, y solo 1, 600,000 perros cuenta con un hogar.

Si tomamos en cuenta que en el D. F. existen 16 delegaciones, entonces se calcula que aproximadamente en cada delegación hay 100,000 perros con hogar, que son los que tienen mayores posibilidades de recibir un servicio médico veterinario.

Particularmente en la delegación Álvaro Obregón hay 257 colonias, entonces siguiendo con los cálculos, en cada colonia existen aproximadamente **389 perros que sería el mercado meta** que se pretende atender en nuestra clínica.

Meta a largo plazo (Tres a cinco años) Se pretende atender **389 perros al mes**, 4668 perros al año, esto significa que aproximadamente como mínimo, se tendrían que recibir **13 perros diarios**, lo cual sería el número ideal de clientes en la clínica para decir que se alcanzó el mercado meta.

Meta a corto plazo (Un año) Se pretende atender 8 perros al día para distintos servicios (consultas, vacunas, cirugías, venta de alimento, medicamento, etc.)

RETOS

- RETO: Como es una clínica veterinaria de reciente creación hay que dar a conocer sus servicios en el mercado, a diferencia de la competencia que ya está establecida.

SOLUCIÓN: Invertir recursos financieros, económicos y humanos para realizar el plan de negocios y plan de marketing para entrar en el mercado y hacer clientes nuevos con estrategias de promoción eficientes.

- RETO: Entrar al mercado con precios más altos que la competencia

SOLUCIÓN: Primero para entrar al mercado se harán promociones con descuentos en los principales servicios que son: consultas, estéticas y pensiones. Al llegar los clientes se les hará énfasis en las diferencias que tenemos con la competencia (mejores instalaciones, mejor servicio, disponibilidad, facilidad de comunicación, profesionalismo, buena atención al cliente, equipamiento), con esto se convencerá a los clientes de que aunque el precio es más alto la calidad de servicio es mucho mejor que sus opciones ya conocidas.

- RETO: Competencia (clínicas, estéticas, venta de alimento en supermercados, tienditas, bajos precios, etc.).

SOLUCIÓN: Estar informados de las estrategias y promociones de la competencia para diseñar el plan de marketing que proporcione las ventajas competitivas y diferenciales

para la clínica, así como también mantener la calidad en el servicio, excelente atención a clientes, buenas instalaciones, personal profesional, uso de medicamentos de muy buena calidad, equipo de diagnóstico disponible.

- **RETO:** Inestabilidad económica y política en el país

SOLUCIÓN: Informarse con regularidad de las situaciones que afectan al país para tomar las previsiones necesarias y evitar o disminuir en la medida de lo posible los impactos negativos en la empresa. Por otro lado se debe mantener la calidad en los servicios, ser innovadores y ser creativos para mantener a la clientela satisfecha, y que a pesar de las dificultades sigan prefiriendo a la clínica como la mejor opción.

14.4 OBJETIVOS Y METAS DE MARKETING

Objetivos y metas a corto plazo,

En uno a tres años se pretende:

- Dar a conocer los servicios veterinarios que ofrece la Clínica en la Colonia donde se va a establecer.
- Atraer nuevos clientes y dar un servicio de excelente calidad.
- Hacer que los clientes prefieran la clínica Pet's World como la opción número uno en Servicios Médicos Veterinarios.
- Hacer que los clientes de la competencia sean clientes de la clínica veterinaria Pet's World.

Objetivos y metas a largo plazo

En tres a cinco años se pretende:

- Tener una base de clientes activos en el área médica, de al menos 500 usuarios. Procurar que no pasen seis meses desde la última visita de cada paciente; citarlo por lo menos cada mes para revisiones, estética u otros servicios, darle un servicio integral para evitar que haya "fugas" de clientes. Cliente activo es aquel que lo vemos mínimo cada 6 meses.
- Ser la una Clínica Veterinaria de referencia en la colonia.
- Seguir atrayendo nuevos clientes de la colonia y colonias aledañas.
- Abrir una segunda sucursal en una colonia aledaña.
- Comprar más equipo.
- Contratar más personal.
- Ser proveedor de servicios para otras clínicas.

14.5 ESTRATEGIA DE MARKETING

Las principales estrategias de marketing serán:

- 1) Hacer una buena publicidad por internet y en los medios locales de la colonia (folletos, periódicos, volantes).

2) Elaborar promociones de 30% de descuento en consultas médicas para atraer clientes y dar a conocer los servicios, durante los 3 primeros meses de apertura.

3) Elaborar promociones de 30% de descuento en estéticas para atraer clientes y dar a conocer los servicios, durante los 3 primeros meses de apertura.

Otras estrategias serán:

- Diferenciar los servicios de la clínica veterinaria Pet's World de los servicios de la competencia, por ejemplo teniendo instalaciones nuevas y en perfecto estado, tener personal calificado, brindar excelente atención, tener la clínica bien equipada, etc.
- Ofrecer una amplia gama de servicios.
- Hacer campañas de publicidad.
- Crear y potenciar la imagen corporativa de la clínica para que los clientes la reconozcan y se sientan atraídos hacia ella.
- Utilización de medios escritos para darse a conocer como: folletos, volantes, tarjetas de presentación, imanes, calendarios, anuncios en periódicos locales.
- Hacer publicidad en internet y redes sociales, para entrar al mercado y tener una comunicación directa y eficiente con los clientes.

