

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ZOOTECNIA



**“DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA VETERINARIA
VET BULL UBICADA EN PUENTE PIEDRA”**

Presentado por:

ABELARDO ANGEL HUAYNATES ORELLANA

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO ZOOTECNISTA**

Lima – Perú

2019

La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación

(Art. 24. Reglamento de Propiedad Intelectual de la UNALM)

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ZOOTECNIA

**“DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA
VETERINARIA VET BULL UBICADA EN PUENTE PIEDRA”**

Presentado por:

ABELARDO ANGEL HUAYNATES ORELLANA

**TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO ZOOTECNISTA**

Ing° Jorge Calderón Velásquez

PRESIDENTE

Ing° José Sarria Bardales

MIEMBRO

M.V. Daniel Zárate Rendón

MIEMBRO

Ing° Marcial Cumpa Gavidia

PATROCINADOR

DEDICATORIA

A Dios por ser el todopoderoso
creador del cielo y de la tierra y
darnos el don de la vida.

A mis queridos padres y hermanos
por ayudarme todo el tiempo que
estuve en la universidad.

A las personas que intervinieron
directamente en la realización
del trabajo por su ayuda
incondicional.

AGRADECIMIENTO

- A mí estimado asesor el ingeniero Marcial Cumpa Gavidia.
- A los miembros del jurado José Sarria Bardales, Jorge Calderón Velásquez y Daniel Zárate Rendón.
- A mis profesores de la Facultad de Zootecnia, por su guía durante mis años de estudio.
- A todas aquellas personas que ayudaron en la realización del trabajo.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Problema de investigación.....	3
1.2.1. Problema principal.....	3
1.2.2. Problemas secundarios	3
1.3. Justificación	3
1.4. Importancia de la investigación.....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos.....	4
1.6. Limitaciones de la investigación	5
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1. Plan de marketing	7
2.2. Investigaciones relacionadas a la aplicación del marketing veterinarias o negocios para mascotas	7
2.2.1. Evaluación de la gestión de marketing en la clínica veterinaria “Polo Vet S.A”.	7
2.2.2. Veterinaria móvil para perros “Patás Caninas”.	8
2.2.3. Plan estratégico de marketing para la clínica veterinaria Bassetis, ubicada en el norte de la Ciudad de Quito.....	8
2.3. Recomendaciones y casos de éxito	8
2.3.1. Estrategias de marketing utilizadas en la clínica veterinaria Rondón S.A	8
2.3.2. Nuevos servicios en medicina veterinaria	9
2.3.3. Experiencias exitosas recomendadas por la consultora internacional Magin Producciones & Market Consulting.	9
2.3.4. Caso de éxito Nestlé purina Petcare Perú.....	10
2.3.5. Procesos de una clínica veterinaria.....	11

2.4. Aspectos pecuarios	11
2.4.1. Centros veterinarios.....	11
2.4.2. Características de los servicios veterinarios	12
2.4.3. Relaciones profesionales	13
2.4.4. Calidad de la atención veterinaria	14
2.4.5. Negocios enfocados a las mascotas	14
2.5. Aspectos legales	15
2.5.1. Requerimientos legales.....	15
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	18
3.1. Lugar.....	18
3.2. Materiales.	18
3.3. Métodos.	19
3.3.1. Análisis externo	19
3.3.2. Análisis interno.....	22
3.3.3. Diagnóstico de la situación.....	23
3.3.4. Establecimiento de objetivos	23
3.3.5. Determinación de la estrategias	23
3.3.6. Plan de acción.....	23
3.3.7. Control del plan	23
3.3.8. Aspectos económicos	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	25
4.1. Análisis del ambiente externo.....	25
4.1.1. Técnica pest-el.....	25
4.1.2. Análisis del sector.....	30
4.1.3. Análisis del mercado	49
4.1.4. Competencia	85
4.2. Análisis del ambiente interno	96
4.2.1. Descripción general de la clínica veterinaria “Vetbull”	96
4.2.2. Descripción de los servicios	106
4.2.3. Ciclo de vida de productos y servicios	110
4.2.4. Estacionalidad en las ventas	114
4.2.5. Distribución	116
4.2.6. Precios	117
4.2.7. Costos	120

4.2.8. Comunicación y promoción.....	124
4.3. Diagnóstico de la situación.....	126
4.3.1. Análisis FODA	126
4.4. Establecimiento de objetivos	128
4.4.1. Objetivos cuantitativos	128
4.4.2. Objetivos cualitativos	128
4.5. Definición de la estrategia	129
4.5.1. Estrategias corporativas.....	129
4.5.2. Estrategias de segmentación.....	129
4.5.3. Estrategia funcional	131
4.5.4. Elección de estrategias.....	135
4.5.5. Matriz de estrategias vs objetivos.....	136
4.6. Plan de acción.....	137
4.7. Control del plan	140
4.8. Resumen de las principales estrategias.....	149
V. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	151
5.1. Inversiones.....	151
5.1.1. Estimación de las inversiones.....	151
5.2. Ingresos de ventas.....	154
5.3. Egresos.....	169
5.3.1. Costo variables	169
5.3.2. Costos y gastos fijos	179
5.4. Estructura de financiamiento	188
5.5. Resultados financieros.....	189
5.5.1. Estado de ganancias y pérdidas	189
5.5.2. Flujo de caja económico proyectado	189
5.5.3. Flujo de caja financiero proyectado.....	189
5.5.4. Valor actual neto económico -financiero	193
5.5.5. Tasa interna de retorno económico - financiero	194
5.5.6. Relación beneficio-costo	194
5.5.7. Periodo de recupero.....	194
VI. CONCLUSIONES.....	195
VII.RECOMENDACIONES	196
VIII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197

IX. ANEXOS.....	202
-----------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Veterinarias registradas en Lima Norte.....	40
Tabla 2: Estimación del número de mascotas en el distrito de Puente Piedra en el 2018	52
Tabla 3: Demanda potencial del 2018 de servicios veterinarios	53
Tabla 4: Ficha técnica de la encuesta	54
Tabla 5: Ficha del mercado del negocio – Puente Piedra.....	81
Tabla 6: Atenciones anuales y capacidad instalada en servicios veterinarios de la clínica VetBull 2018.....	82
Tabla 7: Atenciones y participación de mercado proyectadas en servicios veterinarios.....	82
Tabla 8: Cálculo de la ocupación total (en temporada alta y baja).....	84
Tabla 9: Proyección de la ocupación del hospedaje VetBull (en temporada alta y baja)	84
Tabla 10: Comparación de precios de los servicios de la competencia y Vetbull (nuevos soles).....	93
Tabla 11: Ventas totales de la clínica veterinaria VetBull en los años 2017 y 2018...113	
Tabla 12: Precios de servicios médicos	117
Tabla 13: Precios del servicio higiene y peluquería	118
Tabla 14: Precios del servicio de hospedaje	118
Tabla 15: Precios del servicio de farmacia.....	118
Tabla 16: Precios del pet shop o tienda de mascotas.....	119
Tabla 17: Proveedores de VetBull.....	120
Tabla 18: Costos unitarios de los materiales, insumos y exámenes empleados en los servicios médicos.....	121
Tabla 19: Costos de los artículos empleados en los servicios de higiene y peluquería.....	122
Tabla 20: Costos de los artículos empleados en el servicio de hospedaje.....	122
Tabla 21: Costos de los artículos empleados en el servicio de farmacia.....	123
Tabla 22: Costos de los artículos empleados en el servicio de pet shop	123
Tabla 23: Gastos operativos anuales (soles).....	124

Tabla 24: Selección de estrategias de marketing.....	135
Tabla 25: Resultado de la matriz estrategias vs objetivos	136
Tabla 26: Plan de acción del objetivo 1 y 2.....	138
Tabla 27: Plan de acción del objetivo 3 y 4.....	139
Tabla 28: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 1	141
Tabla 29: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 2.....	144
Tabla 30: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 3.....	145
Tabla 31: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 4.....	146
Tabla 32: Inversión total (soles)	152
Tabla 33: Depreciación anual (soles)	153
Tabla 34: Ingresos proyectados para los nuevos servicios: Rayos “X” y Ecografía (soles).....	155
Tabla 35: Ingresos proyectados de los servicios médicos (soles)	156
Tabla 36: Ingresos por proyectados del servicio de grooming (soles)	158
Tabla 37: Ingresos por proyectados del servicio de pet shop (soles)	159
Tabla 38: Ingresos por proyectados del servicio de farmacia (soles).....	160
Tabla 39: Ingresos totales proyectados de los servicios veterinarios (soles)	161
Tabla 40: Tarifas promedio del hospedaje en temporadas altas y bajas (soles)	162
Tabla 41: Ingresos estimados en el servicio de hospedaje de la clínica veterinaria VetBull (soles).....	163
Tabla 42: Ingresos por ventas proyectados para los servicios de adiestramiento (soles).....	164
Tabla 43: Ingresos estimados del servicio de sesión fotográfica profesional para mascotas (soles).....	165
Tabla 44: Ingresos por ventas proyectados de la línea “otros servicios”	165
Tabla 45: Ingresos estimados por el servicio de traslado de mascotas (soles)	167
Tabla 46: Ingresos totales proyectados de la clínica veterinaria VetBull.....	168
Tabla 47: Estimación de los costos variables anuales de los servicios médicos (soles).....	170
Tabla 48: Estimación de los costos variables del servicio de grooming (soles).....	171
Tabla 49: Proyección de los costos variables anuales del servicio pet shop (soles)	172
Tabla 50: Proyección de los costos variables anuales del servicio farmacia (soles).....	173
Tabla 51: Proyección anual de los costos variables totales de la línea de servicios veterinarios (soles).....	174

Tabla 52: Proyección de los costos variables anuales del servicio de hospedaje (soles).....	175
Tabla 53: Proyección de los costos variables anuales del servicio de sesión fotográfica para mascotas (soles).....	176
Tabla 54: Proyección de los costos variables anuales del servicio complementario de traslado de mascotas (soles)	176
Tabla 55: Proyección anual de los costos variables del total de las líneas de servicio de la clínica veterinaria VetBull (soles)	178
Tabla 56: Costo anual del personal directo (soles).....	180
Tabla 57: Costo anual del personal indirecto (soles).....	181
Tabla 58: Costo anual del alquiler, servicios básicos y útiles de limpieza (soles).....	181
Tabla 59: Gasto anual en mantenimiento de equipos (soles)	182
Tabla 60: Costo anual de capacitaciones (soles)	183
Tabla 61: Gastos anual de reparación y conservación del local (soles)	183
Tabla 62: Gasto anual en eventos, promoción y publicidad impresa y control de calidad.....	184
Tabla 63: Gasto anual en marketing digital.....	186
Tabla 64: Costo anual de otros gastos (soles).....	187
Tabla 65: Amortización de la deuda (soles)	188
Tabla 66: Estado de ganancias y pérdidas proyectado (2019 - 2023)	190
Tabla 67: Flujo de caja económico proyectado (2019 – 2023)	191
Tabla 68: Flujo de caja financiero proyectado (2019 – 2023).....	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la distribución geográfica de las zonas del Distrito de Puente Piedra.....	51
Figura 2: Tenencia de hogares con mascota.....	56
Figura 3: Proporción de tipos de mascotas.....	57
Figura 4: Cantidad de mascotas por hogar.....	58
Figura 5: Percepción de las personas respecto a sus mascotas.....	59
Figura 6: Comportamiento de los hogares hacia las enfermedades de sus mascotas.....	60
Figura 7: Proporción de personas que llevan a sus mascotas a chequeos preventivos....	61
Figura 8: Proporción de tratamientos médicos seguidos por las mascotas.....	62
Figura 9: Proporción del cumplimiento del programa de vacunación.....	63
Figura 10: Frecuencia de la aplicación de antipulgas y desparasitación de las mascotas.....	64
Figura 11: Frecuencia de baño y/o corte de pelo.....	65
Figura 12: Preferencia respecto al tipo de centro de atención de mascotas para baños y/o corte de pelo.....	66
Figura 13: Participación de mercado de las veterinarias de las zonas 6, 8, 5, 4, 7 y 9 del Distrito de Puente Piedra.....	67
Figura 14: Artículos con mayor importancia para las mascotas.....	68
Figura 15: Preferencia del tipo de alimento que consumen las mascotas.....	69
Figura 16: Aceptación del hospedaje de mascotas.....	70
Figura 17: Precios que estarían dispuestos a pagar por el servicio de hospedaje de mascotas.....	70
Figura 18: Precios que estarían dispuestos a pagar por una consulta veterinaria.....	71
Figura 19: Precios que estarían dispuestos a pagar por aplicación de antipulgas y desparasitación.....	72
Figura 20: Precios que estarían dispuestos a pagar por baño y/o corte de pelo.....	73
Figura 21: Satisfacción general respecto al servicio brindado por sus veterinarias.....	74
Figura 22: Preferencia de las características de las veterinarias.....	75
Figura 23: Tipo de medio de contacto entre el cliente y la veterinaria.....	76

Figura 24: Personas que estarían dispuestas a cambiar de veterinaria	77
Figura 25: Logo de la marca.....	98
Figura 26: Organigrama de la clínica veterinaria Vetbull	101
Figura 27: Plano actual de la clínica veterinaria Vetbull.....	103
Figura 28: Participación de los servicios de la empresa respecto a los ingresos totales para los años 2017 y 2018	114

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Trabajo de campo por observación - Ficha del Competidor	202
ANEXO 2: Cuestionarios y entrevistas	202
ANEXO 3: Características de los clientes de los servicios de Vetbull	215
ANEXO 4: Mapa muestral de las principales clínicas veterinarias de Puente Piedra..	220
ANEXO 5: Mapa de ubicación de las principales veterinarias de Puente Piedra	222
ANEXO 6: Fotos del interior de la veterinaria VetBull	222
ANEXO 7: Fotografías del hospedaje de mascotas VetBull.....	225
ANEXO 8: Estado de Ganancias y Pérdidas 2017 y 2018 de la clínica veterinaria VetBull.....	227

RESUMEN

El presente trabajo propone un plan de marketing para la clínica veterinaria VetBull, ubicada en el distrito de Puente Piedra; el cual tendrá un periodo de duración de cinco años y cuya finalidad recae en la formulación de estrategias aplicables a su situación actual para el logro de objetivos comerciales.

Para la elaboración del plan de marketing, se realizó un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, determinado sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente, se plantearon objetivos medibles y viables; así como estrategias, acciones para alcanzar los propósitos establecidos, Además, se establecieron indicadores para controlar el desempeño y realizar cambios oportunos a lo largo de la implementación del plan. Por último, se desarrolló un análisis económico y financiero del proyecto, el cual permitió evaluar su viabilidad.

Respecto al análisis interno, se describió la estructura de sus servicios: veterinarios (atención médica, higiene y peluquería, pet shop y farmacia) y hospedaje de mascotas; posteriormente se evaluaron los aspectos de promoción, precios y distribución.

De acuerdo al análisis de los elementos externos, se examinaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, los cuales jugaron una posición favorable para el desarrollo del negocio. Además, se determinó que el mercado de la clínica está constituido por dos clases de clientes: procedentes del distrito de Puente Piedra, los cuales adquieren ambos servicios veterinarios y hospedaje y consumidores de las demás zonas de Lima, que requieren servicios de alojamiento.

Respecto a los servicios veterinarios, en base al estudio de mercado realizado en el presente trabajo, se encontró que el tamaño máximo de atenciones anuales es de 30.990 en Puente Piedra; al final del periodo de evaluación, la empresa está dispuesta a captar el 20 por ciento, incrementando esta variable de 3 a 20 servicios al día.

En relación al mercado del hospedaje, se proyecta mantener en un 100 por ciento la ocupación del centro en la temporada alta, y elevar en promedio de 60 por ciento esta tasa en épocas de baja demanda.

Adicionalmente, se elaboró un estudio de la competencia, en el cual se manifiesta que la empresa presenta características similares al promedio; sin embargo, destaca en ser el único centro veterinario que ofrece un servicio totalmente equipado de hospedaje para mascotas.

Mediante el uso de la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluyó que el sector de actividades veterinarias y de servicios enfocados a las mascotas es atractivo.

La empresa busca fidelizar a sus clientes, incrementar el número de atenciones veterinarias y de huéspedes que visitan el hospedaje; además se espera posicionar la marca y ser considerada como una institución responsable, mostrando ética profesional y amor por los animales. Para cumplir estos objetivos, se determinaron estrategias de enfoque, segmentación, posicionamiento y marketing mix. Por otro lado, se definieron indicadores, los cuales controlarán el nivel de cumplimiento de los propósitos establecidos.

Finalmente, en el análisis económico y financiero, se determinó la inversión total en 55.000,00 soles, de los cuales 20.000,00 serían desembolsados al iniciar la implementación del plan y el resto en los siguientes años. Se evaluó la pertinencia de endeudamiento de acuerdo a las ganancias acumuladas; además, se proyectaron ingresos, costos, gastos y flujo de caja. Los cuales generan un valor actual neto (VAN) positivo de 46,093.80 soles, una tasa interna de retorno (TIR) de 29 por ciento, una relación beneficio/costo de 1.76 y un periodo de recupero de 2 años y 2 meses. Éstos últimos indicadores evidencian que el negocio; así como las acciones propuestas por el plan de marketing en mención, generan un efecto económico favorable para la empresa.

ABSTRACT

This presently job paper proposes a marketing plan for VetBull veterinary clinic, located in the district of Puente Piedra; which will have a duration of five years and whose purpose lies in the formulation of strategies applicable to your current situation for the achievement of business objectives.

To prepare the marketing plan, I realized a diagnosis situation of the company and it was made internal and external, determined its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Subsequently, measurable and viable objectives were raised; as well as strategies, actions to achieve the established purposes, In addition, indicators were established to monitor performance and make timely changes throughout the implementation of the plan. Finally, an economic and financial analysis of the project was developed, which allowed assessing its viability.

Regarding the internal analysis, the structure of its services was described: veterinarians (medical care, hygiene and hairdressing, pet shop and pharmacy) and pet accommodation; subsequently the aspects of promotion, prices and distribution were evaluated.

According to the analysis of the external elements, political, economic, social, technological and environmental factors were examined, which played a favorable position for the development of the business. In addition, it was determined that the clinic market is made up of two classes of clients: from the Puente Piedra district, which acquire both veterinary and lodging services and consumers from other areas of Lima, which require accommodation services.

Regarding veterinary services, based on the market study carried out in this work, it was found that the maximum size of annual care is 30,990 at Puente Piedra; At the end of the evaluation period, the company is willing to capture 20 percent, increasing this variable from 3 to 20 services per day.

In relation to the lodging market, it is projected to keep the center's occupation at 100 percent in the high season, and raise the average to 60 percent in times of low demand.

Additionally, a competition study was prepared, in which it is stated that the company has similar characteristics; However, it stands out as the only veterinary center that offers a fully equipped pet lodging service.

Through the use of the tool of the Five Forces of Porter, it was concluded that the sector of veterinary activities and services focused on pets is attractive.

The company seeks to build customer loyalty, increase the number of veterinary and guest services that visit the accommodation; It is also expected to position the brand and be considered a responsible institution, showing professional ethics and love for animals. To meet these objectives, focus, segmentation, positioning and marketing mix strategies were determined. On the other hand, indicators were defined, which will control the level of compliance with the established purposes.

Finally, in the economic and financial analysis, the total investment in 55,000.00 soles was determined, of which 20,000.00 would be disbursed at the beginning of the implementation of the plan and the rest in the following years. The relevance of indebtedness was assessed according to the accumulated earnings; In addition, revenues, costs, expenses and cash flow were projected. Which generate a positive net present value (NPV) of 46,093.80 soles, an internal rate of return (IRR) of 29 percent, a benefit / cost ratio of 1.76 and a recovery period of 2 years and 2 months. The latter indicators show that the business; as well as the actions proposed by the aforementioned marketing plan, generate a favorable economic effect for the company.

I. INTRODUCCIÓN

En mercados que cambian constantemente y tienen una agresiva competencia, la planeación en marketing es utilizada como una herramienta enfocada al logro de resultados positivos para los negocios; permitiendo, que, a partir de un estudio previo de la situación externa e interna, establecer objetivos comerciales que serán alcanzados por medio de las estrategias y tácticas específicas. De esta forma, se minimiza el riesgo al fracaso y se obtienen considerables beneficios para la empresa, como: mayor posicionamiento y participación, clientes mejor atendidos, mayores ingresos, confiabilidad, etc.

Erróneamente, se cree que la planificación en mercadotecnia es propia y exclusiva de las grandes empresas; sin embargo, su aplicación es fundamental para el desarrollo de cualquier tamaño de organización. Según reportes del INEI (Instituto Nacional de Estadística) del año 2018, en el Perú el 95 por ciento de las empresas pertenece al régimen Mediana y Pequeña Empresa (Mype¹); sin embargo, la mayoría son informales (alrededor del 83,5 por ciento) y se les considera como organismos de infraestructura y tecnología deficiente, además de baja productividad y competitividad². Lamentablemente, el estado ha planteado muy pocos incentivos que promuevan el crecimiento sostenido de este sector; siendo más difícil para ellas cumplir con las obligaciones de una empresa formal. Por lo mencionado, desarrollar una estrategia de marketing puede ayudarlas, no sólo a que no desaparezcan; sino también, a que se consoliden como negocios rentables, prósperos y duraderos.

¹ <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/01/el-futuro-de-las-mypes.html?ref=gesr>

² <https://www.pqs.pe/economia/comexperu-mypes-peru-informalidad>

La clínica veterinaria VetBull es una Mype formal, constituida por una persona natural con negocio. Desde su iniciación, su crecimiento ha sido muy lento; ya que la carencia de una estrategia comercial no le ha permitido aprovechar de forma más eficiente las oportunidades que se presentan en el sector de actividades veterinarias.

El objetivo principal del presente trabajo es elaborar el plan de marketing de la clínica veterinaria VetBull para que alcance sus objetivos comerciales, alineados a su misión, visión y recursos disponibles.

1.1. Planteamiento del problema.

La clínica veterinaria VetBull es una Mype de tipo personal que inició sus actividades en el año 2014. Está ubicada en el distrito de Puente Piedra y brinda servicios veterinarios (atención médica, higiene y peluquería, pet shop y farmacia) y hospedaje para mascotas.