También se utilizará el Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia aplicado a la Clínica Veterinaria. Se diseñó esta mezcla de Mercadotecnia aplicada a la Clínica Veterinaria de Mascotas, en el cuadro 4 se pueden apreciar las equivalencias de cada concepto:

Cuadro 4. Marketing Mix aplicado en la clínica Veterinaria

Servicios	Clínica de Mascotas
Servicio	Eficiencia Médica
Plaza	Accesibilidad
Promoción	Comunicación
Precio	Honorarios
Personas	Interacción Humana
Evidencia Física	Apariencia
Procesos	Sistemas y procedimientos
	Servicios y productos complementarios

Fuente: Grassie 2013 (modificado).

Eficiencia médica

Para proporcionar a los clientes un buen nivel de eficiencia en el área médica se desarrollarán las siguientes actividades:

- Tener una capacitación y educación continua en conocimientos médicos.
- El equipo médico va a estar conformado por profesionales capacitados y en constante educación continua en diferentes áreas, siempre listos para resolver los casos médicos que se presenten, además de contar con el apoyo del equipo de diagnóstico (ultrasonido, rayos x). Por otro lado se tendrá un directorio con clínicas y médicos de referencia de diferentes áreas para poder contactarlos en caso de ser necesario.

También se tendrá la opción de proporcionar servicios de medicina alternativa si los clientes así lo desean, igualmente con médicos y clínicas de referencia.

- Se contará con equipo de ultrasonido para realizar diagnósticos.
- Se realizarán planes de salud de acuerdo con las necesidades de cada cliente planeando sus citas cada determinado tiempo.
- Se tendrá un software veterinario para organizar todos los servicios que se proporcionen en la clínica y estar al pendiente de cada paciente planeando sus citas o realizando su seguimiento de cualquier tratamiento, cirugía, consulta, asesoría.
- Se realizarán protocolos de atención médica para estandarizar y proporcionar servicios de alta calidad, además de asegurar que todo el personal aplique los mismos criterios en cada caso, como por ejemplo:
 - Atención de cachorros
 - Control reproductivo
 - Salud Dental
 - Nutrición (dietas terapéuticas, control de peso, etc.)
 - Control de parásitos
 - Emergencias
 - Enfermedades infecciosas
 - Exámenes preanestésicos
 - Cirugías
 - Manejo del dolor
 - Hospitalización
 - Eutanasia
 - Vacunación
 - Consultas

Apariencia de la infraestructura, imagen corporativa, imagen del personal

Una buena imagen profesional es una forma excelente de transmitir mensajes positivos a los clientes, así como una buena imagen de instalaciones, papelería y personal. Es una gran oportunidad para diferenciarse de la competencia. Para obtener esta imagen se trabajará en los siguientes puntos:

- La fachada de la clínica estará en buen estado y con una pintura que será retocada cada 6 meses.
- Tener al frente de la clínica un anuncio visible y bien iluminado.
- El área de recepción será limpia, ordenada y cómoda.
- Los estantes de productos para venta, tendrán los productos limpios y organizados.
- El pizarrón donde se pongan anuncios y avisos estará organizado y todos los letreros se harán en computadora.
- Habrá un protocolo de limpieza para cada área de la clínica y un protocolo para control de olores en las áreas que sea requerido.
- Buena ventilación de las instalaciones.
- Evitar acumulo de basura.

- Tener a la mano una caja de herramientas y material necesario para realizar reparaciones menores.
- Contar con un directorio de proveedores de mantenimiento y reparaciones de emergencia, por ejemplo: plomero, electricista.
- Buena iluminación.

Imagen corporativa.

Para proporcionar una adecuada imagen corporativa a la clínica se realizarán las siguientes actividades:

- Se tendrá un diseño profesional de logotipo además de un nombre adecuado para la clínica y un buen slogan, para crear un impacto en los clientes y dar una buena imagen.
- Se tendrá papelería suficiente que cuente con el logotipo y nombre de la clínica para tener una imagen profesional siempre (recetarios, tarjetas de presentación, recordatorios, notas, facturas).

Volante

Ver Anexo 1

Tarjetas de Presentación

Ver Anexo 2

Recordatorio de Citas

Ver Anexo 3

Folleto Clínica Veterinaria Pet's World

Ver Anexo 4

Letrero Clínica Veterinaria Pet's World

Ver Anexo 5

Imagen del personal

Para contar con una adecuada imagen del personal en la clínica se realizarán las siguientes acciones:

- El personal siempre portará su uniforme de trabajo limpio (filipina quirúrgica y/o bata, pantalón de uso quirúrgico) y su aspecto personal será limpio. El estilista portará su filipina para estética canina.
- Cada empleado tendrá una muda de ropa limpia y se les designará a éstos un sitio para guardar sus pertenencias.

Accesibilidad a los servicios

La accesibilidad a los servicios de la clínica se proporcionará con las siguientes actividades:

- En cuanto a la ubicación de la clínica se considera que es adecuada porque hay buenas vías de acceso, así como calles pavimentadas con buena iluminación.
- La clínica no cuenta con estacionamiento, pero hay disponibilidad para estacionar autos en las calles aledañas.
- Se designará un vehículo para proporcionar servicio a domicilio.
- La zona donde está ubicada la clínica es residencial y comercial, es una avenida grande con alta afluencia de automóviles y personas. La avenida conecta con avenidas principales de la ciudad de México como: Periférico Norte y Sur, Viaducto Miguel Alemán, Avenida Constituyentes, Avenida Revolución.
- A 1 km de distancia de la clínica hay un supermercado (Aurrera) y un Home Depot, por lo que hay buena afluencia de gente (clientes potenciales).