Sus ventas han sido fluctuantes, generando ganancias totales de un poco más de 10.000 soles anuales, desde su inicio hasta finales del 2018. A pesar de sus esfuerzos por tratar de ofrecer la mejor calidad dentro de sus recursos disponibles, nunca desarrollaron una estrategia de marketing. Este hecho les ha impedido aprovechar las oportunidades que se han presentado en el sector de una forma productiva y eficiente. Dadas las circunstancias, la empresa está obligada a contar con un plan de mercadotecnia que le permita consolidarse en el distrito de Puente Piedra por medio de sus servicios veterinarios, y ser reconocidos en toda Lima como una opción considerable de hospedaje para mascotas.

1.2. Problema de investigación.

1.2.1. Problema principal.

La clínica veterinaria VetBull ha desarrollado sus actividades sin ningún tipo de planeación en mercadotecnia; es por eso que tanto su participación en el mercado como los ingresos generados siguen siendo menores a los esperados; del mismo modo, ninguno de sus servicios ha podido posicionar su marca en los usuarios.

1.2.2. Problemas secundarios.

Debido a que la empresa no cuenta con un planeamiento en marketing, ha presentado los siguientes problemas secundarios:

- a. Carecer de un análisis de su entorno que permita identificar cada uno de los factores derivados del sistema socio-económico que puedan afectarla.
- b. Carecer de un análisis del sector de actividades veterinarias.
- c. Falta de un análisis de mercado.
- d. Desconocer las fortalezas y debilidades de sus principales competidores.
- e. No haber establecido objetivos claros, medibles y viables para lograr una mayor participación en el mercado, incremento de las ventas y el posicionamiento de su marca.
- f. No tener definida ningún tipo de estrategia, acciones y presupuesto enfocados al cumplimiento de objetivos.
- g. Carecer de mecanismos de control que verifiquen el cumplimiento de las metas comerciales.

1.3. Justificación.

La planeación en marketing aplicada a esta Mype permitirá traducir los objetivos, estrategias y acciones en resultados tangibles, reducir los riesgos de fracaso, así como incrementar los ingresos y la participación de esta empresa en el mercado; además de posicionar su marca en las mentes de los consumidores.

Según este estudio, se proyecta en los servicios veterinarios un crecimiento anual del 45 por ciento respecto al número de atenciones, llegando a alcanzar al final de la implementación del plan veinte consultas diarias; en el hospedaje, se pretende mantener en 100 por ciento la tasa de ocupación en temporada alta e incrementarla en promedio de 60 por ciento en los meses de baja demanda. Además, se pretende integrar nuevos servicios, directos y complementarios, de acuerdo a las sugerencias y tendencias del mercado. En general, se espera un aumento promedio de los ingresos totales de alrededor del 45 por ciento para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, tomando como base los datos recogidos del periodo 2018. De este modo, la planificación en marketing permitirá que la empresa esté preparada para enfrentar y adaptarse a los cambios del entorno.

1.4. Importancia de la investigación.

La planificación en mercadotecnia, facilita al negocio crear un ambiente ideal para el logro de sus objetivos de forma eficiente. Así mismo, permite el desarrollo de una estrategia de comercialización que alcance los siguientes beneficios: mayor posicionamiento y participación en el mercado; captar y fidelizar a los clientes; elevar los índices de satisfacción; incrementar las ventas y utilidades, y optimizar los recursos disponibles

1.5. Objetivos.

1.5.1. Objetivo general.

Realizar el plan de marketing de la clínica veterinaria VetBull con vigencia de cinco años, el cual debe estar acorde a las condiciones competitivas y demandas del mercado; convirtiéndola en uno de los centros de atención y cuidado de animales de compañía con mayor participación y reconocimiento en el distrito de Puente Piedra; así como, ser una opción viable para los usuarios de Lima que desean tomar los servicios de hospedaje de mascotas.

1.5.2. Objetivos específicos.

- a. Realizar el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, incluyendo factores externos e internos.

- b. Realizar un estudio de mercado de acuerdo al tipo de clientes a los que estén enfocados los servicios de la empresa.
- c. Establecer los objetivos del plan de marketing, los cuales deben ser viables, concretos, medibles, flexibles, motivadores y consensuados con la política general de la empresa.
- d. Diseñar las estrategias de marketing más efectivas en base a los objetivos planteados.
- e. Elaborar el plan de acción, el cual debe ser eficiente y eficaz para ejecutar las principales estrategias de marketing.
- f. Calcular el presupuesto necesario para poner en marcha las acciones del plan de marketing de acuerdo a los recursos económicos y financieros de la empresa.
- g. Establecer indicadores de control, los cuales serán utilizados por los responsables de la clínica veterinaria Vetbull para medir de forma parcial y total el grado de cumplimiento de los objetivos.
- h. Determinar si los gastos e inversión estipulados por el plan de marketing generan un beneficio económico sustentable dentro del periodo de implementación del proyecto.

1.6. Limitaciones de la investigación.

En el desarrollo del estudio, se encontraron diversas limitaciones. Una de ellas fue la dificultad para recopilar la información; en el Perú, las fuentes confiables de actividades veterinarias son escasas. Por esta razón, se realizó una investigación de mercado en el distrito de Puente Piedra (por ser la zona donde se concentra la oferta de los servicios veterinarios, principal fuente de ingresos de la clínica); además, se elaboraron entrevistas semi-estructuradas al gerente general, a los proveedores, así como a los clientes y se efectuó un trabajo de campo a la competencia por observación; con el fin de conseguir información referente a los factores externos e internos que más se ajusten a la realidad de VetBull.

Para recolectar estos datos, se emplearon más de cuatro semanas, ya que se presentaron retrasos en el desarrollo de las reuniones, debido a que muchas veces fueron canceladas por inconvenientes de los entrevistados, afectando el cronograma de desarrollo y avances de la tesis. Además, durante el desarrollo de la investigación de mercado, fue difícil lograr que los encuestados resuelvan el cuestionario, ya que muchos los rechazaron por falta de tiempo o desinterés.

Pese a todas las limitaciones, fue posible completar el plan de marketing satisfactoriamente. Se espera que la marca VetBull sea reconocida en el sector, se diferencie de la competencia, aumente su participación y genere ganancias atractivas.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el presente capítulo, se describen investigaciones, tesis, casos de éxito de empresas reales y recomendaciones de expertos. Además, se revisan conceptos básicos, características, y relaciones profesionales que mantienen los médicos veterinarios con sus clientes y pacientes; por otro lado, se identifican los principales negocios enfocados en las mascotas que existen en el mercado nacional e internacional. Por último, se enuncian los aspectos legales necesarios para la obtención o renovación de una licencia para el sector de actividades veterinarias.

2.1. Plan de marketing.

Herramienta de gestión empresarial organizada y estructurada que analiza el modelo de negocio particular de cada empresa, para obtener unos fines concretos con unos recursos determinados; a través de la planificación, ejecución, y medición de unas acciones específicamente diseñadas para la consecución de esos fines (Gómez, 2013).

2.2. Investigaciones relacionadas a la aplicación del marketing en veterinarias o negocios para mascotas.

2.2.1. Evaluación de la gestión de marketing en la clínica veterinaria “Polo Vet S.A”.

Trabajo de tesis elaborado en el año 2005 para obtener el título profesional en administración, el cual evalúa la gestión de marketing de la clínica veterinaria Polo Vet, ubicado en el distrito de Surco. Este estudio señala que los directivos desconocen los conceptos básicos de mercadotecnia, es por eso que no aplican estrategias comerciales que permitan incrementar sus ingresos, así como diferenciar a la empresa de la fuerte y creciente competencia (Borda, 2005).

2.2.2. Veterinaria móvil para perros “Patás Caninas”.

Trabajo de tesis elaborado en el año 2014 para obtener el título profesional en administración; plantea la factibilidad económica y financiera de la instalación de una veterinaria móvil canina que circule por el distrito de Jesús María y cubra los servicios de baño, aplicación de antipulgas y desparasitación. El estudio de mercado afirma que este negocio tendría un 60 por ciento de aprobación; por último, la investigación señala que la implementación del proyecto es rentable y que el periodo de recupero de la inversión es un año y medio (Loloy, 2014).

2.2.3. Plan estratégico de marketing para la clínica veterinaria Bassetis, ubicada en el norte de la Ciudad de Quito.

Investigación realizada para obtener el título en ingeniería en gerencia y liderazgo. El estudio propone que la veterinaria Bassetis debe realizar una planificación de marketing estratégico para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio y conocer, a través de un estudio de mercado, las nuevas preferencias y necesidades de los consumidores. Además, indica que, mediante una herramienta básica de comercialización, la clínica logrará posicionarse en el sector; siendo necesario realizar un cambio profundo en su planificación, reorganizando los procesos y estrategias que conlleven a mejorar la gestión de la empresa (Jiménez, 2009).

2.3. Recomendaciones y casos de éxito.

2.3.1. Estrategias de marketing utilizadas en la clínica veterinaria Rondón S.A.

La reconocida clínica veterinaria Rondón S.A, ubicada en el distrito de Surco, se caracteriza por haber implementado las siguientes estrategias de marketing: (a) atención por cliente no mayor a 20 minutos, satisface la tolerancia de éstos en recepción y por otro lado brinda el tiempo necesario para una buena consulta; (b) trato personalizado al cliente, manteniendo un contacto personal, incluso en temas fuera del ámbito médico; (c) promociones en servicios veterinarios y en la tienda de accesorios o pet shop; (d) buen manejo de las relaciones públicas, todo el prestigio y reconocimiento de esta empresa se debe a la constante presencia de su principal médico y fundador que brinda conferencias en

programas de radio y televisión a nivel nacional; (e) relación costo-beneficio, los precios de los diversos servicios fueron diseñados tomando en cuenta las necesidades y capacidades de los clientes y, posteriormente, los requerimientos internos, estratégicos y financieros de la clínica (Borda, 2005).

2.3.2. Nuevos servicios en medicina veterinaria.

En la actualidad, los animales son más longevos, lo cual conlleva a que presenten una mayor cantidad de problemas en su salud, como: insuficiencia renal crónica, enfermedad valvular mixomatosa, pérdida de la audición, síndromes paraneoplásicos, problemas osteoarticulares, cataratas, demencia senil, entre otras; de manera que, los animales geriátricos constituyen, un segmento que demanda servicios especializados. Del mismo modo, las mascotas de temprana edad también están expuestas a contraer diversas enfermedades virales, las cuales pueden llegar a ser mortales y pueden ser ocasionadas por simple desconocimiento. De otra parte, se cree que la medicina preventiva regirá el futuro del ejercicio profesional, ya que las mascotas dejarán de acudir a los centros veterinarios cuando estén enfermas, y lo harán para no enfermarse. Es por eso, que es muy importante que se desarrollen estrategias que permitan aumentar el número de visitas a la clínica a través de nuevos servicios como, orientación nutricional, profilaxis, exámenes paraclínicos de control y chequeos de rutina; así como, programas de prevención para pacientes geriátricos y pediátricos; de esta forma, será posible generar más ingresos y satisfacer las actuales necesidades de sus clientes (Rivas y Mesa, 2014).

2.3.3. Experiencias exitosas recomendadas por la consultora internacional Magin Producciones & Market Consulting.

La consultora internacional Magin Producciones & Marquet Consulting, publica bimestralmente la revista Vet Market, la cual está dirigida a profesionales veterinarios y es distribuida en Argentina. En su artículo: “Recomendaciones para tener una veterinaria de éxito”, propone las siguientes estrategias de marketing: (a) publicidad en la radio, muy útil para el anuncio de servicios, ya que es más fácil describir mensajes de conceptos intangibles, en lugar de mostrar sus imágenes; además, dada la gran cobertura y cantidad de emisoras, es importante identificar cuál es la estación de radio con mayor cobertura sobre el público objetivo de la clínica veterinaria; (b) promociones en los colegios en grados primarios, se

orientan al logro de dos objetivos principales: el primero es difundir una cultura sobre el cuidado animal, haciendo énfasis en la importancia de la prevención de enfermedades, aplicación periódica de vacunas, la buena nutrición, cuidados en el periodo de gestación, etc; el otro objetivo es promocionar y difundir la marca de la veterinaria, entregando objetos de merchandising que distingan a la clínica. (c) infraestructura de imagen, según esta consultora, el 50 por ciento de los clientes asiste por recomendación, mientras que la otra parte, lo hace por pertenecer a la zona geográfica. Es por eso, que la infraestructura de la fachada es prioridad, por ser el primer contacto con el cliente y tiene el “poder” de atraerlos o de alejarlos (Borda, 2005).

2.3.4. Caso de éxito Nestlé purina Petcare Perú.

La marca PetCare Perú de la internacional Nestlé, desde su lanzamiento en el Perú, ha utilizado las siguientes estrategias de marketing para posicionar su línea de alimento balanceado para canes y felinos: (a) innovación en segmentación psicográficas, Nestlé realizó una investigación para conocer las diferentes actitudes que los dueños pueden tomar respecto al mantenimiento y nutrición de sus mascotas de acuerdo a diferentes esquemas psicográficas que existen en la población latinoamericana; (b) promoción de sus productos, cultura y valores a través de eventos anuales y masivos para perros y gatos, como “La Perrotón”; cuyo propósito es que los dueños y sus canes pueden realizar una caminata por las principales calles de Lima; además lanzaron en el 2015, el “Purina Cat Chow Fest”, festival que convoca a un gran número de amantes de los felinos para participar en diferentes categorías, desde estilo hasta disfraces; y se incluyen otros concursos de tipo digital a través de las redes sociales; (c) publicidad y promoción en televisión, PetCare financió completamente el primer programa a nivel nacional dedicado exclusivamente a las mascotas, llamado “Hermano Menor”, siendo un éxito para los ejecutivos de la empresa, ya que permitió difundir ampliamente las marcas de comida para perro y gato de Nestlé Purina PetCare Perú; (d) publicidad y promoción en una revista propia, en el 2004 esta marca lanzó al mercado nacional “El Perriódico”, revista que tuvo vigencia hasta el 2009 y presentaba artículos referidos a la nutrición y cuidados de la mascota, la cual sirvió para el desarrollo de todo el marketing de los productos para mascotas de Nestlé; (e) desarrollo de una plataforma digital para todos los puntos de contacto de las marcas globales de la empresa que tengan un alto valor social, como: Dog Chow, Cat Chow, Pro Plan, etc (Ponce, 2016).

2.3.5. Procesos de una clínica veterinaria.

Según Contreras (2009), las actividades básicas de una clínica veterinaria son de dos índoles: administrativas y de servicios. Éstas últimas pueden ser agrupadas en dos tratamientos: baja y alta complejidad.

A. Tratamientos de baja complejidad.

Comprende los servicios de consulta, aplicación de vacunas, test de pelo, radiografías, remoción de puntos quirúrgicos y curaciones. No requiere mayor entrenamiento para su realización. Sin embargo, para la ejecución de estos tratamientos, es importante instalar una sala de atención que no es obligatorio que esté esterilizada, con excepción de las muestras radiológicas, se deben suministrar implementos básicos de bajo costo como: jeringas, pinzas, termómetros y gasa.

B. Tratamientos de alta complejidad.

Abarca principalmente cirugías, procedimientos de urgencia en general y ecografías. Los cuales requieren por parte del médico veterinario, una constante reposición en materiales, capacitaciones en nuevos métodos y un alto nivel de entrenamiento. A excepción de la toma de ecografías, estos procesos requieren de una sala destinada exclusivamente para el quirófano que debe estar esterilizada y aislada del resto de los pacientes, con el fin de evitar la contaminación de virus o bacterias. Además, se debe contar con elementos de apoyo, como anestésicos, sueros, material quirúrgico, equipos de esterilización de herramientas y suturas, entre muchos otros.

2.4. Aspectos pecuarios.

2.4.1. Centros veterinarios.

Existen distintos tipos de centros veterinarios, en función del servicio que ofrecen; así tenemos generalmente la siguiente clasificación:

- A. **Consultorio:** disponen de al menos una sala para consultas y otra de espera donde se pueden realizar pequeñas intervenciones. Deben contar con los materiales necesarios para poder hacer diagnósticos y tratamientos básicos.
- B. **Clínica:** además de ofrecer los servicios de un consultorio, las clínicas deben disponer de un quirófano completamente equipado y contar de forma propia o tercerizada con un laboratorio de análisis básico, que incluya un microscopio, medios para análisis bioquímicos, hematológicos, y radiología.
- C. **Hospital:** es el más grande; debe contar con una sala de hospitalización, pre quirófano y consultas (al menos dos que puedan funcionar al mismo tiempo). También, es imprescindible que cuente con un laboratorio clínico y deben realizar diagnósticos completos de radiología y ecografía.

En los centros también se ofrece el servicio de urgencias disponible las veinticuatro horas:

- **Abierto 24 horas:** todos los días del año, con al menos un veterinario atendiendo.
- **Teléfono 24 horas:** es posible localizar en todo momento a un veterinario que preste atención a los clientes a través de una línea telefónica.

2.4.2. Características de los servicios veterinarios.

Según la FAO (2006), los servicios veterinarios pueden clasificarse en cuatro categorías principales:

- a. Servicios clínicos: tratamiento de animales enfermos y control de enfermedades que limitan la producción.
- b. Servicios preventivos de enfermedades.
- c. Suministro de medicamentos, vacunas y otros productos (v.g. inseminación artificial).
- d. Protección de la salud humana (por ejemplo, inspección de productos animales para la venta).

2.4.3. Relaciones profesionales.

a. Relaciones con los clientes.

Según los Artículos N° 18 al 35 del Código Deontológico del Colegio Médico Veterinario del Perú (2013), se define como cliente a la persona natural o jurídica que solicita al médico veterinario atender cualquier actividad profesional en la que esté facultada y como consecuencia le abona los honorarios correspondientes. El médico veterinario debe mantener la siguiente relación con sus clientes:

- Tiene que tratarlos con honestidad, profesionalismo, cortesía, manteniendo una actitud correcta, ética, profesional; sin ningún tipo de distinción racial, sexual, religiosa, económica, social, de opinión, etc.
- Es deber del médico veterinario informar de manera apropiada: el diagnóstico, pronóstico, opciones y duración del tratamiento; así como, explicar claramente la administración de los fármacos que prescriba, las medidas terapéuticas y el costo aproximado de sus honorarios profesionales.
- En caso de situaciones donde sea necesario realizar acciones clínicas que puedan suponer riesgo para el animal, el dueño debe otorgar su consentimiento; sino es posible conseguir este permiso, el médico veterinario podrá brindar los cuidados técnicos-científicos que le dicte su conciencia profesional.
- En caso de eutanasia y/o necropsia, el cliente debe otorgar una autorización por escrito.
- No debe exagerar la gravedad del diagnóstico y pronóstico, ni realizar excesos en cuanto al número de visitas, consultas o procedimientos clínicos.

b. Relaciones con el paciente.

Según los artículos N° 36 al 39 del Código Deontológico del Colegio Médico Veterinario del Perú (2013), señala que la relación del médico veterinario con sus pacientes debe ser la siguiente:

- No es ético que el médico veterinario prescriba el tratamiento u otro procedimiento sin haber realizado previamente un examen directo al paciente.
- Sus prescripciones deben tener base científica.
- En las recetas debe figurar solamente el nombre, títulos profesionales, número de colegiatura, dirección y teléfono del médico veterinario.
- Evitar una demora injustificada en la atención al paciente, nunca lo perjudicará intencionalmente ni actuará con negligencia.

2.4.4. Calidad de la atención veterinaria.

Según los artículos N° 40 al 43 del Código Deontológico del Colegio Médico Veterinario del Perú (2013), la calidad de la atención veterinaria debe cumplir con los siguientes enunciados:

- Excepto en situaciones de urgencia, el médico veterinario debe abstenerse de actuaciones que excedan su capacidad de atención profesional; de darse el caso, debe proponer al cliente que recurra a otro colega que pueda atenderlo de forma competente y no recibir ninguna compensación económica por la recomendación.
- Los médicos veterinarios que apliquen medicinas alternativas que no posean una base científica aceptable, están obligados a registrar objetivamente sus observaciones para posibilitar la evaluación de la eficacia profesional de sus métodos.
- Son inadmisibles y punibles las prácticas médicas, quirúrgicas o procedimientos carentes de base científica, ilusorios o simulados, los cuales están inspirados en el charlatanismo y prometen a los clientes curaciones imposibles.

2.4.5. Negocios enfocados a las mascotas.

Los negocios enfocados a las mascotas, no sólo incluyen atención y cuidado de la salud; este mercado se ha diversificado en todo el globo y abarca desde servicios básicos hasta productos y servicios excéntricos y de lujo. A continuación, se mencionan los principales de ellos:

- a. **Servicio de spa y peluquería:** ofrecen el servicio convencional, e incluyen en su oferta otros más exclusivos como: baños con pétalos de rosas, masajes y grooming canino, cortes de pelo, peinados y tintes según la raza del animal
- b. **Servicio de adiestramiento:** entrenadores certificados entrenan a las mascotas con el propósito de seguir instrucciones específicas o las preparan para que participen en concursos de destrezas o de belleza; este servicio es personalizado y es muy solicitado por los dueños para mejorar la conducta de sus animales.
- c. **Alimentos y bebidas:** incluye una oferta cada vez más especializada según la necesidad de la mascota: con problemas de obesidad, diabetes, añosos, cardiacos, etc. Incluso existen productos innovadores, como las cervezas para canes conocidas en el medio como Dog Beers, contienen alcohol ni gas carbónico y son comercializadas a través de diversas marcas principalmente en Estados Unidos, España, Holanda, Japón, México, Brasil y Chile.
- d. **Hospedaje para mascotas:** instalaciones equipadas para albergar a las mascotas por un periodo determinado de tiempo; incluye jaulas individuales, amplias zonas de esparcimiento, algunos cuenta con asistencia médica veterinaria, paseos y alimentación. Existen alojamientos de todo tipo, desde básicos hasta hoteles de lujo, que cuentan con piscinas y suites especiales. Este servicio es de gran utilidad cuando los dueños deben ausentarse y no tienen un lugar seguro para dejar a sus engreídos.

2.5. Aspectos legales.

2.5.1. Requerimientos legales.

Para abrir una clínica veterinaria en el Perú, se requieren casi los mismos trámites legales que cualquier otro tipo de negocio; sin embargo, difieren en los requisitos de obtención de licencia municipal. A continuación una descripción básica de los requerimientos legales³.

A. Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

³ <http://emprender.sunat.gob.pe/como-inicio-mi-negocio>

Cuyo proceso es diferente para una persona natural o jurídica, y es realizado en la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración).

B. Autorización de impresión de comprobantes de pago.

Se solicita la autorización para imprimir los comprobantes de pago a la SUNAT, después de obtener el número de RUC y de la verificación del domicilio fiscal por parte de entidad en mención

C. Legalización de libros de contabilidad.

Se debe adquirir y legalizar ante notario público o juez de paz los libros de contabilidad que sean obligados a llevar según el régimen tributario a la que la empresa pertenece.