Disponibilidad del servicio

Se desarrollarán las siguientes actividades para tener una adecuada disponibilidad en los servicios de la clínica:

- Se mantendrá en todo momento una comunicación activa con el cliente por todos los medios disponibles: teléfono fijo, celular, internet, correo, etc.
- Se contará con la cantidad suficiente de personal para cubrir cualquier eventualidad en caso de que el médico encargado esté fuera de la clínica.
- Se respetará el horario de atención, en caso de no ser así se avisará a los clientes por los medios pertinentes.
- Se programarán las citas correspondientes con los clientes y un día antes se confirmarán personalmente vía telefónica.
- La clínica se encontrará en servicio dentro de los siguientes horarios:

Lunes a Viernes:

Horario Matutino: 10:00 a.m. a 2:00 p.m. Horario Vespertino: 4:00 a 8:00 p.m.

Sábado: 10:00 a.m. a 4:00 p.m.

Domingo: Sólo se atenderán emergencias médicas.

Sistemas y Procedimientos utilizados para proveer los servicios.

Se diseñarán procesos específicos sobre:

- Atención telefónica (recepción de llamadas, toma de recados, devolución de llamadas, programación de citas, atención de llamadas de emergencia).
- Atención personal a clientes, comunicación e interacción humana.
- Atención de emergencias en horarios no habituales de trabajo.

- Recepción de pacientes.
- Captura de información y actualización de datos de clientes y pacientes.
- Monitoreo y seguimiento de casos.
- Cobranza.
- Recordatorios (vacunas, control de parásitos, citas, estéticas, profilaxis dental, estudios).
- Registro de costos y pagos.
- Cambio de turno (entrega de guardias, pendientes, pacientes, cortes de caja, hospitalizados, pensionados).
- Diseño y ejecución de programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- También se utilizará un software de administración de clínicas veterinarias como el SmartZooft (<http://www.smartzooft.com.mx/index.php>), en donde se pueden tener los expedientes de los pacientes al día, se pueden mandar recordatorios y se analizan estadísticamente los ingresos, los servicios y la productividad de la Clínica, es una excelente herramienta para la organización y administración.

Comunicación

Condiciones que debe reunir la comunicación escrita en la clínica:

- Presentación impecable.
- Información atractiva y de interés para el propietario.
- Material educativo que contribuya a aumentar las posibilidades de estrechar la relación entre los propietarios y sus mascotas.
- Prestar atención a la *comunicación verbal*, porque es una excelente oportunidad para transmitir mensajes que destaquen la calidad de los servicios y es uno de los mecanismos más efectivos para que el Médico Veterinario Zootecnista pueda cumplir con la función de educación a sus clientes.
- Prestar atención a la comunicación *no verbal* debido a que la actitud corporal ayuda a enfatizar el sentido de las palabras para lograr el efecto buscado en la toma de decisiones del cliente.
- Prestar atención en el momento de escuchar a los clientes. Los propietarios de mascotas desean siempre sentirse escuchados y comprendidos.
- Se capacitará al personal para comunicarse adecuadamente con los clientes.
- En toda oportunidad de comunicación directa con los clientes, se va a buscar alcanzar los siguientes objetivos:
 - Escuchar cuidadosamente al cliente y confirmar la comprensión de su mensaje.
 - Emitir opiniones con voz calmada y clara.
 - Dar seguridad, convicción y confianza en lo que se expresa.
 - Reafirmar la percepción del cliente de que todo está bajo control.
 - Cerciorarse de que el mensaje sea enfocado, claro y conciso.
 - Asegurarse de que no existe confusión en las indicaciones y explicaciones y que el cliente comprendió adecuadamente.
 - Mantener la sonrisa y el contacto visual con el interlocutor.

- Evitar tecnicismos y lenguaje excesivamente médico en las conversaciones con propietarios.

Interacción humana

La práctica de la clínica veterinaria ofrece una gran ventaja: hay un contacto directo y constante entre el Médico Veterinario Zootecnista y su cliente. Esta oportunidad puede aprovecharse para crear un vínculo profesional único con cada cliente y promover los servicios, este factor no tiene ningún costo y se puede llevar a cabo simplemente con una excelente actitud en cada interacción con los clientes. Aquí se facilita la comunicación por medio del lazo emocional que existe entre las personas y sus mascotas, como son consideradas un miembro más de la familia los propietarios están interesados en saber todo lo relacionado a sus mascotas como: salud, cuidado, prevención de enfermedades; y si como Médicos Veterinarios se les proporciona la atención adecuada a los clientes, se les escucha y se resuelven pacientemente sus dudas se tendrá un éxito asegurado en este aspecto.

Servicios y productos complementarios

Los servicios complementarios que se van a ofrecer son:

- Estética.
- Venta de alimento.
- Venta de accesorios.

La venta de estos productos y servicios será una consecuencia de la actividad médica. Los propietarios van a identificar al personal como los asesores integrales sobre el bienestar de sus mascotas y como punto de consumo, se fortalecerá el vínculo, se propiciará la recomendación y se generarán ingresos y rentabilidad y se estrechará la relación con los clientes.

Honorarios

Los honorarios serán congruentes y directamente proporcionales al valor agregado que los rodea (Grassie 2013).

Valor agregado = Eficiencia Médica + Apariencia + Accesibilidad + Sistemas y Procedimientos + Comunicación + Interacción humana + Servicios y productos complementarios.

Como ya se comentó anteriormente, se ingresará al mercado con honorarios un poco más altos que los de la competencia por los valores agregados que se tienen en los servicios y con los cuales no cuenta la competencia. Con esto se pretende diferenciar a la clínica y atraer clientes que estén dispuestos a pagar por un servicio de alta calidad.

PROPUESTA DE LISTA DE PRECIOS PET'S WORLD

En el cuadro 5 se muestra una lista de precios para la clínica veterinaria Pet's World. Los precios son en pesos mexicanos.