D. Obtención de la Licencia Municipal de Funcionamiento.

Este trámite se realiza ante la municipalidad distrital o provincial donde se encuentra ubicado el negocio y debe ser renovada anualmente

En el caso de los locales de atención al público, la municipalidad de Puente Piedra requiere completar un formato único para la obtención o renovación de la licencia, cuyos requisitos varían según el tamaño del establecimiento. Tomando en consideración que la dimensión promedio de una clínica veterinaria en Lima es menor a los 500 m², corresponde el formato número 011, denominado: Licencia de funcionamiento para establecimientos con un área menor a 500 m²⁴.

Este formato requiere adjuntar la siguiente documentación:

Requisitos generales.

- Poder de vigencia del representante legal de la empresa, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos.
- Carta poder con firma legalizada en caso de persona natural.

⁴ <https://www.munipuentepiedra.gob.pe/2015-11-04-14-30-16/2016-02-15-19-47-24/19-transparencia/normas-y-procedimientos/12-tupa-tusne>

- Certificado de la Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil (ITSDC) a detalle o multidisciplinaria.
- Exhibir recibo de pago por derecho de trámite.

Requisitos específicos.

Dependen del giro del establecimiento. En el caso de las clínicas veterinarias, están sujetas a la Ley N° 27596, Art. 4°, D.S. N° 006-2002-SA, Art. 13°, y requieren una autorización sectorial denominada: “Autorización sanitaria o renovación para clínicas veterinarias, centros de experimentación donde se realicen investigaciones con canes y establecimientos de crianza, atención, comercialización y albergue de canes” (Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2018) . Los requisitos son:

- Solicitud dirigida al director general de la DISA con carácter de declaración jurada, que contenga número de RUC, firmada por el representante legal y médico veterinario regente.
- Programa de higiene y saneamiento del establecimiento.
- Programa de bioseguridad para la prevención de enfermedades transmisibles, refrendado por el médico veterinario regente.
- Copia del título profesional y diploma de colegiatura del médico veterinario regente.
- En caso de renovación, sólo se debe presentar la solicitud con carácter de declaración jurada dirigida al director de la DISA

Otros requisitos específicos:

- Informar sobre el número de estacionamientos, en caso se requieran, de acuerdo a la normativa vigente.
- Copia simple de la autorización expedida por el INC (Instituto Nacional de Cultura), conforme a la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar.

La investigación se realizó en las instalaciones de la clínica veterinaria VetBull, con dirección en Avenida San Juan Mz G Lote 7, Urbanización Las Vegas, distrito de Puente Piedra. Habiéndose ocupado por nueve meses, comprendidos entre febrero y octubre del año 2017.

3.2. Materiales.

Para la realización del estudio se usó los siguientes materiales e instrumentos:

- Hardware: laptop Core i5 e impresora Epson L220.
- Software: Ms Word 2010, Ms Excel 2010 y Ms Visio 2010.
- Dispositivos electrónicos de almacenamiento: memoria USB de 8GB y tarjeta de cámara de video de 4GB.
- Cámara fotográfica
- Llamadas telefónicas
- Tesis de planes de marketing o planeamiento estratégico enfocadas a los negocios de las mascotas.
- Internet: páginas web de instituciones gubernamentales nacionales e internacionales, estudios de investigación de mercados de empresas reconocidas, entrevistas a profesionales del medio, foros especializados en mascotas, boletines del Colegio Médico Veterinario del Perú, etc.
- Libros relacionados a las estrategias y herramientas de marketing
- Útiles de Oficina: hojas bond para impresión, cuadernos, libretas, etc
- Encuestas de investigación de mercados

- Entrevistas semi-estructuradas para el gerente general, proveedores y clientes activos de VetBull y cuestionario para el trabajo de campo por observación de la competencia.
- Movilidad

3.3. Métodos.

La metodología usada para la realización del plan de marketing de la clínica veterinaria VetBull siguió las siguientes etapas: (1) análisis externo e (2) interno, (3) diagnóstico de la situación, (4) establecimiento de objetivos, (5) determinación de las estrategias, (6) plan de acción, (7) control del plan y (8) Análisis de los aspectos económicos.

3.3.1. Análisis externo.

Se estudió la situación del entorno, sector, mercado y de la principal competencia de la clínica veterinaria VetBull.

a. El entorno.

Se utilizó la matriz **PEST-EL**, la cual evalúa los factores políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales, los cuales fueron recopilados a través de fuentes confiables en internet como páginas de ministerios, instituciones gubernamentales, estudios económicos, etc.

b. El sector.

Se empleó el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter** para analizar: la intensidad de la rivalidad entre los competidores; la amenaza de nuevos participantes y productos sustitutos o complementarios y la negociación de proveedores y clientes; de esta manera es posible determinar qué tan atractivo es el sector.

Intensidad de rivalidad entre competidores: se llevó a cabo un estudio exploratorio de los principales competidores del distrito de Puente Piedra a través de un trabajo de campo; el cual consistía en visitar las instalaciones de las principales veterinarias del distrito acompañado de un can para que éste pase por consulta. Se utilizó una ficha de competidor con el propósito de tomar nota de los aspectos más importante de la competencia (Anexo 1).

Amenaza de nuevos participantes: se analizó y evaluó la existencia de barreras de entrada al mercado, como: costos de inversión inicial, permisos, certificaciones, economías de escala, entre otros. Se obtuvo esta información a través de una entrevista realizada al gerente general de VetBull respecto a la situación actual de la empresa (Anexo 2.1).

Amenaza de sustitución: se analizó la existencia de otros productos y servicios que puedan suplir las necesidades de los clientes, como las tiendas especializadas, sección de supermercados que comercializan diversos productos para animales de compañía o negocios que prestan servicios especializados en estética o grooming, etc. Esta información fue recogida a través de portales web de mascotas, y por medio de la entrevista al gerente general de VetBull acerca de la situación de la empresa (Anexo 2.1).

Poder de negociación de clientes: se evaluó la capacidad que tienen los clientes para negociar los precios de los servicios ofrecidos por la empresa. Esta información también fue obtenida por medio de la entrevista hecha al gerente general de VetBull (Anexo 2.1).

Poder de negociación de los proveedores: se realizaron entrevistas a profundidad a los proveedores para determinar la capacidad que tienen para influenciar en los costos de los suministros (ver Anexo 2.2).

c. El mercado.

A través de la entrevista realizada al gerente general de VetBull (Anexo 1.1), fue posible conocer las características demográficas, psicográficas, tendencias del mercado objetivo, encontrando dos tipos: los clientes de Puente Piedra, los cuales consumen todos los servicios de la clínica, principalmente los veterinarios, y los que pertenecen a diferentes zonas de Lima que en su mayoría toman sólo los servicios de hospedaje.

Respecto al mercado de servicios veterinarios, se utilizaron las proyecciones de CPI (2018) difundidas en su reporte anual: Market place de mascotas en el Perú, gracias a estas mediciones fue posible estimar el número de animales de compañía en Puente Piedra.

Con estos registros fue posible proyectar el número de encuestas de la investigación de mercado a realizar, las cuales contenían preguntas abiertas y cerradas dirigidas a una muestra

del distrito de Puente Piedra. Los entrevistadores se ubicaron en zonas estratégicas, aledañas al radio de ubicación de la veterinaria VetBull. El modelo se encuentra en el Anexo 2.4.

A través de las respuestas, se pudo conocer las necesidades, tendencias, preferencias, razones, patrones y hábitos de consumo de este público; adicionalmente, los precios que estarían dispuestos a pagar, los atributos que más aprecian, su nivel de satisfacción y tener una referencia aproximada de la participación actual de VetBull y la de sus competidores; finalmente se obtuvo la cuota máxima del mercado que estaría dispuesta a tomar los servicios de esta empresa representada en la cantidad de atenciones veterinarias anuales.

Para el cálculo del número de encuestas, se utilizó la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas de la campana de distribución normal Gauss o Student, en base a las características del mercado objetivo (Hernández, 1979).

En el caso del servicio de hospedaje, se utilizaron estimaciones realizadas por el gerente general de VetBull en temporadas altas y bajas con el fin de proyectar de forma más objetiva el tamaño de mercado del alojamiento en Lima.

Por último, la demanda de la nueva línea, otros servicios, fue calculada en base a los resultados del cuestionario realizado a los clientes de la clínica VetBull, los cuales buscan principalmente nuevas experiencias y mejorar la relación de sus mascotas dentro de sus hogares.

d. La competencia.

Se hizo una identificación de los competidores más importantes de la clínica veterinaria VetBull en el distrito de Puente Piedra (por ser su principal mercado). La búsqueda se realizó a través del registro de empresas con licencia de funcionamiento en la municipalidad de Puente Piedra por ser una fuente confiable y fidedigna. Además, como ya se mencionó anteriormente, se desarrolló un trabajo de campo el cual consistió en visitar cada uno de estos centros, llevando a un can para que sea atendido. El resultado de este estudio proporcionó datos importantes, como: el nivel de servicios, infraestructura, calidad, precios, etc; los cuales fueron completados de acuerdo a lo señalado por la ficha del competidor (Anexo 1). Esta información fue complementada por medio de la entrevista

realizada al del gerente general de VetBull respecto a los aspectos generales y marketing de la empresa (Anexo 2.1); de esta forma, se pudo conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.

3.3.2. Análisis interno.

Se estudiaron los factores intrínsecos a la empresa, las cuales coinciden con las 4Ps del marketing. Esta información fue proporcionada por el gerente general de la clínica Veterinaria VetBull, ver Anexo 2.1.

- a. **Producto:** se describieron los actuales servicios ofrecidos a los clientes, además de sus beneficios y características. Se consideró: forma de entrega, atención, tiempo, etc.
- b. **Precio:** se determinó el valor de comercial de cada servicio, aplicación de estrategias, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, estacionalidad. Además, se incluyeron las principales cifras de ventas; así como los costos directos y gastos operativos.
- c. **Promoción y comunicación:** se describió la forma en la que la clínica da a conocer sus servicios; ya sea por medios impresos o digitales, enfatizando la falta de atención en diferentes eventos, promociones y campañas de fidelización; y, por último, se detalló la forma en la que mantienen contacto con sus clientes, ya sea a por medios tradicionales, uso de redes sociales (facebook, instagram), whatsapp o a través de la página web de la empresa.
- d. **Plaza o distribución:** se desarrollaron los tipos de canales de ventas para todos servicios de la clínica.

3.3.3. Diagnóstico de la situación.

Se utilizó la matriz de FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuáles fueron analizadas junto al gerente general de VetBull (Anexo 2.1) con el fin de evaluar la situación actual de la clínica veterinaria.

3.3.4. Establecimiento de objetivos.

Se plantearon objetivos alineados a la política general de la empresa; además de haber sido claros, concretos, medibles, viables, motivadores y flexibles. Los propósitos cuantitativos y cualitativos, que fueron formulados conjuntamente con la gerencia de VetBull, deberían generar resultados en el corto y mediano o largo plazo respectivamente.

3.3.5. Determinación de la estrategias.

Se eligieron, conjuntamente con el gerente general de VetBull, las estrategias más efectivas para cumplir con los objetivos planteados de acuerdo a la situación, recursos de la empresa y requerimientos del mercado objetivo.

3.3.6. Plan de acción.

Se estableció, de acuerdo con la gerencia de VetBull, las actividades que tendrían que llevarse a cabo para el logro de cada estrategia, indicando al responsable del seguimiento y ejecución de cada tarea.

3.3.7. Control del plan.

Se establecieron indicadores y sus características; los cuales podrán medir el desenvolvimiento de cada estrategia y por ende el grado de cumplimiento de los objetivos durante la implementación del plan. Así mismo, se determinó la periodicidad y los responsables de su medición.

3.3.8. Aspectos económicos.

En este punto se determinó si la implementación del plan de marketing generaría beneficios económicos a la empresa. Para ello, se estimaron los siguientes parámetros para

cada uno de los años de duración del proyecto: **a) inversión en activos tangibles e intangibles**, así como su depreciación/amortización y valor de recupero, calculada de acuerdo al método de línea recta y a la tabla de vida útil señalada por el oficio N° 022 -2000-KC0000 de SUNAT⁵; **b) ingresos por ventas** de cada servicio; **c) egresos:** costos y gastos, clasificándolos en costo de venta, gastos administrativos, venta y marketing.

Además, se justificó si era necesario o no adquirir una deuda financiera, de acuerdo al tamaño de la inversión y a los recursos propios de la empresa. Posteriormente, se proyectaron los balances de ganancias y pérdidas para los años de duración del proyecto, generando un flujo de caja. También, se utilizó el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno) y la relación B/C (beneficio/costo) para indicar la viabilidad del negocio en términos monetarios. Finalmente determinó el PR (periodo de recupero) para establecer en cuánto tiempo se recobraría la inversión.

⁵ <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo, se presenta el plan de marketing elaborado para la clínica Veterinaria VetBull.

4.1. Análisis del ambiente externo.

4.1.1. Técnica pest-el.

La técnica Pestel es una herramienta de análisis estratégico que ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa.

A. Políticos-legales.

Actualmente, las leyes peruanas han evolucionado, ya que no sólo velan por la salud humana, al prevenir y atacar enfermedades transmitidas por los animales, conocidas como “zoonosis”; sino también, protegen la integridad y bienestar de las mascotas.

La **Ley peruana N° 30407 – Protección y bienestar del animal doméstico y silvestre**⁶, condena hasta con cinco años de cárcel a quienes maltraten a estos animales; del mismo modo, castiga los actos de crueldad y abandono. Estos cambios en la legislación se deben a la toma de conciencia de la población acerca del respeto y cuidado de los animales, a las campañas de sensibilidad y a las organizaciones sin fines de lucro que luchan por los derechos de los mismos.

Además, DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) ha elaborado: “La guía de tenencia responsable de los animales de compañía para el control de la zoonosis”⁷, la cual pretende educar a los niños sobre el cuidado que las mascotas requieren tanto en su salud, higiene, recreación, alimentación y los riesgos que existen en contraer enfermedades transmitidas por ellas mismas.

⁶ <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30407>.

⁷ http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/animales_compania.pdr

B. Económicos.

Según el FMI (Fondo monetario internacional), la economía mundial creció en 3.2 por ciento en el año 2016; 3.6 por ciento, en el 2017; 4.2 por ciento, en el 2018, y se proyecta un aumento del 3.5 por ciento al cierre del 2019; manteniéndose el dinamismo económico, aunque con menor intensidad que el año anterior, gracias a los estímulos fiscales de Estados Unidos, la continuada inyección de liquidez del BCE (Banco Central Europeo), la transformación productiva china y a la recuperación de los países productores de petróleo. No obstante, este escenario favorable tendrá que enfrentarse a diversos riesgos geopolíticos como intensificación de la guerra comercial entre Norte América y China. En general, esta situación favorece económicamente al Perú, permitiendo un incremento en las exportaciones (Martínez y Steinberg, 2019).

A pesar del fenómeno del Niño Costero del verano del 2017, a nivel macroeconómico se continúa con la recuperación iniciada en el 2015; sin embargo, aún no se culminan las obras de reconstrucción del norte y otros lugares afectados por el desastre natural que ocasionaron pérdidas superiores a los 3 100 millones de dólares (Cooperativa.CL, 2017).

Los indicadores macroeconómicos que resumen la situación económica del Perú son el Producto Bruto Interno (PBI), la Tasa de Cambio, la Tasa de Inflación y la Balanza Comercial; los cuales se detallan a continuación.

Producción: Producto Bruto Interno (PBI).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, después de un largo periodo de crecimiento, el Perú sufrió una fuerte caída del PBI en 3,5 por ciento durante el año 2014, debido a la crisis mundial y a la falta de políticas estatales que incentiven la reactivación de la economía. A partir del 2015, se reanuda el incremento en un 3,3 por ciento; en el 2016, aumentó en 3,9 por ciento; sin embargo, en el 2017 sólo subió 2,5 por ciento. Esta bajada sucedió a causa de la paralización de grandes proyectos de infraestructura, originados por el escándalo de las coimas de la constructora Odebrecht y a los daños ocasionados por el fenómeno del Niño Costero. En el 2018, el PBI alcanzó una aceleración del 4 por ciento, gracias a la progresión de la demanda interna, la recuperación del precio de los commodities y a los mayores niveles de inversión pública (El Comercio, 2019).

Para el año 2019, el Fondo Monetario Internacional (FMI) señaló, en su reporte “Perspectivas Económicas Mundiales”, que el PBI crecería en un 3,9 por ciento; mientras que, en el 2020, la variación sería del 4 por ciento (FMI, 2019).

Tasa de Cambio.

Al cierre del 2017, el tipo de cambio interbancario se cotizó en S/3,24 por dólar. En comparación al periodo anterior, la moneda peruana registró una apreciación de 3,5 por ciento a pesar de la incertidumbre que generó el gobierno de Donald Trump. En el 2018, este parámetro cerró con un alza del 4,05 por ciento como consecuencia de la caída de los precios de los metales y un fortalecimiento del dólar a nivel global (Gestión, 2018).

Las proyecciones para el 2019 y 2020 apuntan a que el tipo de cambio finalizaría en S/ 3.35 y S/ 3.36 por dólar estadounidense respectivamente, gracias a las crecientes tasas de interés y un sector externo saludable (Focus - Economics, 2019).

Tasa de Inflación.

Según el Banco Central de Reserva, en los últimos meses del año 2016, las inflaciones de los países de América Latina, con excepción de México, se desaceleraron, manteniéndose por encima de sus rangos meta. Esta tendencia se debió a las menores presiones depreciatorias de las monedas de la región, así como al impacto rezagado de la respuesta de sus respectivos bancos centrales. Sin embargo, en general, las expectativas de inflación se mantienen ancladas o convergiendo hacia los objetivos propuestos. En el caso específico del Perú, este parámetro descendió a 1,36 por ciento en el 2017, la más baja desde el 2009. Se proyecta que para los años 2018, 2019 y 2020 que la tasa promedio oscile entre 2 por ciento y 2,2 por ciento; continuando así el descenso dentro de los rangos metas y permitiendo un desenvolvimiento sano para la economía y el bolsillo de los consumidores (BCR, 2018).

Balanza Comercial.

Según el Banco Central de Reserva, la balanza comercial en 2018 alcanzó un superávit de US\$ 7 049 millones, resultado positivo por tercer año consecutivo y el más alto

desde 2011. Las exportaciones ascendieron a US\$48,942 millones, un monto histórico que confirmó la tendencia al alza desde el 2016 y que implicó un crecimiento de 8,1 por ciento con respecto al periodo anterior. En el 2018, el precio promedio de los productos tradicionales aumentó en un 8 por ciento (zinc, derivados del petróleo y harina de pescado); mientras que el volumen de salida de los no tradicionales, registró un incremento de 11,1 por ciento, favorecido por los mayores embarques de productos agropecuarios, pesqueros y químicos. Por otro lado, debido a la mayor entrada de insumos (14,8 por ciento), bienes de capital (2,9 por ciento) y nivel de consumo (2,8 por ciento), las importaciones ascendieron a US\$ 41,893 millones, 8,2 por ciento más que el registrado en 2017.⁸

Según proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (2018), se espera que para los años 2019, 2020 y 2021 este indicador alcance los 7.094, 7.177 y 6.717 millones de dólares americanos respectivamente⁹.

C. Socio – Culturales:

Existe una fuerte dependencia de los animales de compañía hacia los hombres, ya que necesitan de sus dueños para sobrevivir. Esta relación social permite un fuerte vínculo entre ambos, siendo mayor en niños, personas solteras, adultos mayores y enfermos. Además, tener una mascota reduce el estrés y el índice de depresión, mantiene el equilibrio físico y mental, aumenta la autoestima e integra a la familia. Por otro lado, incentiva el ejercicio y la distracción, por su necesidad de paseo. En otras palabras, su tenencia mejora la calidad de vida de los seres humanos.

Adicionalmente, el crecimiento de organismos y albergues dedicados a la proliferación del cuidado animal y tenencia responsable, así como la lucha contra el maltrato y la promoción de la adopción de animales abandonados, han contribuido al comportamiento positivo de las personas hacia sus mascotas.

La actual preocupación por el bienestar y confort de los animales de compañía da pie a que los negocios enfocados a éstas sean rentables y se mantengan en el futuro, tal es el

⁸ <https://peru21.pe/economia/balanza-comercial-alcanzo-superavit-us-7-049-millones-2018-458447>

⁹ <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

caso de los pet shops, clínicas veterinarias, hospedajes, servicios de grooming o peluquería, alimentos balanceados, educación y adiestramiento, etc.

De esta forma, se puede concluir que la tendencia de cuidar a una mascota como a un integrante de la familia, se ha vuelto parte de la cultura y del comportamiento de los peruanos; los cuales gastan cada vez más tiempo y dinero en sus engreídos, generando mayores oportunidades de negocio en este rubro.

D. Tecnológicos:

En negocios enfocados al cuidado, salud, estética y confort de mascotas se utiliza comúnmente medios tecnológicos como el internet para promocionar productos, captar clientes o vender artículos.

- **Páginas web de la empresa:** son usados para difundir los servicios, productos, eventos, características de la empresa, ubicación, experiencias, etc.
- **Las tiendas online:** las cuales se incluyen en la misma página web o en redes sociales. Se utilizan para vender directamente los productos o servicios al consumidor a través de una plataforma de pago por internet.
- **Blogs:** sitio web con formato de bitácora o diario personal. Los contenidos suelen actualizarse de manera frecuente. Se pueden utilizar para incursionar en temas de cuidado y protección animal, y a su vez promocionar servicios y productos específicos. Tienen llegada a muchas personas interesadas en el tema que pueden participar dando sus opiniones.
- **Marketplace:** en el Perú, los más utilizados para comercialización de productos y servicios en general son Mercado Libre y OLX, donde usuarios inscritos establece relaciones de compra y venta por internet. Además, en el país existe un marketplace enfocado a las mascotas, denominado Vetplace.
- **Redes Sociales:** En el Perú, la más usada en los negocios es Facebook, seguida de Instagram; Pinterest recién se está utilizando para estos fines. Muchas personas visitan primero las redes de la empresa antes de comprar sus productos o servicios, ya sea para conocerla un poco más o para revisar los comentarios y calificaciones de otros usuarios. Además, son muy efectivas para captar nuevos clientes a través de posts, videos, noticias, eventos, etc o por medio de campañas publicitarias de paga.

E. Ecológico y legal.

El cambio climático, está afectando a todo el mundo, acentuando las temperaturas, que son cada vez más calientes en verano, y más frías, en invierno. El Perú no es ajeno a esta situación; sin embargo, a comparación de otras ciudades, en Lima, los climas no son tan extremos, y permiten el normal desarrollo de los negocios. Sin embargo, en el verano del 2017, se produjo el fenómeno del Niño Costero que generó pérdidas humanas y materiales en infraestructura, carreteras, viviendas, cultivos y crianza de animales. Este hecho produjo un declive en la economía, ya mencionada anteriormente. Además, el país se encuentra ubicado en zona sísmica, de llegar a ocurrir un fuerte terremoto, los daños ocasionados serían muy superiores, ya que ni el gobierno ni la sociedad civil están preparados para afrontarlo.

Por otro lado, respecto a las legislaciones ambientales, se aplica el Manual de Difusión Técnica N° 01: Gestión de los Residuos Peligrosos en el Perú, emitido por DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), el cual incluye la identificación, clasificación, gestión, tratamiento, minimización y buenas prácticas en el manejo de residuos peligroso. Toda clínica veterinaria, sin importar su tamaño, genera desperdicios sanitarios debido a las actividades que realiza; por eso, es importante usar el manual en mención para eliminarlos sin contaminar el medioambiente.

4.1.2. Análisis del sector.

a. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU).

Si bien la empresa VetBull presenta diversas líneas de negocio, todos enfocados a las mascotas, su principal fuente de ingresos son los servicios médicos; por eso pertenece al código CIUU 7500: Actividades Veterinarias, este sector abarca diferentes tipos de servicios dirigidos al cuidado animal, entre ellos:

- Actividades de los hospitales veterinarios: en estos establecimientos se confinan a animales para facilitar su tratamiento médico, quirúrgico y odontológico. Sus servicios son prestados o supervisados directamente por médicos veterinarios.

- Actividades de atención médica, odontológica y quirúrgica realizadas por instituciones veterinarias, distintas de los hospitales para animales, como: establecimientos agropecuarios, perreras, atención a domicilio, consultorios o salas de cirugía privados.
- Las actividades de los asistentes veterinarios u otro personal auxiliar.
- Las actividades clinicopatológicas y otras actividades de diagnóstico relacionadas con los animales.

La empresa, se encuentra dentro de los hospitales veterinarios o clínicas que están dirigidos por especialistas médicos.

Este sector se encuentra en constante crecimiento, cada vez existen más veterinarias en Lima, y aparecen nuevas empresas o líneas de negocio que complementan o pueden llegar a sustituir algunos de los servicios brindados por las mismas clínicas. Sin embargo, el mercado no se encuentra plenamente satisfecho, ya que esta industria no se encuentra estandarizada, los niveles de calidad cambian dependiendo del establecimiento, generando, muchas veces, malestar entre los consumidores.

Por lo mencionado, se puede concluir que la empresa no se debe encasillar solamente en el sector “actividades veterinarias”; ya que, dadas las necesidades de las mascotas, debe abarcar otras líneas que se enfoquen en su cuidado, salud, integridad, seguridad, higiene y confort; teniendo en cuenta que el eje principal de la empresa son los servicios médicos.

b. Descripción de las principales características del sector.

Las características principales del sector, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) en el año 2018, menciona lo siguiente:

- El 56.5 por ciento de las familias en Lima tienen mascotas.
- Los perros llegan a estar presentes en el 79 por ciento de los hogares; los gatos en el 42 por ciento.
- El promedio de animales de compañía por hogar es de 2.2.
- En los sectores AB el número promedio de mascotas es de 1,8 por familia; mientras que en los NSE “C” “D” y “E” es de 2.4.

- De las familias que tienen mascotas, el 87 por ciento del NSE “AB” tiene por lo menos un perro; seguida del “C” con 81 por ciento y 74 por ciento en el “DE”. En el caso de los felinos, su tenencia es mayor en el “DE”, con un 51 por ciento; prosiguen el “C”, con un 40 por ciento y el “AB”, con un 24 por ciento. Otros tipos de animales de compañía alcanzan el 10 por ciento, destacando el conejo con el 4 por ciento.
- De las familias con perros, el 59 por ciento recibieron a su mascota como regalo; el 21,5 por ciento, la compró y el 14,8 por ciento, la adoptó.
- De los hogares con gatos, el 56 por ciento los obtuvo como un regalo; el 9,2 por ciento los compró y el 28,8 por ciento, los adoptó.
- El promedio de gasto veterinario mensual para perros y gatos es de 85 y 39 soles respectivamente en Lima.
- Respecto a las revisiones veterinarias en los hogares de Lima:
Para canes: el 91 por ciento los lleva por lo menos una vez al año; mientras que el 9 por ciento nunca lo hace.
Para gatos, el 58,7 por ciento los lleva por lo menos una vez al año; por el contrario, el 41,3 por ciento nunca lo realiza.
- En relación a los servicios de baño, corte de pelo y otros, en los hogares de Lima:
Para canes, el 49 por ciento los toma una o más veces al año; el 51 por ciento nunca los adquiere. El gasto promedio mensual en este rubro es de 53 soles.
Para gatos, el 12,7 por ciento los toma una o más veces al año; el 87,3 por ciento nunca los adquiere. El gasto promedio mensual en este rubro es de 28 soles.
- Respecto a la forma de alimentación de las mascotas en hogares de Lima: el 53,9 por ciento les proporciona comida balanceada y casera, el 8,7 por ciento sólo casera y el 37,4 por ciento sólo balanceada.

Otras características del sector, según la empresa IPSOS opinión y Mercado SA, (IPSOS Perú, 2016) son:

- 1.37 millones de hogares de Lima tiene alguna mascota en casa, y se estima que para el 2021 la cifra llegará a los 1.45 millones.
- La tendencia actual de posesión de mascotas pasó de ser racional a emocional. Son consideradas miembros de la familia, principalmente por los NSE “A” y “B”.
- El 29 por ciento de los hogares compra comida especializada para sus mascotas en bodegas; el 47 por ciento adquiere pelotas, juguetes y huesos; el 24 por ciento se

abastece de arena para gatos y el 76 por ciento suele dar alimento balanceado a sus animales de compañía.

Según datos proporcionados por el gerente general de VetBull, ver Anexo 1.1:

- Las clínicas veterinarias ofrecen servicios pocos diferenciados.
- El servicio de atención veterinaria no está estandarizado, es decir, cada veterinaria tiene sus propios estándares de calidad, así como sus protocolos de atención. Es por eso, que los precios varían dependiendo de la cobertura de servicios, el nivel de profesionalización y experiencia del staff médico, infraestructura, tecnología o zona geográfica donde se ubica el centro veterinario.
- La elección del consumidor respecto al establecimiento donde llevará a su mascota, no sólo se basa en el precio y la cercanía a su vivienda, sino también a la imagen que proyecta la veterinaria, a través de la calidad, diferenciación, alto nivel profesional, infraestructura, tecnología y transmisión de valores.

Según otras fuentes:

- Están emergiendo nuevas opciones de negocio en la industria de las mascotas, las cuales se están posicionando rápidamente en el mercado, como: servicio de grooming & spa (especializadas en técnicas de baño, corte y peinado); las tiendas de accesorios o petshop que cuentan con nuevos e innovadores productos, o los hospedajes para mascota. Esta oferta puede llegar a sustituir a algunos de los servicios ofrecidos por las clínicas, gracias a su alto nivel de especialización y de diversidad; sin embargo, pueden incluirse o adaptarse dentro de la gama de servicios de las veterinarias (Vera, 2009).
- Según la jefa de Purina de Nestlé, en el 2013 sólo el 8 por ciento de las mascotas consumía alimento balanceado, convirtiéndose en un nicho de mercado; por eso, muchas marcas importantes decidieron entrar con gran impulso tanto en Lima como en provincias. Este sector no sólo abarca a los productos comerciales, ofertados principalmente en supermercados, bodegas y mercados de abasto; sino también a los de calidad premium, vendidos exclusivamente en tiendas especializadas y veterinarias, otorgando una ventaja competitiva a las últimas, ya que cuentan con asesoramiento de especialistas en la salud animal (La Prensa, 2013).

Respecto al servicio de hospedaje, los usuarios provienen de diferentes distritos de Lima: Puente Piedra, San Isidro, San Borja, Carabayllo, Los Olivos, La Molina y Jesús María, las cuales acumulan alrededor del 91 por ciento de la procedencia de los huéspedes. El Anexo 3.2, muestra estos resultados.

Por lo mencionado, para la determinación geográfica del servicio de hospedaje, se seguirá considerando a todos los distritos de Lima, principalmente los del cono norte y Lima moderna.

c. Principales características de las personas que toman los servicios de las clínicas veterinarias en Puente Piedra.

1. Características demográficas.

- **Población:** según estimaciones del departamento de estadística del CPI (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública), en el año 2018, la población de Puente Piedra asciende a 366.800 habitantes que corresponde a 89.500 hogares.¹⁰
- **Superficie:** el distrito Puente Piedra comprende un territorio total de 71,2 km²¹¹
- **Densidad Poblacional:** la densidad poblacional del distrito equivale a 5151.68 habitantes por km².

2. Niveles socioeconómicos (NSE).

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en el año 2018, señala que la población de Puente Piedra tiene la siguiente conformación en NSE (niveles socioeconómicos): “A”, 0 por ciento; “B”, 15 por ciento; “C”, 37,8 por ciento; “D”, 38,2 por ciento y “E”, 9 por ciento.

¹⁰ http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf

¹¹ https://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/transparencia2/seguridad_ciudadana/PLAN_DISTRITAL_DE_SEGURIDAD_CIUADADANA_2015.compressed.pdf

Según este estudio, los sectores “C”, “D” y “E”, reciben como ingresos 4.059, 2.760 y 1.987 soles respectivamente y gastan mensualmente 3.100, 2.208 y 1.627 soles cada uno, destinando la mayor parte de su dinero en alimentos, vivienda y educación. El NSE “B” acumula 7.104 soles, de los cuales utiliza alrededor de 4.807 soles principalmente en alimentos, educación, transporte y vivienda. Todos los niveles socioeconómicos direccionan de 6 por ciento a 7 por ciento de sus entradas al rubro “otros bienes y servicios”.

Los NSE “C” y “D” son los que abarcan la mayor proporción de habitantes del distrito de Puente Piedra (76 por ciento). Del total de sus ingresos mensuales, destinan 243,54 y 165,60 soles respectivamente a “otros bienes y servicios”; mientras que el nivel “B”, al tener un mayor poder adquisitivo, gasta mensualmente en este rubro aproximadamente 426,24 soles.

3. Características psicográficas.

Los índices de consumo no sólo se miden por los ingresos de cada NSE, sino también por los hábitos y estilos de vida de cada grupo humano.

Los pobladores de Puente Piedra, pertenecen al Cono Norte, región que también es conformada por los siguientes distritos: Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres y Santa Rosa. Según Arellano Marketing (2002) en su estudio “Psicografía del Nuevo Consumidor Limeño: Lima Tradicional y los Conos”, los habitantes de Lima Norte tienen características muy similares, y se destacan por:

- Ser provincianos, o nacidos en Lima con padres que provienen de las diferentes regiones del país, principalmente de la sierra central.
- Son emprendedores, trabajadores y progresistas, muchos de ellos se han especializado en carreras técnicas o profesionales o dirigen, desde muy jóvenes, pequeños y medianos negocios familiares.
- Son modernos, compran productos y servicios ubicados en Lima moderna; es por eso, que existen tres grandes centros comerciales en esta zona: Plaza Norte, Mega Plaza y Real Plaza, ubicados respectivamente en los distritos de Independencia, Los Olivos y en la urbanización Pro (San Martín de Porres); donde las principales tiendas por departamento, cadenas de servicios y establecimientos especializados, dirigen su oferta a este público cautivo, los cuales tienen un alto nivel de consumo.

- El ingreso de estas familias es más “neto” respecto al de un hogar promedio procedente de Lima tradicional.
- Existiría un problema del lado de la oferta, más que de la demanda. El poblador de los conos no necesariamente compra en la “paradita” porque le gusta hacerlo, sino porque no tiene otra alternativa que le brinde una mejor relación calidad – precio; es por eso que ellos buscan opciones modernas de consumo.
- El ritmo de vida es muy agitado, las tiendas abren muy temprano y cierran muy tarde. Dependiendo del rubro, pueden estar abiertas hasta después de medianoche.

4. Razones por las que compran el producto o servicios.

A continuación, se enumeran las principales razones que tienen las personas para llevar a sus animales de compañía a las clínicas veterinarias o a centros especializados en brindar productos o servicios para las mascotas:

- El apego y cariño de sus dueños genera preocupación respecto a su salud, cuidados y necesidades.
- Cercanía de los clientes a este tipo de negocios.
- Desconocimiento respecto a las enfermedades, tratamientos médicos o medicamentos que requieren las mascotas.
- Los dueños no cuentan con suficiente tiempo para la higiene de sus mascotas, o ellas sufren de problemas en la piel y prefieren que este trabajo sea realizado por expertos.
- Las mascotas necesitan una dieta balanceada en su alimentación y en ocasiones ser complementadas con vitaminas y suplementos que son adquiridos en pet shops, tiendas, almacenes o veterinarias.
- Las mascotas requieren accesorios que les brinde confort, entretenimiento, seguridad, abrigo, etc; los cuales son diseñados específicamente para ellas y son comercializados en tiendas especializadas o veterinarias.
- Prevención contra pulgas y parásitos.
- Prevención de enfermedades virales altamente contagiosas, como la rabia, parbo virus, etc.
- Los dueños deben ausentarse por periodos prolongados y no cuentan con alguna persona de confianza que pueda cuidar a sus mascotas durante su ausencia.

5. Forma en que los clientes buscan la información.

Los clientes buscan información a través de:

- Referencias de familiares o amigos cercanos respecto a su experiencia en la calidad, cobertura de los servicios, rango de precios, trato del personal, infraestructura y equipamiento de las veterinarias de la zona o de los centros de atención a mascotas (pet shops, alojamientos, spas, servicios exclusivos de grooming, etc).
- Internet: a través de páginas web, redes sociales oficiales, anuncios o mapas de localización, ya sea para indagar sobre el servicio, conocer los comentarios de los usuarios o encontrar la dirección del establecimiento.

6. Tendencia de los consumidores a seguir adquiriendo el servicio.

La tendencia de los consumidores a seguir adquiriendo estos servicios es alta, debido a que los negocios relacionados a las mascotas son de tipo emocional; esto quiere decir que los dueños comparten un vínculo afectivo muy fuerte con sus animales, el cual involucra que éstos sean debidamente cuidados y sus necesidades atendidas.

a. Clientes de VetBull.

Los clientes de VetBull están representados por los dueños de las mascotas, los cuales son hombres y mujeres entre los 25 y 70 años de edad. Sin embargo, sus otras características varían de acuerdo al tipo de servicio prestado.

- Servicios Veterinarios: el 4 por ciento pertenece al NSE “B”; el 50 por ciento, al “C”, el 30 por ciento al “D” y el 3 por ciento al “E”. Todos provienen de distritos de Lima Norte, siendo Puente Piedra el que abarca la mayor parte, con un 88 por ciento (Anexo s 3.1 y 3.2).
- Hospedaje: el 30 por ciento pertenece al NSE “A”, el 40 por ciento al “B” y el 30 por ciento al “C”. Los cuales provienen de Puente Piedra (22,39 por ciento), así como de otros distritos de Lima Norte (acumulando el 46,8 por ciento), pero principalmente de Lima Moderna, como San Isidro, San Borja, La Molina, Jesús María y Lince, los cuales conforman el 52,25 por ciento de su demanda (ver Anexos 3.3 y 3.4).

De lo señalado, se puede concluir que, respecto a los servicios veterinarios, la mayor parte de los clientes proviene del distrito de Puente Piedra y pertenece a los sectores “C” y “D” (80 por ciento), siendo personas emprendedoras, con carreras técnicas o profesionales o son dueñas de un pequeño negocio familiar; además, valoran propuestas de calidad, pero a precios justos y competitivos. Sin embargo, no se debe dejar de lado al NSE “B”, ya que ellos gastan entre 30 por ciento y 50 por ciento más que los otros estratos, según declaraciones del gerente general de VetBull.

En el caso del servicio de hospedaje, toda su clientela pertenece a los sectores “A”, “B” y “C” y pertenecen principalmente a Puente Piedra y a otros distritos de Lima norte y moderna, siendo ésta última la que alberga el mayor porcentaje acumulado de la demanda. Estas personas son más exigentes en términos de infraestructura y atención personalizada, mas no le dan tanta importancia al precio; sin embargo, tampoco están dispuestos a pagar cantidades muy elevadas.

Cabe señalar que las mascotas son la razón de la empresa. A las que toman los servicios veterinarios, se les nombra pacientes y huéspedes, a las hospedadas en el alojamiento. A continuación, sus características más importantes; datos obtenidos de los Anexos 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 y 3.9.

- Del total de animales atendidos, los canes conforman el 70 por ciento; los gatos, 28 por ciento y otras especies (ovejas y conejos), 2 por ciento.
- Razas de canes: cruzados o mestizos (17 por ciento), bull terrier (13 por ciento), cocker (9 por ciento), pequinés (8 por ciento), shitzu (7 por ciento), pitbull (7 por ciento), rottweiler (6 por ciento), bóxer (6 por ciento), labrador (5 por ciento), golden terrier (5 por ciento) y bull dog inglés (5 por ciento), los cuales conforman el 88 por ciento de los caninos atendidos.
- Dimensiones de canes: medianos (48 por ciento), grandes (29 por ciento), pequeños (21 por ciento) y miniaturas (2 por ciento).
- El 54 por ciento de los pacientes y/o huéspedes de la clínica y hospedaje VetBull son hembras, mientras que el 46 por ciento restante, son machos.
- En el caso de los pacientes que toman los servicios veterinarios, el 80 por ciento proviene de las zonas 4, 5, 6, 7, 8 y 9 del distrito de Puente Piedra.

b. Investigación de mercados.

La investigación de mercado se realizó de la siguiente manera:

- **Mercado de Puente Piedra.**

Puente Piedra es la sede y principal fuente de clientes de la clínica (88 por ciento en servicios veterinarios y 22,39 por ciento en el hospedaje, señalados en los Anexos 3.1 y 3.3). El estudio consistió en el desarrollo y análisis de una encuesta descriptiva elaborada a una muestra de este distrito, obteniendo datos importantes sobre la demanda, patrones de consumo, participación de mercado y precios que estarían dispuestos a pagar por los servicios veterinarios. Así mismo, mediante esta herramienta, también se indagó sobre el crecimiento que podría tener el hospedaje de mascotas en esta zona.

A continuación, se muestran los principales parámetros de esta investigación:

- Las municipalidades no sólo organizan, junto al Ministerio de Salud, campañas preventivas de vacunación contra la rabia o patrocinan eventos de desparasitación y esterilización con el apoyo de veterinarias de la zona; sino también, promueven programas de sensibilización, tenencia responsable y recreación de las mascotas. Por ejemplo, en el distrito de Jesús María, se instaló el primer parque de mascotas de Lima ubicado en Campo Marte. Cuenta con más de 10 000 metros cuadrados en áreas verdes y con zonas especiales para juegos. Esta iniciativa también fue implementada en otras ciudades: Los Olivos, San Isidro, San Borja, Miraflores y La Molina¹². De esta forma, se evidencia que existe una sensibilidad por parte de la sociedad hacia el cuidado y bienestar de las mascotas, tratándolas como parte de la familia

c. Indicadores del sector.

Número de veterinarias

En la capital, existen alrededor de 640 veterinarias, ubicadas principalmente en Lima Moderna, Norte y Este, destacando los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Surco. En el caso de los pet shops, Lima Centro y Moderna, son los sectores que tienen mayor concentración de puntos de venta (Álvarez, 2015).

¹² <http://www.americatv.com.pe/noticias/estilo-de-vida/parques-perros-lima-n282184>

En general, no existen estudios completos y disponibles de la cantidad total de veterinarias por distrito; sin embargo, las municipalidades pueden ofrecer estos datos gracias a los registros de licencias de funcionamiento vigentes.

A continuación, la Tabla 1, muestra el número de veterinarias ubicadas en Lima Norte, siendo mayor en el distrito de Los Olivos; mientras que Santa Rosa y Ancón, ocupan los últimos lugares. En Puente Piedra, zona de ubicación de la clínica VetBull, existen once establecimientos registrados en el municipio; sin embargo, el número real es superior debido a la alta informalidad.

Tabla 1: Veterinarias registradas en Lima Norte.

Distrito	Número de Veterinarias
Carabayllo	12
Puente Piedra	11
Los Olivos	20
San Martín	15
Independencia	13
Ancón	2
Santa Rosa	1

FUENTE: Municipalidad de Puente Piedra, Carabayllo, Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, Ancón y Santa Rosa
Elaboración Propia

Alimento balanceado

El mercado de comida balanceada para canes y felinos presenta una gran cantidad de marcas y tipos de productos, los cuales se pueden clasificar en alimento premium y estándar. Vienen en diferentes presentaciones, como: croquetas o secos y en lata o húmedos. Además, cada marca apunta a un tipo de necesidad: por edad (cachorros, adultos y edad avanzada), anti-alérgicos, de fácil digestión, bajas en grasa, etc. La mayor parte de productos son importados, siendo éstos percibidos como más nutritivos y de mejor calidad.

Los productos premium son más costosos, de mejor calidad y su contenido nutricional posee un mayor porcentaje de proteínas y otros elementos esenciales. Su canal de distribución son las veterinarias, tiendas especializadas (petshop) o a través del internet.

Por otro lado, los alimentos estándar son más económicos y cuentan con un menor contenido nutricional. Sus canales de distribución son: supermercados, mercados de abasto bodegas e incluso veterinarias; sin embargo, su nivel de comercialización es más elevado que los productos premium, por sus bajos costos y fácil accesibilidad al público.

Las marcas para canes con mayor penetración en el mercado son: Ricocan (34,7 por ciento), Mimaskot (32,5 por ciento), Pedigree (8,7 por ciento), Dog Chow (7 por ciento) y otras (17,1 por ciento). En el caso de los gatos: Ricocat (44,2 por ciento), Super Cat (13,7 por ciento), Whiskas (12,2 por ciento), Friskies (6,9 por ciento) y otras (23 por ciento) (CPI, 2016).

Según Eduardo Chaman, gerente comercial de Rintisa (procesadora de la marca “Ricocan”), indicó que en el año 2013, los mercados y bodegas eran los principales canales de distribución y llegaban a acumular el 61,5 por ciento de las ventas totales¹³.