Cuadro 5. Lista de precios de los servicios que se proporcionarán en la clínica veterinaria

SERVICIO	PRECIO (\$ pesos mexicanos)
Consulta	200
Consulta de Especialidades	350
VACUNAS	
Múltiple	250
Rabia	200
Múltiple + Rabia	300
Leptospira	200
Bordetella	200
Giardia	200
Triple Felina	250
Leucemia Felina	200
DESPARASITACIONES	
Cachorro	200
Hasta 15 kg	100
15 a 35 kg	200
Más de 35 kg	300
ESTERILIZACIONES	
Hasta 20 kg	1,500-2,000
20 - 40 kg	2,000-3,500
Más de 40 kg	3,500-5,000
Gatas	1,500
ESTERILIZACIONES POR PIOMETRA	
Hasta 20 kg	2,500
20 - 40 kg	2,500-4,000
Más de 40 kg	4,000-5,000
Gatas	2,850
CASTRACIONES	
Hasta 20 kg	1,500
20 - 40 kg	1,500-3,000
Más de 40 kg	3,000-4,000
Gatos	1,850
CESÁREAS	
Hasta 15 kg	4,000
15 a 25 kg	4,000-5,000
25 a 40 kg	5,000-6,000
Más de 40 kg	6,000-8,000

PROFILAXIS DENTAL	
Chico	500
Mediano	700
Grande	900
ESTÉTICAS	
Chico	150
Mediano	250
Grande	350
PENSIÓN	
Día de pensión	150
ULTRASONIDO	
Estudio de Ultrasonido	\$600
EMERGENCIAS	
Se aplicará un cargo extra del 30% más del precio normal de los servicios en horario de emergencias	

Fuente: Elaboración propia

Estrategias de Marketing para clientes.

Por otro lado, también se proponen estas tres estrategias de marketing enfocadas en la cartera de clientes, las cuales tendrán como objetivos:

- a) Incrementar el número de clientes.
- b) Retener el mayor porcentaje de clientes.
- c) Desarrollar el consumo de los clientes.

Incremento en el número de clientes

Se pretende hacer promoción y publicidad en los siguientes medios:

- Folletos
- Internet
- Sección Amarilla
- Revistas
- Periódicos
- Fachada de la clínica
- Realizar promociones especiales. Por ejemplo la consulta de primera vez será gratis para los clientes nuevos; durante el invierno se harán descuentos en la estética, debido a que es la temporada en que disminuye el uso de este servicio por el clima frío; se dará un baño gratis en caso de que la mascota se quede más de una semana en pensión; se realizarán revisiones médicas postquirúrgicas sin costo (en caso de necesitar medicamentos sí se cubriría el costo, solo la revisión

médica será sin costo); se efectuarán presupuestos para cirugías o algún otro tratamiento sin costo, y por último, cada mes se haría una promoción distinta con descuentos en diferentes servicios, por ejemplo:

- Enero: vacunas múltiples
- Febrero: desparasitación
- Marzo: profilaxis dental
- Abril: vacuna de rabia
- Mayo: pensión
- Junio: consultas de reproducción
- Julio: consultas de etología
- Agosto: consultas de dermatología
- Septiembre: consultas de nutrición y control de peso
- Octubre: salud visual
- Noviembre: consultas de geriatría
- Diciembre: estética

Cuando ya se tiene la cartera de clientes, el siguiente paso para promover es hacer que los clientes recomienden los servicios para atraer nuevos prospectos. Una forma de estimular a los clientes a la recomendación puede ser hacer un descuento en algún servicio por cada cliente recomendado

Retención de clientes

La retención de clientes se ejecutará proporcionando a los clientes el mejor servicio posible, poniendo atención a los detalles, hacerlo de manera excelente y de forma memorable sin espacios para errores y fallas. Todos estos procedimientos se explicaron anteriormente en la mezcla de mercadotecnia o marketing mix.

Incremento en el consumo de los clientes

Una manera eficaz de incrementar el consumo de los clientes en la clínica es convertirse en Asesores Integrales. Un Asesor Integral es un experto que aún en los casos que no tiene una respuesta o solución, se puede apoyar en el conocimiento de especialistas en el medio y puede dar una orientación a sus clientes, siendo él su principal fuente de información.

También se debe educar y sensibilizar a los clientes para promocionar los servicios y productos que se ofrecen. La educación debe ser orientada a temas como: prevención, bienestar, comportamiento, etapas de vida, entrenamiento, higiene, nutrición, detección de problemas de salud, tratamientos, zootecnia, convivencia con la mascota, y cualquier otro tema que se considere necesario para lograr los objetivos. La educación se puede llevar a cabo mediante diferentes mecanismos:

Educación por evento: son oportunidades de comunicación que se presentan en las actividades rutinarias de la clínica, como: consultas, servicios complementarios (estética, pensión, etc.), compra de productos.

Educación por campaña: diseñar estrategias de comunicación orientadas a temas particulares, como por ejemplo: profilaxis dental, reproducción, gestación, parto, lactancia, cuidado del cachorro, vacunaciones, control de parásitos, geriatría, nutrición, convivencia, educación y comportamiento de las mascotas, importancia y ventajas de la esterilización, y cualquier tema que se considere que vaya a apoyar la relación con los clientes, incrementando su frecuencia de visitas, y que proporcione una rentabilidad para la clínica.

Estas campañas se pueden diseñar en distintos medios como: posters, información impresa, conferencias personales con los clientes, internet.

14.6 EJECUCIÓN Y CONTROL

Para saber si el plan de Mercadotecnia está cumpliendo con los objetivos, se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes, pueden hacerse mensualmente o en el tiempo que se considere necesario.