Según Bertha Galdos, jefa de Purina de Nestlé, en el 2013 una familia promedio invertía al año S/1 314 en alimentar a un perro gigante; S/.767, en uno grande y S/.402 en uno mediano (La Prensa, 2013).

Actualmente, la tendencia en el cuidado de los animales, así como el incremento del ingreso per cápita de las clases medias, permite destinar un porcentaje del presupuesto mensual de los hogares en alimento de calidad para sus mascotas.

d. Las Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación, se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para describir cada uno de sus factores y evaluar qué tan atractivo es el sector:

¹³ <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mercado-de-comida-para-mascotas-en-el-peru-crecera-25-durante-este-a%C3%B1o>

1. Amenaza de nuevos competidores.

Actualmente existe una gran variedad de veterinarias de todos los tamaños, desde cadenas hasta pequeños consultorios veterinarios, donde cada uno brinda la mayor cantidad de servicios posibles de acuerdo a su infraestructura, tecnología y nivel de profesionalización.

El surgimiento de nuevos competidores, depende principalmente de las barreras de entrada del sector, estos datos se obtuvieron gracias a la ayuda del gerente general (Anexo 2.1). A continuación, el análisis de cada una de ellas:

a. Lealtad de la marca.

En el mercado existen veterinarias de largas trayectorias, las cuales han trabajado en una estrategia de marca y fidelizado a sus clientes; es por eso que son reconocidas como “el top”, “las mejores del mercado”, y también como “las que tienen precios más elevados”. En algunos casos, están ligadas a profesionales de éxito que son reconocidos a través de medios de comunicación como la televisión y la radio, un claro ejemplo son las clínicas de los doctores Portalino y Rondón y Pancho Cavero. Del mismo modo, las cadenas veterinarias también han fortalecido su nombre, debido a su presencia en diferentes distritos de Lima y provincias y a la mayor inversión monetaria que realizan en promoción, publicidad, infraestructura y equipamiento. De esta manera, han podido crear una alta lealtad de marca en sus consumidores, ya que éstos tienen grabado en sus subconscientes que están llevando a sus mascotas al mejor lugar que pueden pagar. En el caso de las clínicas veterinarias más pequeñas o consultorios, también es posible desarrollar este concepto, ya que los médicos mantienen una relación personal con los pacientes y sus dueños, lo cual genera confianza y apego por parte de estos últimos.

Por lo tanto, esta variable representa una alta barrera de entrada. Cuando los clientes asimilan los valores y atributos que la empresa desea transmitir, están satisfechos con servicios que pueden pagar y mantienen un vínculo estrecho con la marca, difícilmente la cambiarán; ya que el negocio de mascotas es emocional.

b. Costos de cambio (iniciación y salida).

Los costos de iniciación y término de una veterinaria, varían de acuerdo a su tamaño.

En el caso de las pequeñas y medianas, los costos no son tan altos. En la etapa de iniciación, sólo se necesita disponer del espacio, adecuarlo a las necesidades del servicio, equiparlo y contratar a personal profesional y especializado; en promedio el valor de la inversión en un centro veterinario de tamaño medio varía entre los 35.000 y 45.000 soles, teniendo en cuenta que sólo se realizarán consultas básicas, tratamientos, cirugías de baja complejidad, baños y cortes de pelo; estos montos no incluyen el costo de la adquisición o arrendamiento del local. Del mismo modo, terminar con este negocio, también es económico, ya que desmontar la instalación, no genera mayores problemas, y ésta puede ser utilizada para otro tipo de industria.

Por lo tanto, esta variable representa una **barrera de entrada baja** para las veterinarias pequeñas y medianas; sin embargo, en el caso de las grandes clínicas y cadenas, la situación es opuesta, pues los costos de inversión y finalización son elevados.

c. Desventaja de costos.

Los costos operativos de una nueva veterinaria pueden variar, de acuerdo al nivel de cobertura, calidad de servicios, nivel profesional, espacio e infraestructura y pueden ser inferiores o superiores al promedio del mercado; este último caso representa una gran desventaja, pues será muy difícil proponer precios de venta competitivos.

De manera que esta variable representa una barrera de entrada alta para los nuevos competidores, siempre y cuando éstos no sepan manejar sus estrategias comerciales.

d. Disposiciones legales.

Los requisitos legales necesarios para abrir centros de atención veterinaria son casi los mismos que se solicitan para cualquier otro tipo de empresa; sin embargo, difieren respecto a la obtención de la licencia municipal, las cuales cuentan con requerimientos generales y específicos que dependen del giro del negocio. Las clínicas veterinarias, requieren implementar programas de higiene, salubridad y bioseguridad, estipuladas en la autorización sectorial denominada: Autorización sanitaria o renovación para clínicas veterinarias, centros de experimentación donde se realicen investigaciones con canes y establecimientos de crianza, atención, comercialización y albergue de canes, basada en la Ley N° 27596, Art. 4°, del 22/05/00. D.S. N° 006-2002- SA, Art. 13° (Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Norte, 2018).

De manera que, las disposiciones legales son una barrera de ingreso baja al mercado, ya que, siguiendo todos los requisitos, es posible obtenerla sin mayores complicaciones.

e. Diferenciación de productos.

En general, las veterinarias, con excepción de las cadenas y las grandes clínicas, no innovan en sus servicios, presentando la misma propuesta al mercado. Por el contrario, la diferenciación es posible, de acuerdo a la forma en la que se presenta la oferta al público; como el caso del servicio de grooming, que cumple las mismas funciones del baño y corte de pelo convencional; sin embargo, es más personalizado y está orientado directamente a las características de las mascotas de acuerdo su raza y pelaje.

Por lo mencionado la diferenciación de productos es una barrera baja para los nuevos competidores, ya que es una práctica poco usada por el grueso de veterinarias y podría generarles considerables ventajas.

En resumen, la amenaza de nuevos competidores es media baja.

2. Amenaza de productos sustitutos y complementarios.

El gerente general de VetBull mencionó en la entrevista realizada acerca de los aspectos generales y marketing de la empresa, los productos sustitutos y complementarios de la clínica veterinaria en estudio (Anexo 2.1).

• Sustitutos.

- **Clínicas veterinarias abiertas las 24 horas**, las cuales ofrecen el servicio de emergencias durante todos los días del año sin interrupciones, atendiendo principalmente consecuencias ocasionadas por accidentes de las mascotas.
- **Consultorios veterinarios**, pequeños centros veterinarios que ofrecen servicios básicos en salud, tratamientos médicos, así como baños, cortes de pelo, aplicación de antipulgas, desparasitación o vacunación. Pueden llegar a sustituir a una clínica veterinaria, dependiendo la complejidad del caso y el grado de información con la que cuenta el cliente.
- **Veterinarias móviles**, son instalaciones veterinarias que circulan por la ciudad, atendiendo servicios básicos como consultas, vacunación, desparasitación,

aplicación de antipulgas e incluso algunas ofrecen baños y cortes de pelo. Su capacidad es limitada; sin embargo, pueden ser muy útiles, ya que son de fácil acceso. En Puente Piedra no existe este tipo de negocio.

- **Veterinarias municipales**, patrocinadas por los mismos municipios, sus precios son más económicos; sin embargo, su cobertura de servicios es limitada y el nivel de profesionalización y experiencia de sus médicos es medio. En Puente Piedra no existen este tipo de negocios.
- **Peluquerías caninas o grooming**, el servicio de higiene y peluquería, también se ofrece en las clínicas y consultorios veterinarios; sin embargo, actualmente existen centros especializados dedicados exclusivamente a la estética, que generalmente, brindan un servicio superior, gracias a su grado de profesionalización, calidad en la atención y productos; así como en la tecnología e infraestructura invertida en esta área. Actualmente en Puente Piedra, aún no existen empresas que se dediquen solamente a este rubro.
- **Spas de animales**, brindan servicios de masajes, hidromasajes, terapias de hidratación y ozonificación para relajar a las mascotas. Además, incluyen servicios de peluquería o grooming. Están dirigidos a un público exclusivo, manejan estándares de alta calidad y suelen ser costosos. En Puente Piedra no existen este tipo de negocios.
- **Pet shops**, las cuales venden una diversidad de productos para mascotas, desde indumentaria, collares personalizados, camas, jaulas, baños y todo tipo de alimento balanceado, en especial los premium. Se caracterizan por contar con mercancía innovadora a diferentes precios. Es común que este tipo de servicio se incluya en una veterinaria promedio; sin embargo, su oferta es más reducida y menos variada. Es por eso que las tiendas especializadas son las preferidas por los clientes, gracias a su diferenciación, extensa gama de artículos o por los descuentos que ofrecen por campaña.
- **Área de animales en supermercados**, del mismo modo los grandes almacenes también ofrecen productos para las mascotas, como accesorios básicos y alimentos balanceados estándar; a diferencia de los centros veterinarios, no cuentan con un especialista que pueda asesorar a los clientes; sin embargo, han ganado una mayor participación gracias a su buen manejo de economías de escala que les permite ofrecer promociones y precios bajos.

- **Parques de diversiones**, ofrecen amplios espacios con rampas, túneles y resbaladeras donde pueden jugar las mascotas; además brindan el servicio de hospedaje.
- **Complementarios.**
 - **Criaderos de animales:** establecimientos dedicados a la crianza de canes para su posterior venta; se especializan por razas, manteniendo las características y estándares de cada una de ellas de generación en generación. Es común que trabajen con animales pedigree para garantizar su pureza.
 - **Servicio de adiestramiento:** personal certificado en adiestramiento canino, capaz de mejorar su conducta, crear hábitos o ejecutar trucos; además, pueden prepararlos para concursos nacionales e internacionales de destreza, agilidad y pasarela. Generalmente estos servicios son ofrecidos por particulares; sin embargo, también pueden estar incluidos en la oferta de las veterinarias. Se cobra por clase, la cual puede costar entre 35 y 70 soles por hora.

En conclusión, la amenaza de productos o servicios sustitutos y complementarios es alta, ya que son más especializados, de mejor calidad, poseen una mayor variedad de productos y en ocasiones ofrecen promociones cautivadoras frente a las veterinarias.

3. Poder de negociación con los clientes.

Esta información fue obtenida por medio de los cuestionarios anónimos entregados a los clientes de la clínica veterinaria VetBull (Anexo 1.3) y a través de la información proporcionada por el gerente general (Anexo 2.1) respecto a este punto. A continuación, los principales alcances:

En el área de salud, los incidentes que pueden tener las mascotas son irregulares; ya que sus causas son provocadas por factores incontrolables. Adicionalmente, es muy difícil que los clientes puedan exigir una calidad superior a la entregada o tengan influencia en los precios, debido a su bajo nivel de conocimientos y la urgencia de la atención. Del mismo modo, si un centro ya es conocido por la efectividad de sus tratamientos, así como por la

recuperación de sus pacientes, será difícil que modifiquen sus precios debido a la presión de algún cliente.

En caso de las consultas generales, servicios de higiene, peluquería o grooming y adquisición de artículos en el pet shop, el volumen de compra es pequeño, debido a que se emplean para el uso individual de las mascotas.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es bajo porque no pueden ejercer mayor presión respecto a los precios o exigir un servicio superior debido a que la industria no está estandarizada, a la emergencia de la situación y a los pequeños volúmenes de compra.

4. Poder de negociación con los proveedores.

Esta información fue obtenida por medio de los cuestionarios anónimos entregados a los principales proveedores de la clínica (Anexo 2.2) y fue complementado con la información entregada por el gerente general (Anexo 2.1) respecto a este punto:

La industria de productos veterinarios sí está estandarizada, ya sea en el caso de medicinas, accesorios o alimento balanceado; de manera que las calidades y precios ofrecidos son similares de acuerdo a su categoría; por esta razón que es posible cambiar de distribuidor con facilidad.

Gracias a la alta competencia que existente en el mercado, los proveedores realizan alianzas publicitarias con las veterinarias, con el fin de usar a las clínicas como una plataforma para promocionar sus productos y su marca a cambio de un mejor precio o subvención de algún equipo, uniformes, campañas de salud, etc.

Por lo tanto, **el poder de negociación de los proveedores es bajo**, debido a su alta competencia.

5. Rivalidad entre los competidores.

Esta información fue obtenida a través de la información entregada por el gerente general (Anexo 2.1) y por el trabajo de campo por observación realizado en las principales

veterinarias del distrito de Puente Piedra; se utilizó una ficha que recoge las características principales del competidor (Anexo 1).

La competencia directa de VetBull recae sobre las clínicas veterinarias de menor, igual o mayor tamaño, así como en las cadenas veterinarias; todos estos negocios no sólo ofrecen servicios de salud básica y en algunos casos especializados; sino también otros complementarios a la integridad, entretenimiento, cuidados e higiene de las mascotas, como: grooming o peluquería, pet shop e incluso alojamiento. Los clientes buscan precios justos, buena atención, adecuada infraestructura, staff médico especializado, así como productos de calidad garantizada.

Se consideraron los siguientes factores para evaluar la rivalidad:

- **Infraestructura y tecnología:** es ideal que las veterinarias cuenten con espacios individuales para atender y curar a sus pacientes, como: recepción, sala de consultas, cirugías, hospitalización, evaluación y tratamientos; las cuales deben cumplir con el plan de limpieza, higiene y bioseguridad. Además, se espera que instalen inmobiliaria especial y equipos especializados en cubrir los servicios médicos más importantes y urgentes. Por último, se deben implementar las medidas de seguridad pertinentes y procurar que los ambientes sean gratos para los animales y sus dueños.
- **Precio y promociones:** desarrollar una estrategia de precios, promociones y descuentos competitiva de acuerdo a las necesidades del mercado; así como organizar campañas masivas de vacunación y desparasitación gratuitas o económicas, las cuales atraen a un gran número de nuevos consumidores y fidelicen a los actuales. En el caso de las veterinarias de la zona, los precios suelen ser entre medios y bajos; sin embargo, son estáticos, sólo las cadenas ofrecen promociones en higiene y belleza o tratamientos preventivos.
- **Profesionalización:** es fundamental que los profesionales veterinarios tengan una sólida base en conocimientos y cuenten con experiencia previa en las diferentes ramas de la medicina veterinaria para generar una mayor confianza en los consumidores.
- **Calidad de servicio:** es necesario que la atención de los veterinarios sea de calidad, es decir, que cumplan con todos los estándares, protocolos y requerimientos ofrecidos.

- **Ética y amabilidad:** también es importante que la conducta del personal sea impecable y ética, brindando un trato amable, cálido e igualitario, con el fin de transmitir los valores del centro.
- **Diferenciación de servicios:** dado que la mayor parte de la oferta veterinaria es similar, es importante diferenciarse del resto ofreciendo innovadores servicios y nuevos canales de distribución o formas de comunicación.
- **Contacto con los clientes:** los clientes valoran el contacto directo, inmediato y constante con la empresa que les brinda el servicio, ya sea a través de llamadas telefónicas, e-mail, whatsapp o redes sociales. Además, los usuarios esperan que el propio médico se comunique con ellos de una forma empática, natural y mostrando un real interés por sus pacientes.

La rivalidad de los competidores es alta, ya que, si una veterinaria cuenta con una infraestructura y tecnología adecuada, ofrece un precio ligeramente menor, sin bajar su calidad y atención, podría ganar un mayor margen de mercado.

Después de haber analizado cada una de las Cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el **sector de actividades veterinarias es atractivo**, porque la amenaza de los nuevos competidores es media, el poder de los proveedores y consumidores es baja; mientras que la amenaza de productos sustitutos y rivalidad de la competencia es alta.

4.1.3. Análisis del mercado.

a. Principales características del servicio.

El negocio corresponde a una pequeña clínica veterinaria que brinda servicios veterinarios (atención médica, higiene y peluquería, farmacia, pet shop) y hospedaje de mascotas. Está dirigida principalmente a caninos y felinos. Tiene más de cuatro años de funcionamiento y se caracteriza por su atención de calidad, trato amical a sus pacientes y el alto nivel profesional de su médico principal. Además, posee como ventaja competitiva, contar con el único hospedaje para mascotas debidamente equipado y a cargo de un especialista en la zona de Lima Norte.

Por otro lado, la clínica requiere mejoras en su infraestructura y tecnología; sin embargo, estos parámetros se encuentran dentro del promedio de las veterinarias de Puente Piedra. Este hecho trae limitaciones para ampliar la cartera de servicios de VetBull y proyecta una imagen poco profesional y deficiente.

b. Servicios complementarios y sustitutos.

Los servicios sustitutos son:

- Clínicas veterinarias abiertas las 24 horas
- Consultorios veterinarios
- Veterinarias móviles
- Veterinarias municipales
- Pet shops o tiendas especializadas de mascotas
- Servicios de Grooming o peluquerías caninas
- Parque de diversiones para mascotas (incluye alojamiento)
- Etc.

Los servicios complementarios son:

- Spas de animales
- Criaderos de animales
- Servicio de adiestramiento
- Etc.

• Determinación del área geográfica.

El área geográfica que abarca esta empresa depende del tipo de servicio ofrecido.

Los servicios veterinarios son adquiridos por clientes que viven relativamente cerca a la ubicación de la clínica; los cuales provienen principalmente de los distritos de Puente Piedra (88 por ciento), Carabayllo (8 por ciento), Santa Rosa (3 por ciento) y Ancón (1 por ciento), el Anexo 3.1 muestra mayor detalle.

A nivel de las urbanizaciones de Puente Piedra, las zonas: 6, 5, 8 y 4 acumulan el 68 por ciento de los consumidores, las cuales se encuentran más próximas a la ubicación de la

clínica, y junto a los sectores 7 y 9, alcanzan el 80 por ciento. A pesar de que estas últimas se encuentran más alejadas, sus habitantes acuden a las veterinarias del centro de la ciudad debido a que a su alrededor no existen otros negocios que cumplan con los servicios básicos. La participación de VetBull en las otras áreas del distrito es menor o nula, debido a que la competencia ha sabido fidelizar a su audiencia o a su cercanía geográfica. El Anexo 3.3, muestra el porcentaje de clientes que provienen de las diferentes urbanizaciones de Puente Piedra.

En vista que la cercanía al establecimiento es un factor importante para la elección de un determinado centro, los esfuerzos de captación de nuevos clientes estarán enfocados en el distrito de Puente Piedra, principalmente en la zona 6, 5, 8 4, 7 y 9. Sin embargo, no se excluyen a las mascotas que provengan de otros distritos o urbanizaciones.

La Figura 1, muestra el mapa con la distribución de las trece zonas geográficas del distrito de Puente Piedra.

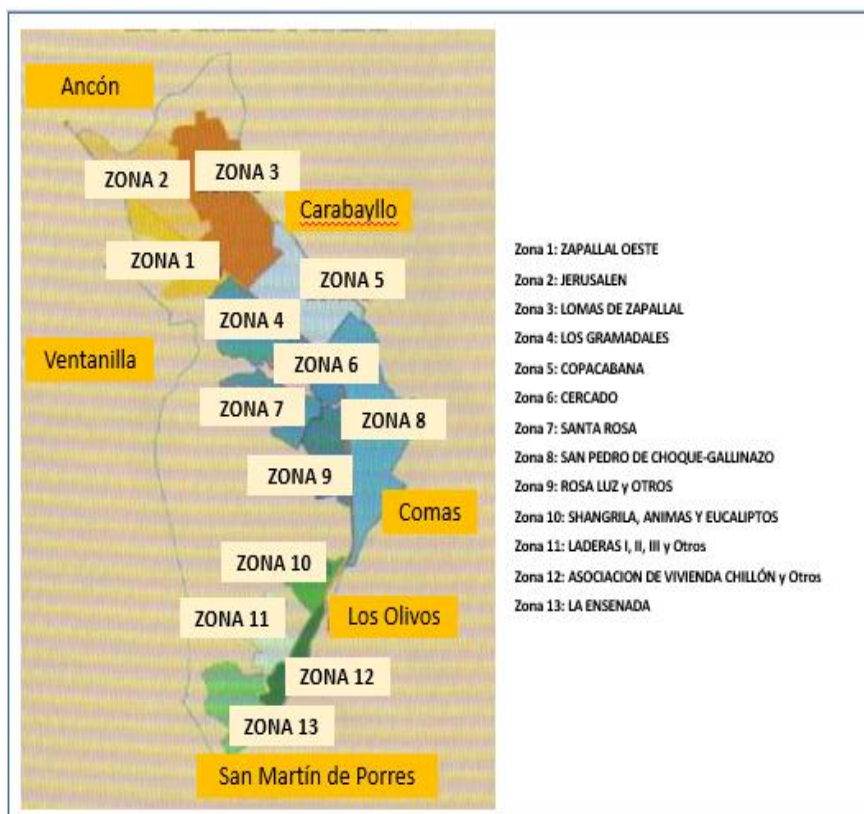


Figura 1: Mapa de la distribución geográfica de las zonas del Distrito de Puente Piedra.

FUENTE: David Gustavo Chiguala Andrade, Diagnóstico local participativo del consumo de drogas en el distrito de Puente Piedra – Lima 2006

Demanda potencial

Para el caso de la clínica veterinaria VetBull, la demanda potencial está constituida por el máximo consumo posible que podría alcanzar la empresa; es decir, los consumidores potenciales serían todas las mascotas con dueños del distrito de Puente Piedra.

Existen muy pocas estadísticas sobre la data histórica del número de mascotas y su evolución por distrito. Para este cálculo, se utilizaron los datos del 2018 recogidos del reporte de mercado publicado por la empresa CPI: Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. En esta investigación se indica que el 56,7 por ciento de las familias de Lima tienen animales de compañía, la cantidad promedio por hogar es de 2.2 y que al menos una vez al año las mascotas visitan al veterinario (CPI, 2018).

La Tabla 2 muestra los cálculos para estimar el número máximo de mascotas en Puente Piedra, el cual asciende a 111.641 mascotas.

Tabla 2: Estimación del número de mascotas en el distrito de Puente Piedra en el 2018.

Hogares en Puente Piedra (formado por NSE B,C,D y E)	89.500 hogares
Porcentaje de hogares con mascota	56.7 por ciento
Número de hogares con mascota	$89.500 * 56,7 \text{ por ciento} = 50.746 \text{ hogares con mascota}$
Cantidad de máxima de mascotas	$50.746 * 2,2 = 111.641 \text{ mascotas}$

FUENTE: Market Report CPI 2018 (Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional)
Elaboración Propia

Por otro lado, según la entrevista realizada al gerente general de VetBull (Anexo 2.1), los pobladores de Puente Piedra gastan en promedio aproximadamente 60 soles en una visita al veterinario.

Para hallar la demanda potencial, se utilizó el número de canes estimados en el distrito de Puente Piedra, el gasto y cantidad promedio de visitas anuales, obteniendo como resultado 6.698.460,00 soles al año, descritos en la Tabla 3.

Tabla 3: Demanda potencial del 2018 de servicios veterinarios.

PEC (Población estimada del 2018 de mascotas en Puente Piedra)	111.641 mascotas
CPM (Consumo promedio mensual en soles por mascota)	60 soles/visita
NAA (Número de atenciones anuales)	1 atención al año
Demanda Potencial del 2018 (soles) Demanda Potencial = PEC * CPM * NAA	6.698.460,00 soles/año

FUENTE: Anexo 2.1
Elaboración: Propia

Segmentación de mercado

De acuerdo a la entrevista con el gerente general de VetBull (Anexo 2.1), la empresa está dirigida a hogares que cumplan con las siguientes características:

- Dueños de una o más mascotas, en especial canes y felinos.
- Vivir en el distrito de Puente Piedra, principalmente de las zonas 6, 8, 5, 4, 7 y 9, por ser las áreas de mayor procedencia de la clientela de VetBull.
- Niveles socioeconómicos: “B”, “C” y “D”
- Estilo de vida innovador y progresista.
- Dueños que velen por la salud e integridad de sus mascotas, invirtiendo tiempo y dinero en sus cuidados, protección y entretenimiento, en otras palabras, ser un dog o cat lover.

Demanda del negocio

Para determinar la demanda del negocio de la clínica veterinaria VetBull, se necesita conocer la proporción de consumidores que estaría dispuesto aceptar sus servicios de acuerdo a los precios y a la calidad ofrecida. Para lograr este fin, se desarrolló una encuesta que permitió, a través de sus datos obtenidos, plantear objetivos y estrategias comerciales sólidas y congruentes a las necesidades del mercado.

Encuesta de investigación de mercado

Con el fin de conocer datos importantes del mercado, se elaboró un cuestionario estructurado de 23 preguntas cerradas y 6 subpreguntas abiertas dirigidas a miembros de los hogares del distrito de Puente Piedra que residen en las zonas 6, 8, 5, 4, 7 y 9; conformados por hombres y mujeres mayores de 25 a 70 años de edad que pertenecen a los niveles socioeconómicos “B” “C” y “D”. El equipo entrevistador, se ubicó en los alrededores del mega mercado Huamantanga, Plaza Vea y el óvalo de este distrito, por ser zonas comerciales con gran afluencia de personas y cercanas a la ubicación de la clínica veterinaria VetBull. La Tabla 4, muestra la descripción de la encuesta.

Tabla 4: Ficha técnica de la encuesta.

Diseño y realización	Equipo Investigador de la Tesis
Universo	Hogares del distrito de Puente Piedra de las zonas 6, 8, 5, 4, 7 y 9 (hombres y mujeres mayores a 18 años de edad) de los NSE “B”, “C” y “D”; es decir familias.
Tamaño de la muestra	270 encuestados, se utilizó la fórmula de la población finita
Muestreo	No aleatorio
Nivel de Confianza	Nivel de confianza del 95 por ciento y error ± 5 por ciento para el análisis global
Tipo de encuesta	Entrevista personal
Supervisión, procesamiento e informe	Asesor de la Tesis
Fecha	14 de Setiembre del 2017
Hora	Entre las 9.00 y 16.00 horas

FUENTE: Elaboración Propia

Tamaño de la muestra

Para obtener el número de la muestra, se utilizó la distribución de Gauss para poblaciones finitas, representada por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{(Z)^2 * q * p * N}{[N * (e)^2 + [(Z)^2 * p * q]}$$

Donde:

-n = número de la muestra

-N = tamaño de la población

-Z = desviación del valor medio aceptada para lograr el nivel de confianza deseado. En la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes de Z son:

- Nivel de confianza 90 por ciento -> $Z=1,645$
- Nivel de confianza 95 por ciento -> $Z=1,96$
- Nivel de confianza 99 por ciento -> $Z=2,575$

-e = margen de error máximo admitido.

-p = proporción a favor.

-q = proporción en contra.

Para el cálculo de la población, se tomó en cuenta la proporción de hogares que pertenece a los NSE “B”, “C” y “D” (15 por ciento, 37,8 por ciento y 38,2 por ciento respectivamente) en relación a los 89.500 hogares del distrito de Puente Piedra; generando como resultado 81.445 familias.

Ambas variables “p” y “q” toman los valores del 50 por ciento cuando no se tiene ninguna información previa sobre el valor que se esperaba encontrar.

A continuación, los valores de las variables son:

$N = 81.445$ hogares

$Z = 1,96$

$e = 0,05$

$p = 0.5$

$q = 0.5$

El tamaño óptimo de la muestra es de 268 encuestas. Para que ésta sea más confiable, se redondeó a 270.

Análisis y presentación de la encuesta

El modelo de la encuesta se encuentra al final del trabajo (Anexo 2.4). A continuación, se presentan los resultados más importantes para cada pregunta del cuestionario.

Pregunta 1

¿Usted tiene mascotas en casa?

Del total de los encuestados, se encontró que el 53 por ciento tienen mascotas, mientras que el 47 por ciento, no los posee.

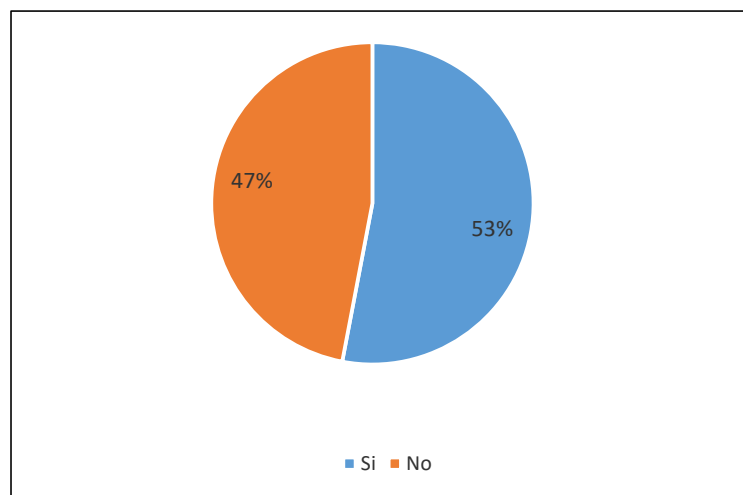


Figura 2: Tenencia de hogares con mascota.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 2

¿Qué clase de mascotas tiene?

De los hogares que respondieron que sí tienen mascotas, el 50 por ciento sólo posee perros; el 18 por ciento, sólo gatos; y el 27 por ciento, a ambos animales; mientras que el 5 por ciento alberga a otros animales, como conejos y roedores. El preferido de las familias sigue siendo el can, mientras que la cantidad de felinos no es despreciable, generando un total de 95 por ciento en la tenencia de ambas especies.

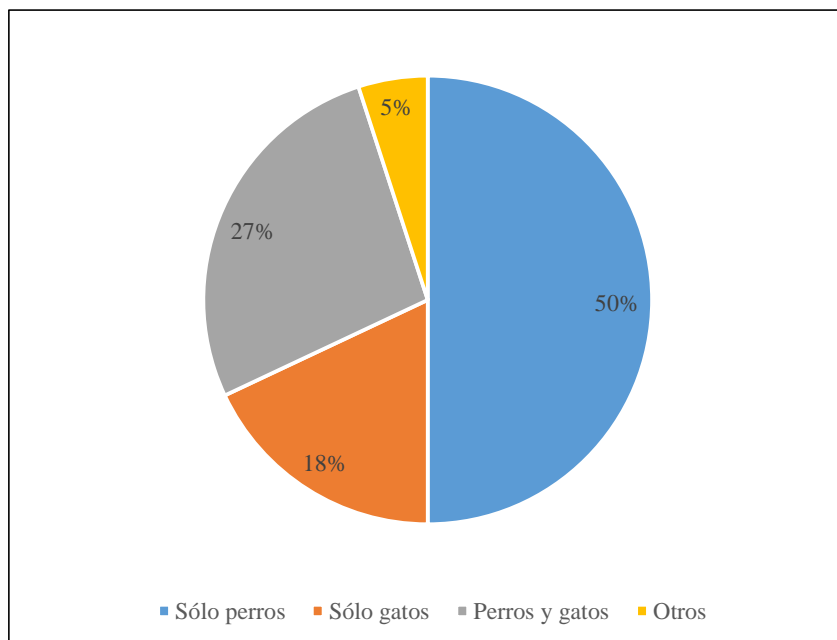


Figura 3: Proporción de tipos de mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 3

¿Cuántas mascotas tienen en su hogar?

De los hogares encuestados que afirmaron tener alguna mascota, el 18 por ciento, tiene sólo una; el 33 por ciento, dos; el 41 por ciento, tres y el 8 por ciento, de cuatro a más animales de compañía.

De los resultados, se encontró que un hogar promedio de Puente Piedra, tiene 2,39 mascotas.

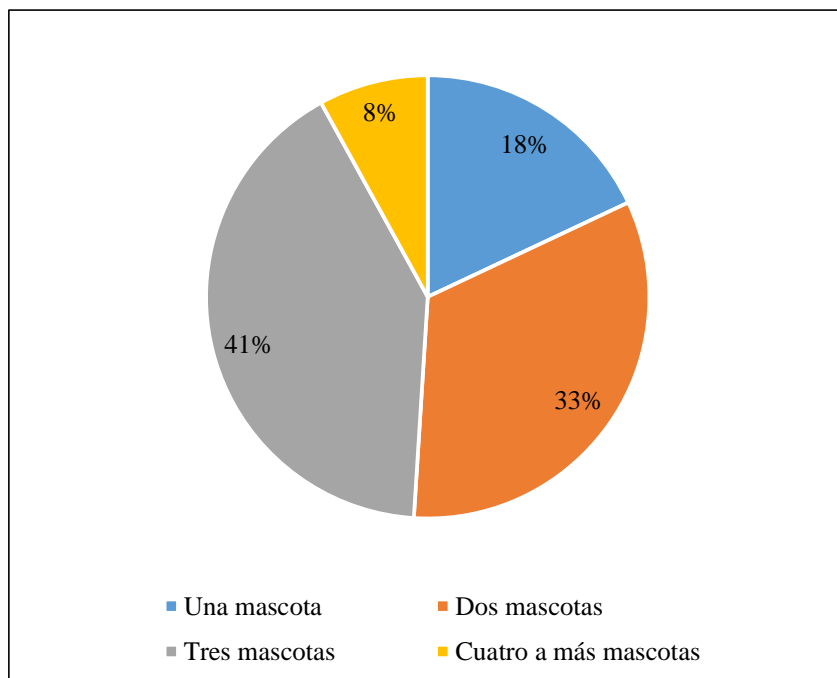


Figura 4: Cantidad de mascotas por hogar.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 4

¿Cómo considera a su mascota(s)?

Del grupo que respondió tener perros y gatos, el 78 por ciento los considera parte de su familia; el 15 por ciento de los dueños de otro tipo de animales también la estima de la misma forma. El resto sólo los ve como guardianes, cazadores, etc.

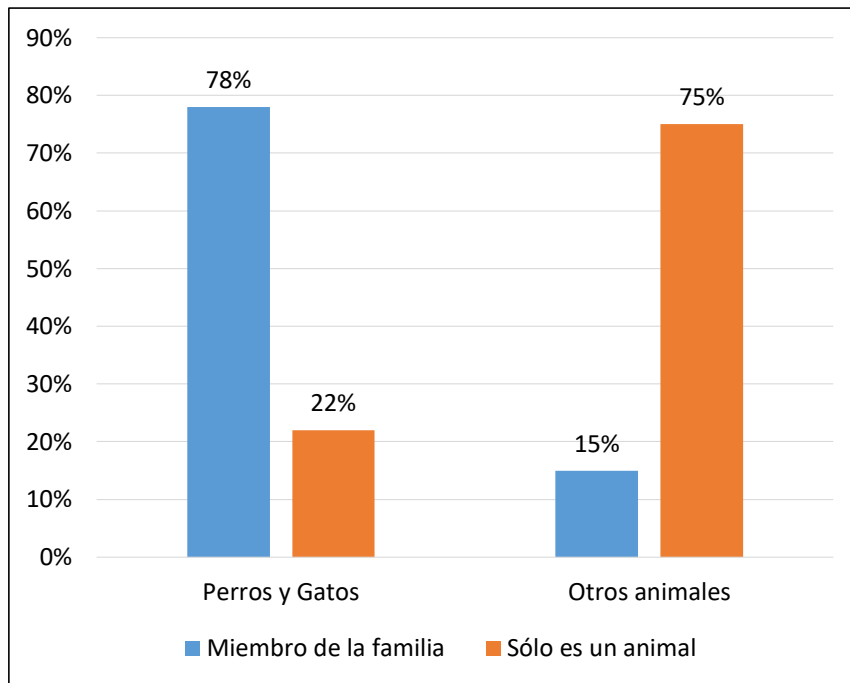


Figura 5: Percepción de las personas respecto a sus mascotas (por ciento).

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 5

¿Qué hace cuando su mascota muestra síntomas de estar enferma?

El comportamiento de ambos grupos respecto a la enfermedad de sus mascotas difiere en un gran sentido: de los que las consideran como parte de la familia, el 93 por ciento, atienden las necesidades de emergencia inmediatamente o después de no encontrar mejorías. El otro grupo, por lo general, no toma acciones. Además, es evidente que existe la tendencia a esperar en vez de solucionar rápidamente los problemas de salud

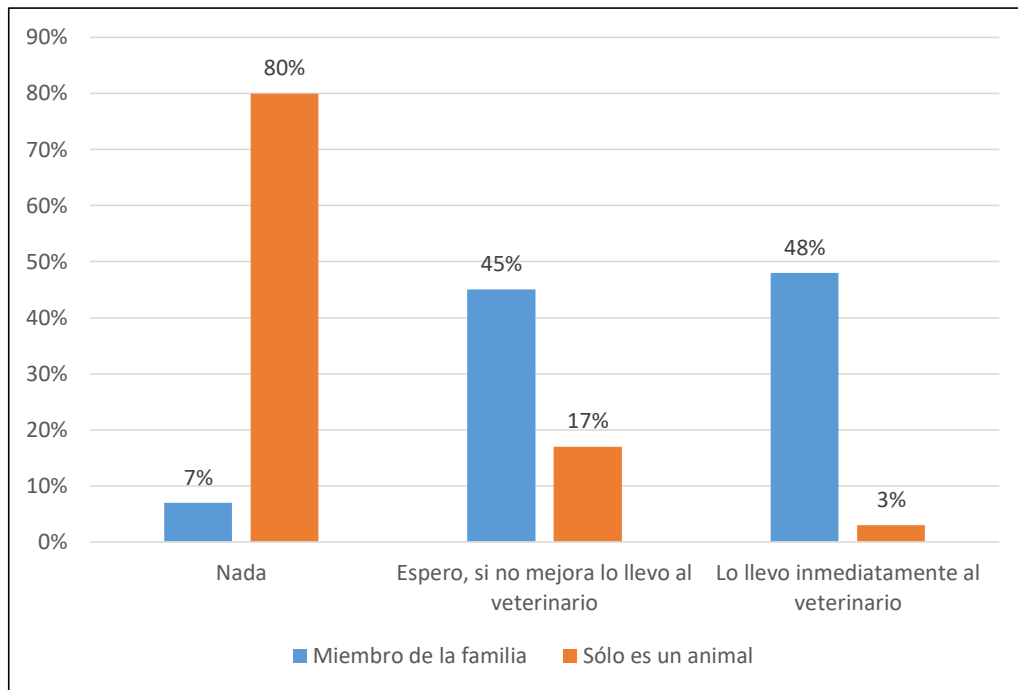


Figura 6: Comportamiento de los hogares hacia las enfermedades de sus mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 6

¿Con qué frecuencia usted lleva a su mascota al veterinario para chequeos generales y preventivos?

De los resultados, se puede observar que no existe una cultura de prevención en ambos grupos. Sólo el 8 por ciento de los hogares que consideran a sus mascotas como miembros de la familia, les realizan chequeos generales o preventivos una o dos veces al año. Mientras que, en el otro grupo, ningún entrevistado aseguró tomar estos servicios.

Las razones más frecuentes que dieron los encuestados del por qué no realizaban estas acciones, fueron: desconocimiento de la existencia e importancia de estos servicios o creían que sus precios eran excesivamente elevados.

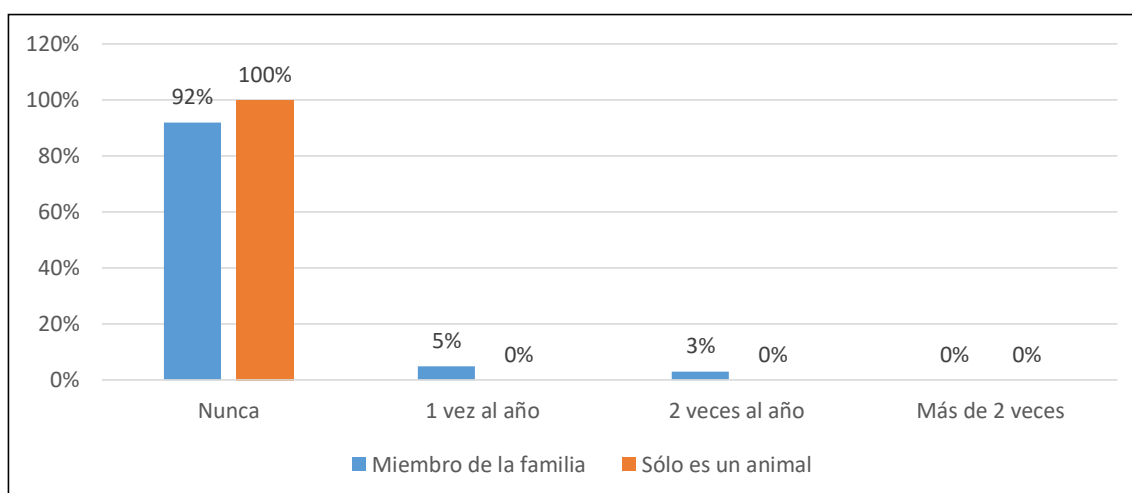


Figura 7: Proporción de personas que llevan a sus mascotas a chequeos preventivos.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 7

Si su mascota padece de alguna enfermedad o problema, ¿Cómo lleva a cabo su tratamiento?.

Del grupo que consideran a sus mascotas como parte de la familia, sólo el 17 por ciento cumple a cabalidad o casi todo el tratamiento; mientras que la gran mayoría lo sigue a medias, respecto a la otra categoría, el 83 por ciento no somete a sus animales de compañía a ningún tipo de medicación.

Respecto a la subpregunta: ¿por qué no terminan el tratamiento? La mayor parte de los entrevistados respondió que no lo hacían porque al ver que sus mascotas presentaban mejorías, pensaban que ya no era necesario. De esta forma se puede sustentar que existe un desconocimiento del público sobre la importancia de completar este régimen para evitar futuras recaídas.

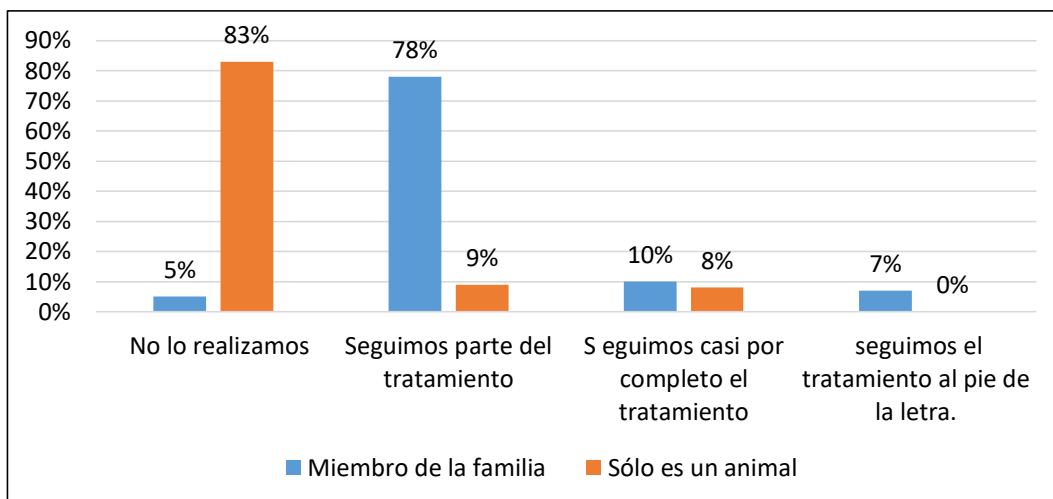


Figura 8: Proporción de tratamientos médicos seguidos por las mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 8

¿Usted ha cumplido con el programa de vacunación de su mascota?

En general, respecto a este punto las personas son más conscientes, debido a que es fundamental vacunar a los animales para evitar enfermedades mortales que, en algunos casos, también podrían traer consecuencias graves para la salud humana.

Del grupo de hogares que ven a sus mascotas como parte de su familia, el 60 por ciento sigue el plan de vacunación por completo, el 35 por ciento lo cumple de forma parcial y sólo el 5 por ciento no lo realiza. Respecto al otro grupo, el 40 por ciento culmina el plan de vacunación en su totalidad, el 30 por ciento lo hace de forma parcial y el 30 por ciento restante no lo sigue.

Entre las razones que los encuestados dieron respecto a por qué no seguían por completo el plan de vacunación, destacaron: desconocimiento de la importancia de cumplir el programa, olvido de las fechas y falta de tiempo para llevar a sus mascotas al veterinario.

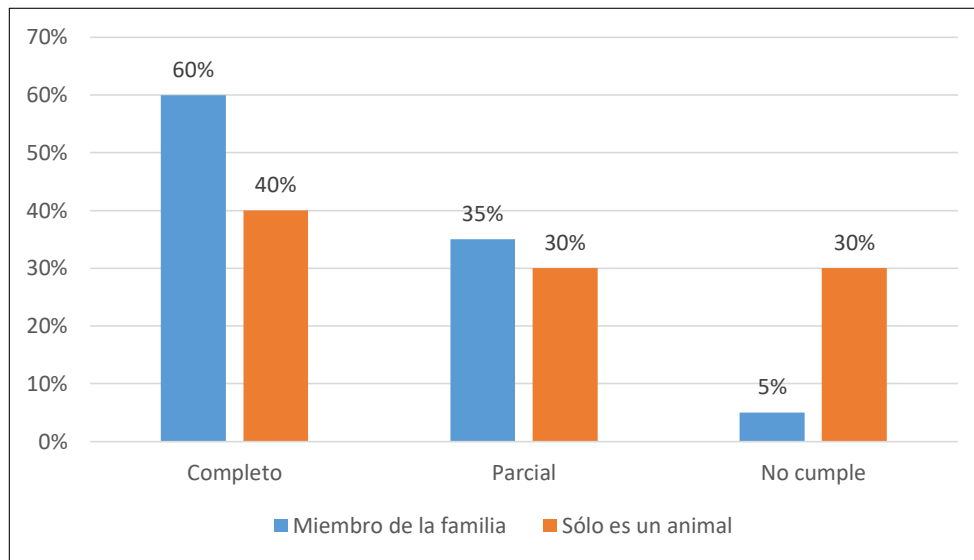


Figura 9: Proporción del cumplimiento del programa de vacunación.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 9

Determine usted la frecuencia con la que le aplica antipulgas y desparasita a su mascota.