También se tomará en cuenta el número de clientes nuevos que están llegando a la clínica y a éstos se les preguntará cómo se enteraron de la clínica, así se conocerá que publicidad ha sido la más eficaz (internet, folletos, volantes, recomendaciones). Además todo esto se verá reflejado directamente en un aumento de ingresos.

Otra manera de saber si se están cumpliendo los objetivos es mediante el cálculo del punto de equilibrio, que se muestra a continuación en el cuadro 6:

Cuadro 6. Activos de la clínica

ACTIVOS DE LA CLÍNICA				
ACTIVO	VALOR DEL PRODUCTO NUEVO	VIDA UTIL EN AÑOS	DEPR. ANUAL (\$)	DEPREC. MENS (\$)
Muebles de consultorio	8,000	10	800	66.67
10 Jaulas para perros	17,000	7	2,429	202.38
EQUIPO CON MOTOR				
Refrigerador	5,000	5	1,000	83.33
Horno Pasteur	3,000	5	600	50.00
3 Máquinas para rasurar	12,600	3	4,200	350.00
Ultrasonido	41,000	5	8,200	683.33
TOTAL ACTIVOS	86,600		17,229	1435.71

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Costos operativos por actividad

En el cuadro 7 se muestran los costos operativos por actividad de la clínica veterinaria Pet's World.

CONCEPTO	SERVICIOS MÉDICOS (\$)	PENSIÓN (\$)	Estética (\$)	TOTAL
COSTOS FIJOS (CF) mensuales				
Renta	5,000	1,000	4,000	10,000
Muebles de consultorio	66.67	0	0	66.67
Refrigerador y horno	83.33	0	0	83.33
Ultrasonido	683.33	0	0	683.33
Máquinas de rasurar	35	0	315	350.00
Costos Fijos Totales (CFT)	5,868	1,000	4,315	11,183
COSTOS VARIABLES (CV)				
Agua	40	80	280	400
Luz	400	100	600	1000
Teléfono	480	120	600	1200
Salarios Médicos	18000	2000	0	20,000
Salario Peluquero	0	300	2700	3000
Material Médico	3,000	0	0	3,000
Alimentación	0	1,160	0	1500
COSTOS VARIABLES TOTALES (CVT)	21,920	3,760	4,180	30,100
COSTOS TOTALES (CT)	27,788	4,760	8,495	41,283
Número de servicios	90	30	120	240
Costo por servicios	308.76	158.67	70.79	538.22

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del punto de equilibrio de la clínica veterinaria

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$X = \text{CFT} / \text{PV} - \text{CVP}$$

X= Punto de equilibrio

CFT= Costo Fijo Total

PV = Precio de Venta o Servicio

CVP = Costo variable promedio = (CVT/Servicios)

CVT = Costos variables totales

CFT=5868

CVP=21,920/90

CVP 243.56

CVT=21,920

PV=350

X=5868/350-243.56

PV-CVP= 106.44

X= 55.13

Este resultado indica que la clínica debe vender al menos 55 servicios médicos mensuales para estar en punto de equilibrio, es decir el punto donde no hay ganancias ni pérdidas. A partir del servicio 56 empieza a tener ganancias.

Cálculo de las ventas mensuales de la clínica veterinaria**VENTAS**

$$\begin{aligned} \text{VENTAS} &= \text{CFT}/1-(\text{CVP}/\text{PV}) \\ &= 5868/1-(243.56/350) \\ &= 5868/1-0.70 \\ &= 5868/0.3 \end{aligned}$$

VENTAS= 19,560

Este resultado significa que la clínica debe tener ventas mensuales al menos por \$19,560.00 para estar en punto de equilibrio, es decir donde no hay ganancias ni pérdidas.

15. Conclusiones

Los cambios que experimenta el mercado de servicios veterinarios en la actualidad en México y a nivel internacional, han hecho del marketing una de las herramientas esenciales para acercarse a los clientes de forma personalizada y eficaz. En el entorno de los servicios veterinarios, se advierte un elevado y creciente grado de competencia y mayor complejidad para satisfacer las necesidades individuales de los clientes, que son cada vez más exigentes.

El marketing aplicado en los servicios que ofrecen los hospitales y clínicas veterinarias, es una de las claves para obtener un mayor nivel de competitividad, ya que permite adoptar una actitud proactiva, y establecer más contactos personalizados con el cliente, con el fin de vender o promocionar servicios y productos para generar beneficios.

Las clínicas y hospitales veterinarios, cuentan las condiciones y características básicas para implantar prácticas de marketing, como una herramienta inmersa en el conjunto de acciones destinadas a potenciar y aumentar la relación con el cliente obteniendo su fidelización.

La aplicación del marketing requiere de conocimientos, dedicación y esfuerzo, si se utiliza adecuadamente, y en la medida de las posibilidades de cada clínica, permitirá aumentar el nivel de competitividad. Al mismo tiempo, el uso de la tecnología de la información, desarrollará la capacidad del marketing para mantener la comunicación con el cliente a distancia, augurándose magníficas posibilidades de ventas y crecimiento (Buxadé 1998).

Con base en todos los elementos mencionados anteriormente, se concluye que el proyecto de plan de mercadotecnia para la apertura de la clínica veterinaria es viable. Se tienen amplias posibilidades de éxito debido a que hay varios factores que ayudan favorablemente al desarrollo de esta empresa, como la situación del mercado de mascotas en México, la cual muestra un panorama beneficioso.

Las mayores dificultades que se encontraron fueron que los precios de la zona están muy castigados debido a la competencia. Además de las dos clínicas que se analizaron, en la zona hay pequeños locales de estética canina y venta de productos para mascotas que ofrecen servicios de estética a precios muy bajos, lo que repercute en que las clínicas disminuyan sus precios aún más. Sin embargo, la situación que se observó es que el precio va de la mano con la calidad, es decir ofrecen precios bajos porque su calidad de servicio es baja también y las instalaciones están en condiciones deplorables.

Otra dificultad que se presentó, es que se intentó introducir más equipo médico en la clínica (anestesia inhalada, rayos X, quirófano equipado) para subir el nivel de calidad de los servicios, pero lamentablemente no se pudo realizar, porque aumentaba mucho los costos de operación y no se compensaban con los ingresos proyectados. Lo único que se pudo mantener fue el equipo de ultrasonido. Al entrar al mercado se realizará una investigación formal con los clientes, para saber si es que conviene introducir este equipo médico para que sea rentable.

La gran ventaja que se tiene es que la competencia no cuenta con un plan o proyecto de marketing para sus servicios, además del desconocimiento total de administración y mercadotecnia, a diferencia del proyecto de la nueva clínica veterinaria que se está proponiendo en este trabajo, el cual sí tendrá su plan de mercadotecnia, además de promociones, publicidad, buenas instalaciones, excelente servicio e innovaciones que la darán a conocer en la zona y hará que los clientes la prefieran sobre las opciones ya conocidas que no tienen nada nuevo que ofrecer. El plan de mercadotecnia es un elemento de gran ayuda que se puede aplicar cuando se pretende abrir una clínica veterinaria y se desea que ésta sea rentable y que cuente con la preferencia de sus clientes.

Con lo dicho anteriormente, la conclusión general es que la introducción de herramientas de mercadotecnia en los servicios que ofrecen las clínicas y hospitales veterinarios, motivará la preferencia de los clientes hacia sus servicios, además de que contribuirá a la construcción de una imagen y prestigio sólidos y persistentes, con el consecuente aumento de ingresos económicos para las clínicas.

16. REFERENCIAS

- Alonso A, Alonso FA, Espinosa VE, García G, López CA, Meléndez JR, *et al.* 2007, *Economía Agropecuaria*, Grupo Vanchri, S. A. de C. V., México, CDMX.
- Arroyo S s. f., 'Bienestar 180', *Campaña para recoger las heces de perro en el D. F.* [Blog], consultado: 1 de mayo 2015, <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/campana-para-recoger-las-heces-de-perros-en-el-df>
- Asamblea legislativa del Distrito Federal, VI legislatura 2014, *Ley de protección a los animales del Distrito Federal* [PDF, reforma 18 diciembre 2014], consultado: 12 de abril 2016, Gaceta oficial del Distrito Federal <http://www.aldf.gob.mx/archivo-1ab9f8a53e4add9904bbfcefdb0a0db9.pdf>
- Buxadé CC 1998, *Clínicas Veterinarias como Centros de Negocio en el siglo XXI: Gestión y Marketing*, Ediciones Mundi Prensa, España.
- Cantera S 2014, 'CNN Expansión', *Gigante "muerte" mercado de mascotas* [Blog], 11 de marzo, consultado: 16 marzo 2015, <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/03/11/petco-muerte-mercado-de-mascotas>
- Cohen WA 2001, *El Plan de Marketing*, 2ª ed., Ediciones Deusto, España.
- Esquivel E 2015, 'SDP noticias.com', *Mascotas: Negocio millonario y de problemas de salud* [Blog], 22 de marzo, consultado: 17 julio 2015, <http://www.sdpsnoticias.com/nacional/2015/03/22/mascotas-negocio-millonario-y-de-problemas-de-salud>
- Ferrando JM de A 2008, *Marketing en empresas de servicios*, México: Alfaomega Grupo Editor, México.
- Gobierno del Distrito Federal 2013, *¡Sé un dueño responsable!* [Blog], 8 de enero, consultado: 23 mayo 2015, <http://www.planverde.df.gob.mx/ecotips/40-habitabilidad/716-2013-01-08-20-54-20.html>
- González AR 2014, 'La Jornada en Línea', *Violencia y situación social merman perspectiva de crecimiento: Merrill Lynch* [Blog], 10 de diciembre, consultado: 22 septiembre 2015, <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/12/10/violencia-y-situacion-social-merman-perspectiva-de-crecimiento-merrill-lynch-5886.html>
- Google maps s. f., Google maps [página web], consultado en 2015, <https://www.google.com.mx/maps/@19.3204968,-99.1526134,10z?hl=es-419>
- Grassie JA 2013, *Diplomado Marketing Clínicas Veterinarias*, UNAM FMVZ.
- Headways media s.f., 'Glosario Mercadotecnia Online y Offline Headways media', *Definición: Know – how* [en línea], consultado: 16 febrero 2016, <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/know-how/>
- Informador.mx 2010, 'INFORMADOR.MX', *Población de perros y gatos en México, la más grande de América Latina* [Blog], 10 Agosto, consultado: 3 octubre 2015, <http://www.informador.com.mx/tecnologia/2010/224780/6/poblacion-de-perros-y-gatos-en-mexico-la-mas-grande-de-al.htm>
- INFOVET 2005, 'Festejo del Día del Egresado' [en línea]. *infoVet Órgano Informativo de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia*, No. 89, página 3, Agosto 29 del