Del gráfico se puede determinar que del grupo que considera a sus mascotas como parte de la familia, el 68 por ciento les aplica antipulgas y desparasita cada tres meses; el 22 por ciento, cada seis meses; el 7 por ciento, una vez al año y el 3 por ciento, después del año. Mientras que, en la otra categoría, ninguno toma estos servicios cada tres meses; el 8 por ciento, cada seis meses; el 27 por ciento, una vez al año y 65 por ciento, después del año.

Entre las razones que dieron los entrevistados del por qué no realizaban estas acciones con mayor continuidad, destacaron: desconocimiento de la importancia del uso frecuente y olvido de la aplicación de estos productos.

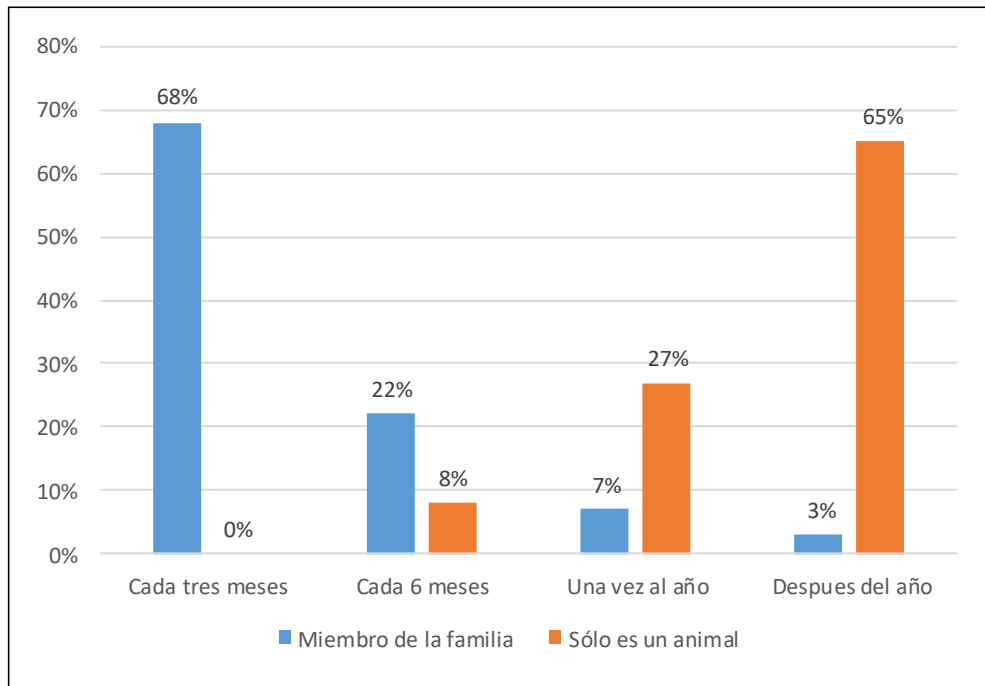


Figura 10: Frecuencia de la aplicación de antipulgas y desparasitación de las mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 10

Determine la frecuencia con la que baña y/o corta el pelo de su mascota en la veterinaria o centro especializado de mascotas.

Del grupo de personas que ve a sus mascotas como parte de su familia, el 62 por ciento, las lleva a una veterinaria o a un centro especializado para baño y/o corte de pelo cada tres meses, el 15 por ciento, cada seis meses o más, mientras que sólo el 13 por ciento lo hace una vez al mes y el 10 por ciento, las baña en sus propios hogares.

En el caso del otro grupo: el 88 por ciento, prefiere asear a sus mascotas por sí mismos, y el 12 por ciento lo realiza en la veterinaria o centro especializado cada seis meses o más.

Entre las razones que dieron los entrevistados de por qué sus mascotas no toman estos servicios con mayor frecuencia, destacan: falta de tiempo para llevarlas a la veterinaria;

ahorro económico, ya que acuden a los profesionales para una limpieza profunda y luego, ellos mismos se encargan del aseo mensual en casa; y, por último, la creencia de que sus animales podrían ser maltratados por el personal de la clínica

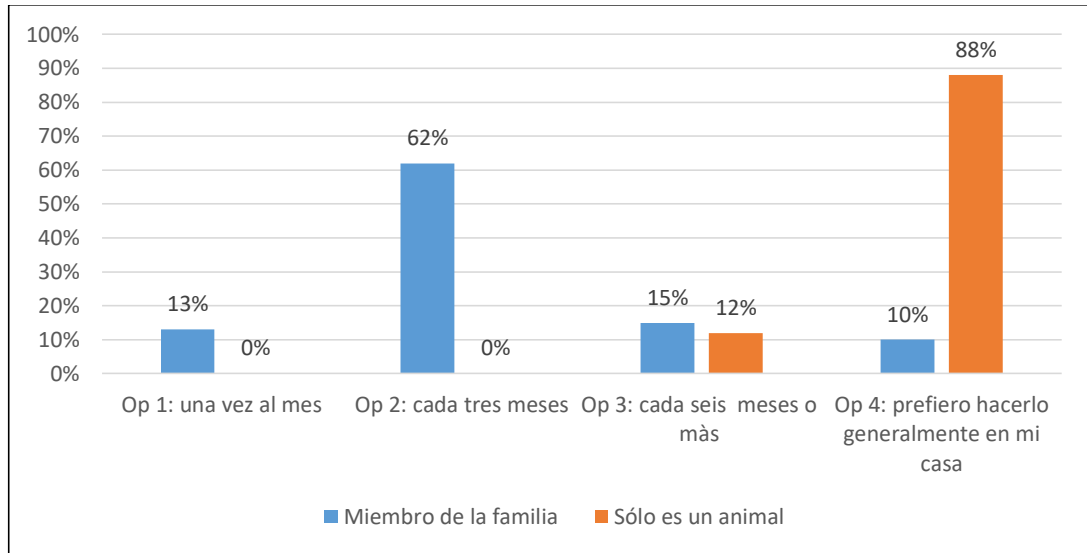


Figura 11: Frecuencia de baño y/o corte de pelo.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 11

Para las personas que contestaron la pregunta anterior con las opciones 1, 2 o 3 ¿en qué tipo de centro de atención de mascotas prefiere tomar el servicio de baño y/o corte el pelo?

Dentro del grupo de personas que respondieron tomar los servicios de baño y/o corte de pelo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 97 por ciento prefiere acudir a un centro veterinario (clínicas, cadenas, hospitales o consultorios), los cuales están dirigidos por profesionales y están enfocados al cuidado de la salud de los animales. Mientras que sólo el 3 por ciento, prefiere adquirir estos servicios en un centro especializado o grooming.

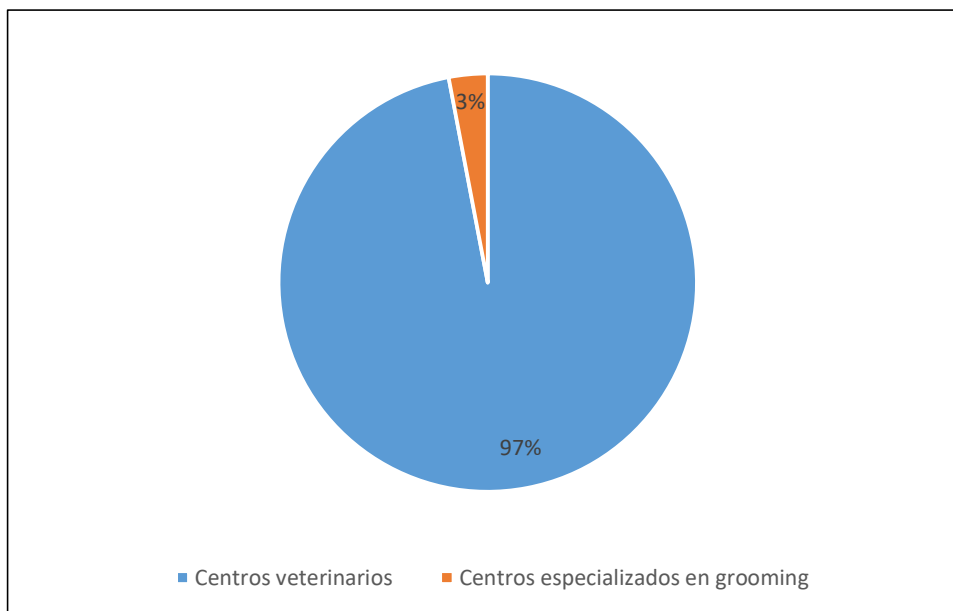


Figura 12: Preferencia respecto al tipo de centro de atención de mascotas para baños y/o corte de pelo.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 12

¿A qué veterinaria lleva generalmente a su mascota para ser atendida?

De las personas que tienen mascotas, el 27 por ciento prefiere la atención en la clínica veterinaria Aristocat; 20 por ciento, San Lorenzo; 16 por ciento en Patitas Vet; 5 por ciento, en Refiasa; 2 por ciento VetBull; mientras que el 30 por ciento no tienen preferencia por alguna en particular.

Con los datos expuestos, se puede determinar que en el mercado de Puente Piedra, se presenta cierto grado de fidelidad de marca, destacando a las veterinarias Aristocat, San Lorenzo y Patitas Vet; VetBull tiene una baja participación, debido que aún es poco conocida en la zona. Es claro que existe desconformidad con los actuales servicios, razón por la cual un alto porcentaje no tiene preferencia alguna por un centro en particular.

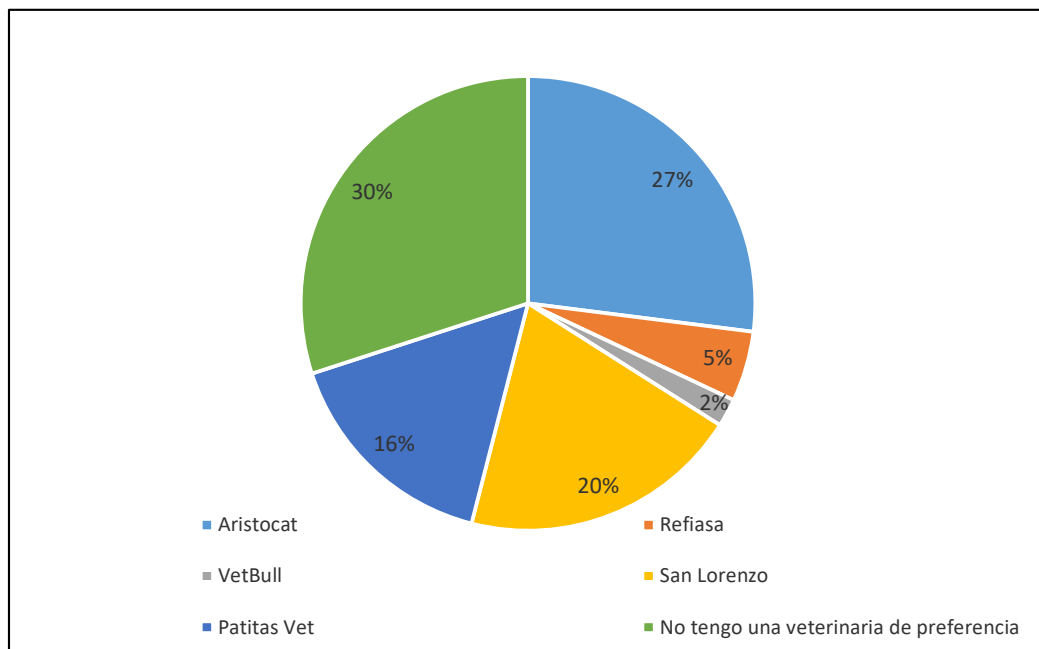


Figura 13: Participación de mercado de las veterinarias de las zonas 6, 8, 5, 4, 7 y 9 del distrito de Puente Piedra.

Elaboración Propia
FUENTE: Anexo 2.4

Pregunta 13

Determine los productos más importantes para sus mascotas, enumerando del 1 al 8, tomando en cuenta que “1” es el más bajo y “8” el más alto.

De los encuestados que tienen mascotas y las consideran parte de su familia, respondieron que el artículo de mayor importancia es el alimento balanceado, con un 31 por ciento de representatividad; mientras que los otros productos oscilan entre el 10 por ciento y 13 por ciento.

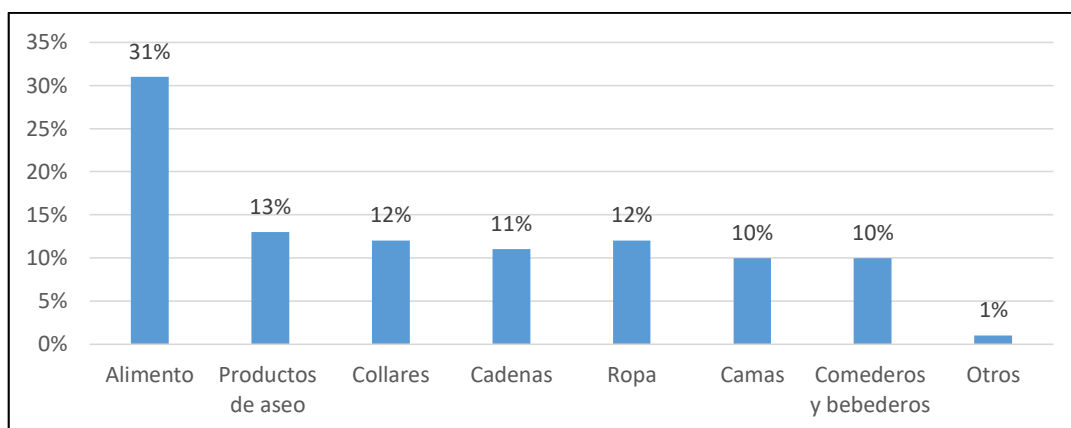


Figura 14: Artículos con mayor importancia para las mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 14

¿Cuál es el tipo de alimento que principalmente consume su mascota?

De las personas que tienen mascota, el 59 por ciento prefiere alimentarlas sólo con comida casera; el 14 por ciento, solamente consume alimento balanceado estándar; el 5 por ciento, premium y el 22 por ciento mezcla alimento balanceado con el casero en la dieta de sus animales; de esta última proporción, el 35 por ciento utiliza comida estándar y el 65 por ciento, premium.

Entre las razones más frecuentes que dieron los encuestados del por qué no compran alimento balanceado (premium o estándar), destacan: piensan que la comida casera es más agradable para el paladar de sus animales de compañía y contiene el contenido nutricional que necesitan. Por otro lado, manifiestan que, entre los alimentos para mascotas, prefieren el estándar, ya que es más económico, y desconocen las ventajas del producto premium.

Existe un nicho de mercado para el alimento premium, ya que sus consumidores aún son escasos y con una adecuada estrategia de precios y promoción podría penetrar con mayor intensidad en el sector.

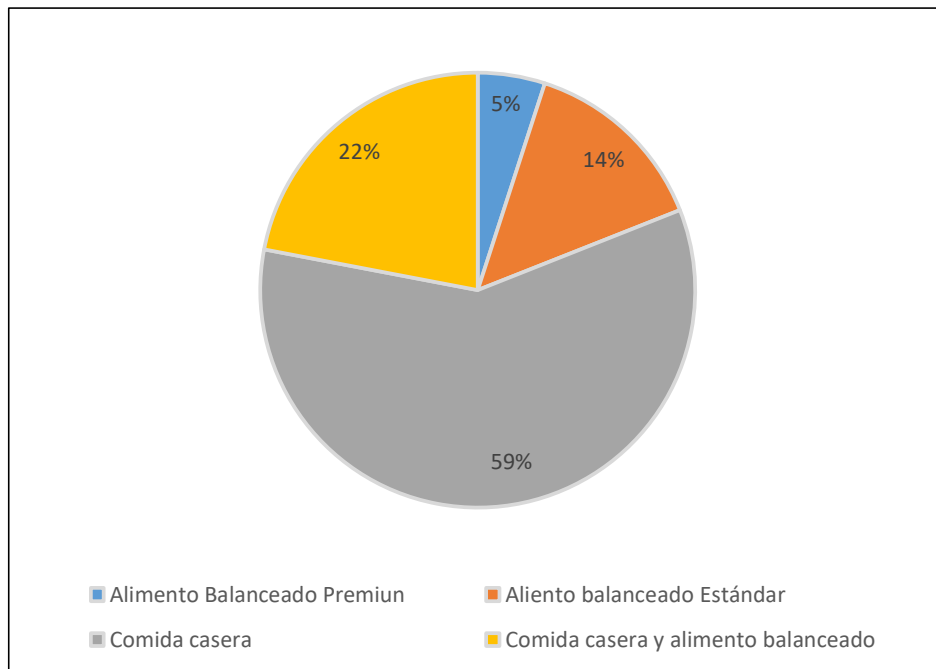


Figura 15: Preferencia del tipo de alimento que consumen las mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 15

Si tuviera que ausentarse por unos días y no cuenta con alguien de confianza que pueda cuidar a su mascota, ¿La dejaría a en un lugar seguro, especialmente acondicionado para su estadía?.

Del total de encuestados que tienen mascotas, el 68 por ciento estaría dispuesto a dejar a sus engréidos en un hospedaje (todos procedentes del grupo que los considera parte de su familia); mientras que el 32 por ciento restante no está de acuerdo con esta acción.

La aceptación de este servicio es bastante alta, considerando que el concepto de hoteles para mascotas es relativamnete nuevo en Lima y que no existe en Puente Piedra otro centro especializado de este tipo que sea dirigido por veterinarios.

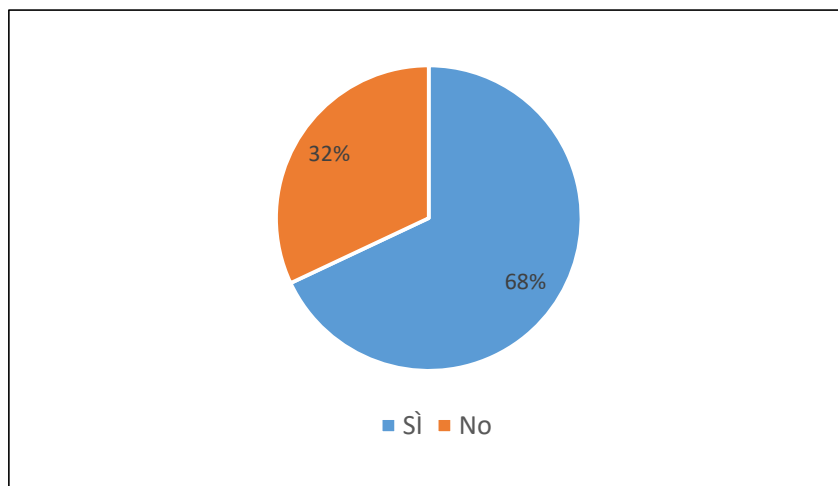


Figura 16: Aceptación del hospedaje de mascotas.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 16

Si respondió con un “sí” a la pregunta anterior, ¿Cuánto pagaría usted como máximo por el servicio de hospedaje de mascotas?.

El 42 por ciento de las personas que respondieron “sí” a la pregunta anterior, estarían dispuestas a pagar 40 soles al día; el 30 por ciento, 35 soles y el 28 por ciento, hasta 50 soles diarios.

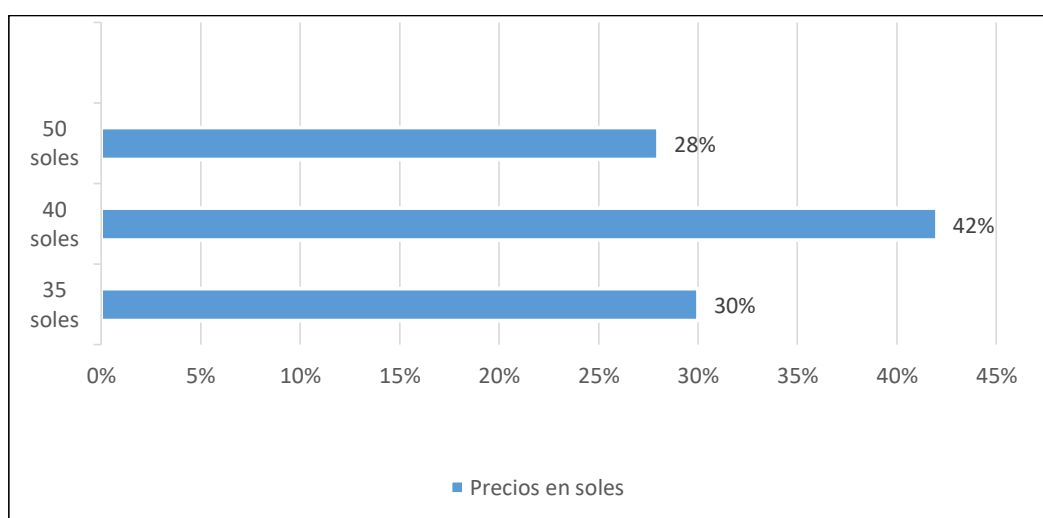


Figura 17: Precios que estarían dispuestos a pagar por el servicio de hospedaje de mascotas.

Pregunta 17

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por una consulta médica veterinaria?

Del total de encuestados que tienen mascotas y las consideran parte de su familia el 49 por ciento, estaría dispuesto a gastar 20 soles por consulta; el 32 por ciento, 25 soles y el 19 por ciento, 35 soles.

Todas las veterinarias reconocidas en Puente Piedra cobran 25 soles por consulta, salvo la cadena Aristocat, que ofrece este servicio a 35 soles; sin embargo, los resultados muestran que la mayor parte de la población del distrito pagaría como máximo 20 por ciento menos del precio actual del mercado.