- 2005, consultado: en 21 febrero 2015, http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/infovet/revistas/infovet_89/infov89.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (a), *Banco de Información Económica* [en línea], consultado: 8 marzo 2016, <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx>
 - Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2016 (b) (última actualización), *Cuadro Resumen Indicadores de Demografía y Población* [en línea], consultado: 12 febrero 2016, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=17484>
 - Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (c), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2014-2015* [en línea], consultado: 25 julio 2015, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
 - Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (d), *Panorama sociodemográfico del Distrito Federal. Censo de Población y Vivienda 2010* [en línea], consultado: 28 octubre 2015, http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2010/panora_socio/df/panorama_df.pdf
 - Instituto Nacional de Estadística y Geografía s. f. (e), *Pirámide de Población 2010* [en línea], consultado: 13 noviembre 2015, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/graficas_temas/piramides/graf/2010.html?s=est&c=35636
 - Jevring C 2001, *Gestión de la Clínica Veterinaria*, Ed. Intermédica Argentina, Colombia.
 - Klm 2015, 'El economista', *Grupo Gigante apuesta por mercado de mascotas* [Blog], 5 de noviembre, consultado: 28 diciembre 2015, <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/09/10/grupo-gigante-apuesta-mercado-mascotas>
 - Kotler P, Bloom P, Hayes T 2004, *El Marketing de Servicios Profesionales*, Paidós, Argentina.
 - Lee Kim HS 2014, 'El mercado creciente de las mascotas en México: beneficios y oportunidad de negocios' [en línea], *INCEPTUM*, Vol. IX, No. 17. Julio - Diciembre, 2014, pp. 7 – 27, <http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/328/305>
 - Martínez F 2010, 'El Universal.mx Metrópoli', *Lanzan campaña para recoger heces de perro* [Blog], 8 de noviembre, consultado: 12 abril 2015, <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/721949.html>
 - Martínez JM 2005, *Marketing de Servicios Profesionales*, 2ª ed., FT Prentice Hall Financial Times, España.
 - Mc Carthy JB 1992, *Basic Guide to Veterinary Hospital Management*, AAHA American Animal Hospital Association, Lakewood, Colorado.
 - Mercader P 2009, *Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias*, Grupo Asis Biomédica S.C., España.
 - Mérida I s.f., *Marketing* [en línea], consultado: 10 agosto 2015, <http://www.assisvba.com/es/PDF/Marketing.pdf>
 - México Laboral 2006, 'MEXICO Laboral. Infomail, inteligencia laboral', *Hay 4.9 millones de profesionistas integrados al mercado laboral* [Blog], 6 de noviembre,

consultado: 20 julio 2015, http://www.boletin-infomail.com/2006/11/hay_49_millones_1.html

- Moreno JM 2015, 'Forbes México', *6 riesgos para la economía de México en 2016* [Blog], 6 de mayo, consultado: 26 noviembre 2015, <http://www.forbes.com.mx/6-riesgos-para-la-economia-de-mexico-en-2016/>
- Palma PV 2015, 'Forbes México', *Las dudas de la economía mexicana en 2015*, [Blog], 26 de enero, consultado: 20 abril 2015, <http://www.forbes.com.mx/las-dudas-de-la-economia-mexicana-en-2015/>
- Parada P 2014, '25⁵', *Matriz de Ansoff, Cómo hacer crecer tu Startup* [Blog], 5 de diciembre, consultado: 2 septiembre 2015, <http://www.pascualparada.com/matriz-de-ansoff-como-hacer-crecer-tu-startup/>
- Ramírez NR, Berruecos VJM 2006, *Perspectivas de la educación veterinaria en México: Las primeras décadas del siglo XXI*, CONEVET, México.
- Ramírez K 2015, 'Excelsior', *Aprueban nueva Ley de Protección y Bienestar Animal para el D. F.* [Blog], 29 de abril, consultado: 6 diciembre 2015, <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/04/29/1021520>
- SIPSE 2013, 'SIPSE.com Información en todo momento', *Vale 1000 mdp el mercado de mascotas en México* [Blog], 14 de enero, consultado: 11 noviembre 2014, <http://sipse.com/mexico/vale-1000-mdp-el-mercado-de-mascotas-en-mexico-10101.html>
- TúDecides Tu portal de Negocios 2012, 'TúDecides Tu portal de Negocios', *Abre un hospital veterinario* [Blog], 29 de enero, consultado: 3 septiembre 2015, <http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/emprendedores/abre-un-hospital-veterinario.html>
- UNAM 2015, Universidad Nacional Autónoma de México, Oferta Académica, Licenciatura Medicina Veterinaria y Zootecnia [en línea], consultado: 25 octubre 2015, <http://oferta.unam.mx/carreras/51/medicina-veterinaria-y-zootecnia>
- Vázquez R 2014, 'Forbes MEXICO', *México, primer lugar en penetración Social Media* [Blog], 31 de julio, consultado: 2 abril 2015, <http://www.forbes.com.mx/mexico-primer-lugar-en-penetracion-social-media/>
- Zeithaml VA, Bitner MJ, Gremler DD 2009, *Marketing de Servicios*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Zócalo Saltillo 2013, 'Zócalo Saltillo', *El de mascotas, un mercado de mil millones en México* [Blog], 13 de enero, consultado: 23 octubre 2015, <http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/el-de-mascotas-un-mercado-de-mil-millones-en-mexico-1358093296>
- Zorrilla JP 2015, 'Forbes México', 2016: *Se avecina una tormenta para la economía mexicana* [Blog], 13 de agosto, consultado: 6 octubre 2015, <http://www.forbes.com.mx/2016-se-avecina-una-tormenta-para-la-economia-mexicana/>

17. Lista de figuras

Figura 1. Matriz de Ansoff.

Figura 2. Fórmula para calcular el costo fijo diario de apertura.

Figura 3. Ubicación de la clínica.

Figura 4. Logotipo de la clínica veterinaria Pet's World.

Figura 5. Rango de edades de hombres y mujeres en la delegación Álvaro Obregón.

Figura 6. Disponibilidad de servicios en las viviendas de la delegación Álvaro Obregón.

Figura 7. Tecnologías de información y comunicación presentes en las viviendas de la delegación Álvaro Obregón.

Figura 8. Características educativas de la población de 15 años y más según el nivel de escolaridad en la delegación Álvaro Obregón.

Figura 9. Características económicas de la población de 12 años de edad y más de la delegación Álvaro Obregón.

18. Lista de cuadros

Cuadro 1. Plan de Marketing

Cuadro 2. Cálculo de costos operativos por servicios en una clínica veterinaria al mes.

Cuadro 3. Cálculo de costos operativos por actividad en una clínica veterinaria al mes.

Cuadro 4. Marketing Mix aplicado en la clínica Veterinaria

Cuadro 5. Lista de precios de los servicios que se proporcionarán en la clínica veterinaria.

Cuadro 6. Activos de la clínica

Cuadro 7. Costos operativos por actividad

19. Anexos

Anexo 1. Diseño del volante para la Clínica Veterinaria Pet's World.

Clínica Veterinaria Pet's World

Te ofrece Servicios Veterinarios de Vanguardia y excelente atención para ti y tu mascota

- Consulta
- Cirugía
- Vacunas
- Ultrasonido
- Rayos X
- Y más



Horarios: Lunes a Viernes 10:00 a.m. a 8:00 p.m.

Sábados: 10:00 a 4:00 p.m.

Santa Lucía # 3 – 1 Col. Molino de Rosas

Contacto: 56-55-55-55 Móvil: 04455-5555555

Siempre a la vanguardia en la salud y bienestar para tu mascota ©

*Contamos con Servicio a Domicilio y nuestras instalaciones están totalmente renovadas.
Pregunta por nuestras promociones.*

Fuente:Elaboración propia.

Anexo 2. Diseño de las tarjetas de presentación para la Clínica Veterinaria Pet's World

<p>Clínica Veterinaria Pet's World</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Consultas • Cirugías • Vacunas • Estética • Pensión <p><i>Servicio a Domicilio</i> Santa Lucía #3 – 1Molino de Rosas Contacto: 5555-5555 Cel. 044555555-5555</p>	<p>Clínica Veterinaria Pet's World</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Consultas • Cirugías • Vacunas • Estética • Pensión <p><i>Servicio a Domicilio</i> Santa Lucía # 3 – 1 Molino de Rosas Contacto: 5555-5555 Cel. 044555555-5555</p>
--	---

Fuente:Elaboración propia.

Anexo 3. Diseño de los recordatorios de citas para la clínica veterinaria.

Clínica Veterinaria Pet's World RECORDATORIO DE CITA	
Te recordamos que el día __/__/__ , tu mascota _____, tiene cita en la clínica para el servicio de:	
<input type="checkbox"/>	Vacuna
<input type="checkbox"/>	Control de Parásitos
<input type="checkbox"/>	Revisión Médica
<input type="checkbox"/>	Estética
<input type="checkbox"/>	Otro _____
Por favor confirma tu cita un día antes, los esperamos	
Santa Lucía #3 – 1 Tel.:55-555555 Cel.: 04455-5555-5555	



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Diseño del folleto para la clínica veterinaria.

Clínica Veterinaria Pet's World



Importancia de la Profilaxis Dental

Mal Aliento (Halitosis en Perros)

Halitosis es el término médico que describe un **mal olor proveniente de la boca, es decir, mal aliento**. Entre las causas de este problema se encuentra principalmente la **enfermedad periodontal**, que es una enfermedad producida por la presencia de **abundante cantidad de bacterias en la boca**. Estas bacterias también se asocian a la placa bacteriana y a las caries. Los animales de razas pequeñas y los caninos braquicéfalos (que se caracterizan por su nariz corta y cara aplanada, ej.: Pug, Boston Terrier, Pequinés) son los más propensos a la enfermedad periodontal y otras enfermedades, debido a que sus dientes se encuentran más juntos.



Síntomas

- Mal olor bucal
- Inhabilidad para comer
- El perro se golpea la boca con las patas (dolor)
- Pérdida de dientes
- Salivación excesiva y a veces sangrado

Causas

- Diabetes mellitus
- Rinitis: inflamación nasal o de los conductos nasales
- Inflamación de los senos paranasales (rinitis)
- Problemas gastrointestinales: agrandamiento del tubo esofágico
- Traumatismos o heridas
- Infecciones virales, fúngicas o bacterianas
- Problemas alimenticios: coprofagia (comer heces)
- Faringitis, tonsilitis
- Cáncer
- Presencia de cuerpos extraños

La causa más notable es la **ENFERMEDAD PERIODONTAL**, que se debe a la acumulación de placa bacteriana



TRATAMIENTO DE LA ENFERMEDAD PERIODONTAL

Incluye limpieza y pulido de los dientes y extracción de dientes dañados.

Es importante tener una rutina de limpieza diaria de los dientes de tu perro o gato. Esto se realiza con un cepillo de dientes y pasta dental para perro o gato.



También es importante realizarle una profilaxis o limpieza dental profunda cada 6 meses para remover el sarro que no se pueda desprender con el cepillado, además de que se le realizará una revisión completa de la dentadura para verificar que todo esté en orden. Especialmente en pacientes geriátricos, que son los que más comúnmente presentan este tipo de problemas, además de que las bacterias presentes en la boca pueden viajar a otros órganos del cuerpo y dañarlos.

Programa una cita para tu mascota, los esperamos en la clínica.

Clínica Veterinaria Pet's World

Av. Santa Lucía #3 – 1 Molino de Rosas

Tel.: 555555-55

Cel.: 04455-55555555

Mail: petsworld@hotmail.com

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Diseño del letrero para la clínica veterinaria.

Clínica Veterinaria Pet's World



Fuente: Elaboración propia.