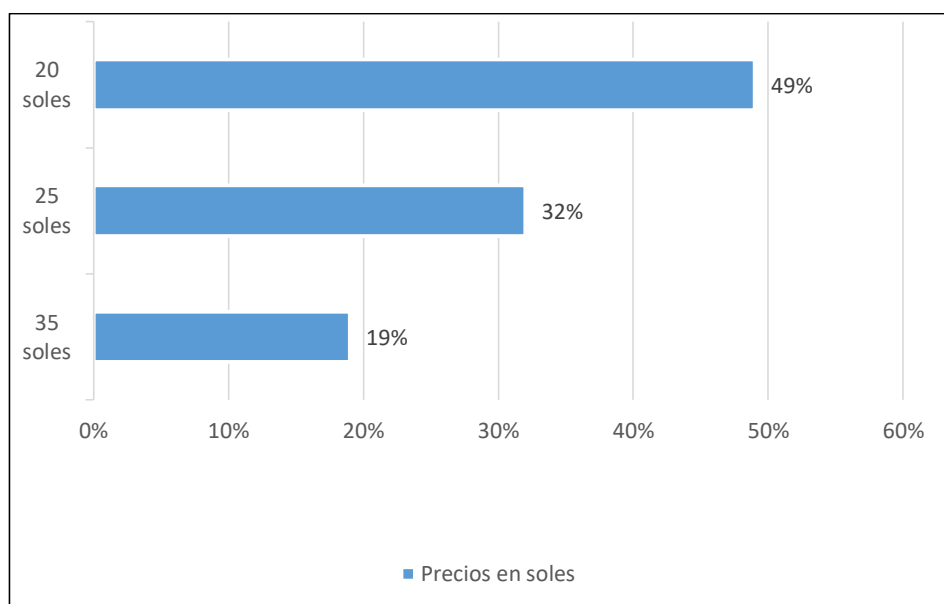


Figura 18: Precios que estarían dispuestos a pagar por una consulta veterinaria.

FUENTE: Anexo 2.4

Elaboración Propia

Pregunta 18

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por la aplicación de antipulgas y desparasitación?

Del total de personas encuestadas que tienen mascotas y las consideran parte de su familia, se encontró que el 30 por ciento, estaría dispuesto a pagar entre 20 y 70 soles por el servicio; el 28 por ciento, entre 15 y 60 soles; el 26 por ciento, entre 25 y 75 soles y el 16 por ciento, entre 30 y 80 soles.

Las principales veterinarias, incluida VetBull, se encuentran dentro de los tres primeros rangos de precios.

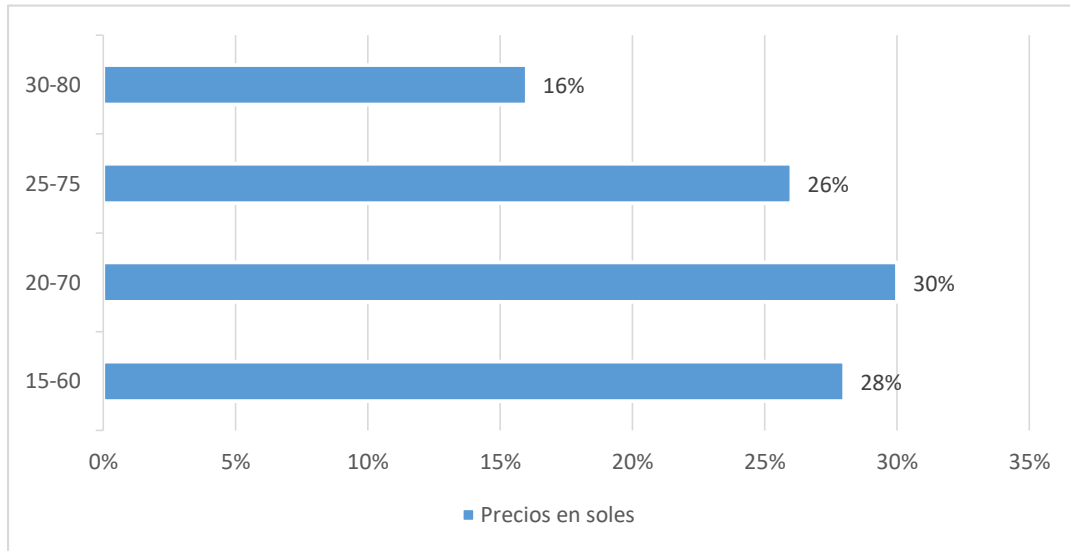


Figura 19: Precios que estarían dispuestos a pagar por aplicación de antipulgas y desparasitación.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 19

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por el servicio de baño y/o corte de pelo de su mascota?

Del total de encuestados que tienen mascotas y las consideran un miembro de la familia, el 38 por ciento, estaría dispuesto a pagar entre 30 y 65 soles; el 35 por ciento, entre 25 y 60 soles y el 27 por ciento, entre 35 y 70 soles.

La mayor parte de clínicas veterinarias en Puente Piedra se encuentra dentro de los dos primeros rangos de preferencia.

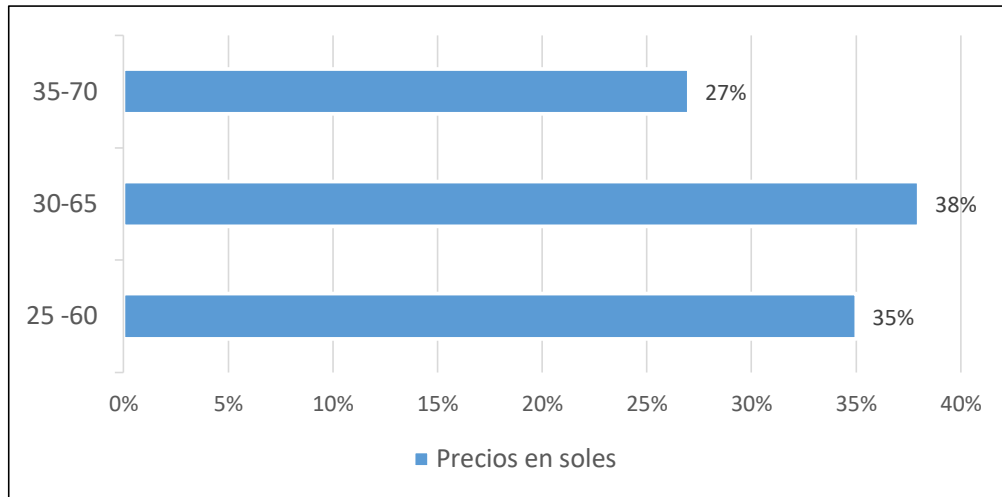


Figura 20: Precios que estarían dispuestos a pagar por baño y/o corte de pelo.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 20

¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por la veterinaria a la cual lleva regularmente a su mascotas?

De los encuestados que tienen mascotas y las consideran parte de su familia, el 75 por ciento no está satisfecho con los servicios prestados por las veterinarias (suma de los porcentajes de las opciones “nada satisfecho” y “poco satisfecho”). Por otro lado el 25 por ciento está conforme de forma parcial o total con la atención recibida. Esta cifra es tres veces inferior, lo cual representa una oportunidad de negocio para mejorar y captar nuevos clientes de la competencia.

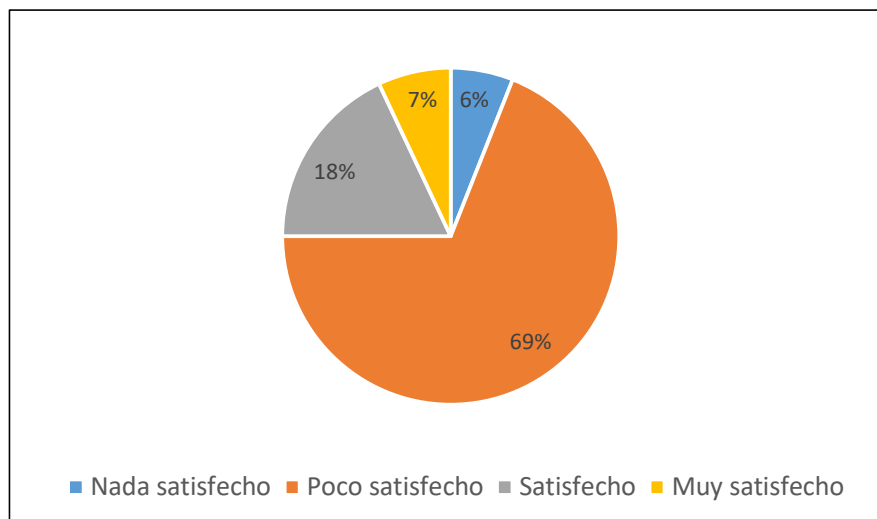


Figura 21: Satisfacción general respecto al servicio brindado por sus veterinarias.

FUENTE: Anexo 2.4

Elaboración Propia

Pregunta 21

Enumere del 1 al 12 las características que toma en cuenta para elegir a una determinada veterinaria (siendo 12 y 1 el más y el menos importante respectivamente).

Según los entrevistados que tienen mascotas y las consideran parte de su familia, la mayoría cree que el atributo más importante para elegir una determinada veterinaria es la “experiencia de los médicos” (13 por ciento de preferencia); mientras que las variables: “calidad del servicio”, “cercanía”, “precio”, “infraestructura y tecnología”, “buen trato y empatía del personal” y “amplios horarios de atención”, oscilan entre el 10 por ciento y 12 por ciento. Por otro lado, los factores “variedad y calidad de productos del petshop” y el “nivel de distribución” recibieron cada una el 7 por ciento de prioridad; por último, las características “servicios complementarios” y “otros” obtuvieron una valoración de 5 por ciento y 2 por ciento respectivamente.

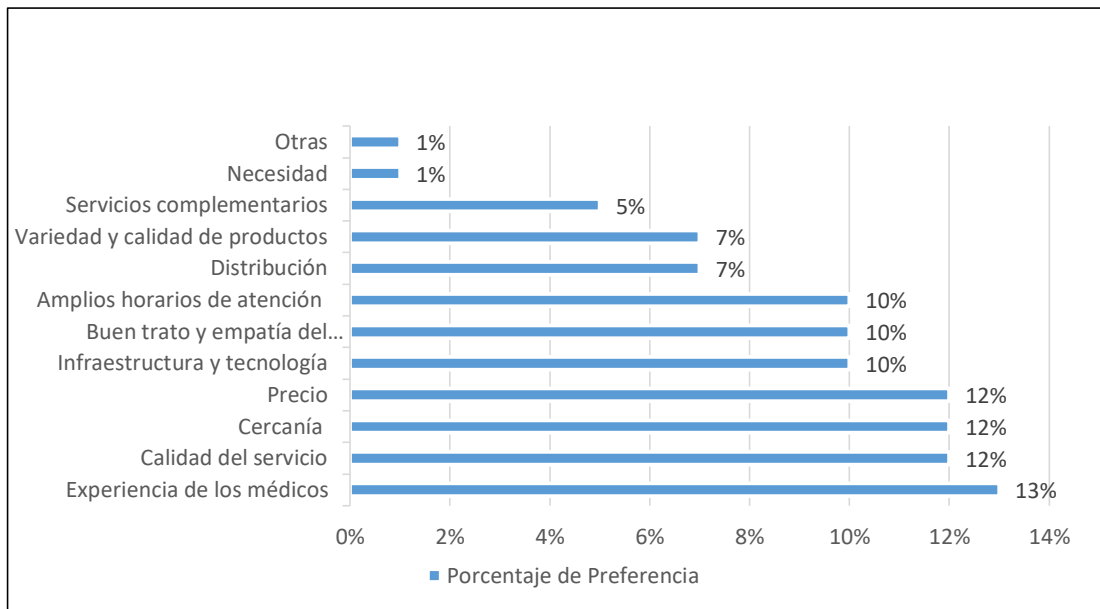


Figura 22: Preferencia de las características de las veterinarias.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 22

¿Cómo llegó a contactarse con su veterinaria actual?

De las personas encuestadas que tienen mascota y las consideran un miembro de la familia, el 28 por ciento manifestó que se contactaron con su veterinaria por recomendación; el 23 por ciento, por cercanía (a través de los carteles de la fachada); el 15 por ciento, lo hizo gracias a los afiches, folletos o publicaciones en revistas locales; el 13 por ciento, mediante anuncios colocados en la vía pública; el 12 por ciento, por medio de Facebook u otras redes sociales, y el 10 por ciento estableció su primer vínculo a través de la página web de la veterinaria.

Según el estudio, una buena recomendación, publicidad agresiva y una fachada atractiva son la clave para captar la atención de nuevos clientes.

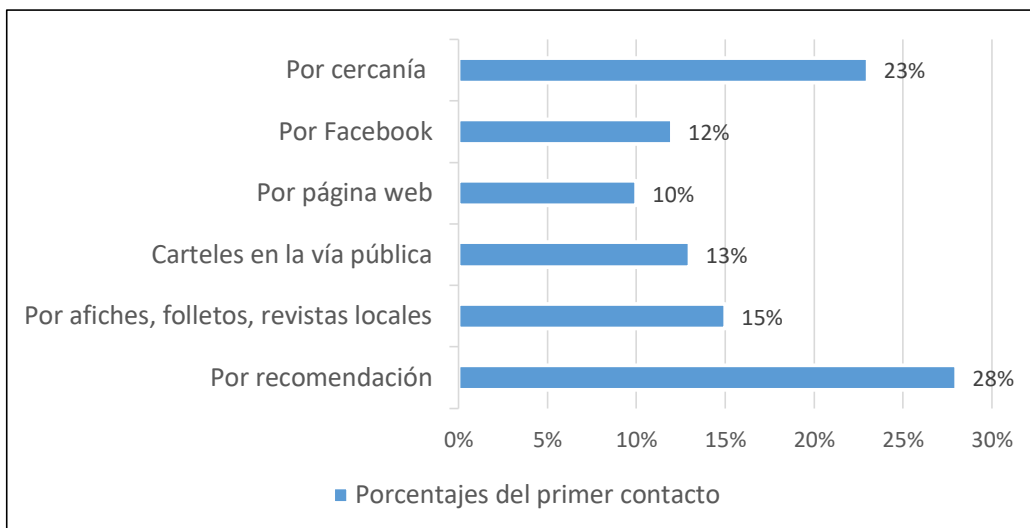


Figura 23: Tipo de medio de contacto entre el cliente y la veterinaria.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Pregunta 23

Si conociera una veterinaria en una zona céntrica de Puente Piedra que ofrezca un servicio y atención de calidad a un precio justo, ¿Cambiaría de veterinaria?.

De las personas encuestadas que tienen mascotas y las consideran parte de su familia, el 41 por ciento no estaría dispuesto a cambiar de veterinaria, mientras que el 59 por ciento, sí lo haría. Este alto porcentaje está respaldado por el bajo nivel de satisfacción que tienen los consumidores respecto servicios brindados por sus veterinarias. Esta es una gran oportunidad para VetBull para captar nuevos clientes insatisfechos y retener a los propios; así podrá aumentar sus ventas y su participación en el mercado.

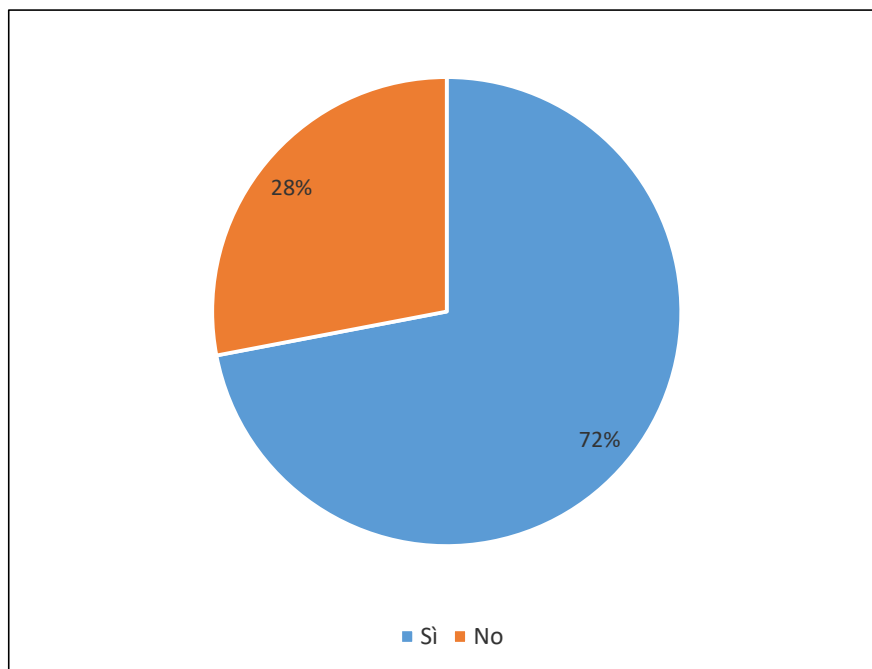


Figura 24: Personas que estarían dispuestas a cambiar de veterinaria.

FUENTE: Anexo 2.4
Elaboración Propia

Clientes internos de la clínica veterinaria VetBull.

Según la entrevista con el gerente general de la empresa, los usuarios totales de la clínica ascienden a aproximadamente a 227 (Anexo 3.9) entre los que toman los servicios veterinarios y/o de alojamiento. Con el fin de conocer su nivel de satisfacción y sugerencias, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo a través de un cuestionario anónimo de diez preguntas completado por los clientes, los cuales han adquirido los servicios de VetBull durante los meses de agosto y setiembre del año 2018, siendo treinta en total.

A continuación , se describen las estadísticas encontradas en este estudio (ver Anexo 1.3).

- i. El 33 por ciento sólo toma los servicios médicos y de farmacia; el 8 por ciento, sólo los de higiene y peluquería; el 4 por ciento, sólo pet shop y el 8 por ciento, sólo de hospedaje. Mientras que el 16 por ciento adquiere servicios médicos y farmacia e higiene y peluquería; el 18 por ciento, servicios médicos y farmacia, de higiene y

peluquería y pet shop; el 3 por ciento, servicios médicos y de hospedaje y el 10 por ciento, higiene y peluquería y pet shop. Ninguno ha tomado todos los servicios que ofrece la clínica. El más solicitado es el servicio médico y farmacia; sin embargo, los otros suelen adquirirse junto a éste cada vez más con mayor frecuencia; salvo el de hospedaje, ya que por la procedencia de sus clientes, se adquiere de forma individual.

- ii. De los encuestados, el 90 por ciento pertenece a los sectores “C” y “D”; mientras que el 10 por ciento al “A” y “B”, de los cuales sólo el 3 por ciento proviene del distrito de Puente Piedra, el resto reside en San Isidro, Surco, San Borja, etc.
- iii. Del estudio, se encontró que el 60 por ciento decidió acudir a la clínica VetBull por buenas recomendaciones; el 30 por ciento por ser la más cercana a su hogar; el 10 por ciento porque la encontró en internet (facebook, avisos, página web).
- iv. Respecto al trato del personal, el 55 por ciento respondió que era amable y atento; mientras que el 40 por ciento manifestó que era, además de las características anteriores, complaciente. Sólo un 5 por ciento contestó que era desagradable y nada profesional. Revisando la información de este último caso, en la mayoría se debió a conflictos por los pagos o falta de recuperación del animal.
- v. Sobre el desenvolvimiento del personal, el 75 por ciento respondió que era “muy bueno” respecto a su nivel profesional y tratamientos acertados; el 52 por ciento, manifestó que la comunicación era “buena”; el 85 por ciento contestó que el repeto a los animales era “muy bueno”; mientras que la sensibilidad a los animales fue relacionada como “buena”.
- vi. De acuerdo a la pregunta, “¿crees que el precio corresponde con la calidad del servicio que tu mascota recibió?”, el 74 por ciento respondió que el precio es razonable; por otro lado, el 20 por ciento comentó que era “elevado”, y un 6 por ciento que era “inapropiado”.
- vii. Respecto a la pregunta, ¿cómo evaluarías el ambiente en la clínica?, el 90 por ciento respondió que las instalaciones, infraestructura y tecnología son regulares o malas. El 89 por ciento indicó que el tiempo de espera para las revisiones y tratamiento era “bueno”, y el 40 por ciento señaló que el horario de atención era “muy variante”

- viii. Referente a la preguntas, “¿cómo calificas a la clínica veterinaria VetBull en términos generales?” y “¿estarías dispuesto a recomendarla?” El 7 por ciento contestó que era “muy buena”; el 70 por ciento, que era “buena”; el 10 por ciento regular , y el 3 por ciento que era mala y el 2 por ciento que era “muy mala”. Del total, el 85 por ciento respondió que sí la recomendaría. Desde el punto de vista de los NSE, el 70 por ciento del “A” y “B” recomendaría a los servicios de VetBull; mientras que el 86 por ciento de los estratos “C” y “D” también lo haría.
- ix. De las personas que toman los servicios veterinarios (médicos y farmacia, higiene y peluquería, pet shop), el 65 por ciento contestaron la pregunta anterior con “muy buena” y “buena”; mientras que de los que adquieren el servicio de hospedaje, el 97 por ciento contestó de la misma forma, lo cual evidencia que los clientes se cuentan más satisfechos y conformes con el alojamiento.

Las sugerencias que más resaltaron según NSE fueron:

- Aumentar la diversidad de productos del pet shop (NSE “B”, “C” y “D”).
- Incorporar nuevos estilos de cortes de pelo y estética para las mascotas (NSE “B”, “C” y “D”).
- Recojo de mascotas para ser atendidas en los servicios veterinarios y del hospedaje (NSE “A”, “B”, “C” y “D”).
- Promociones y descuentos en los servicios de higiene y peluquería (NSE “B”, “C” y “D”).
- Ampliación y regularidad en los horarios de atención (NSE “C” y “D”).
- Mejorar la comunicación (precios y tratamientos), recordatorio de citas (NSE “B” y “C”).
- Implementación de servicio de radiología y ecografías (NSE “B”, “C” y “D”).
- Charlas enfocadas a la tenencia responsable, educación y nutrición de los animales (NSE “B” y “C”).

- Mejorar la infraestructura y apariencia de la veterinaria (NSE “B”, “C” y “D”).
- Mayor disponibilidad en el hospedaje, ya que en más de una ocasión han sido rechazados por falta de espacio para sus mascotas (NSE “A”, “B”, “C”).
- Implementación de un curso de adiestramiento canino (NSE “A”, “B”, “C”).
- Sesiones de fotos profesionales (NSE “A” y “B”).
- Delivery para la entrega de artículos del pet shop (NSE “C” y “D”).

De esta forma se puede comprobar que la clínica goza de aceptación, principalmente por la calidad de su médico veterinario y asistente. Las sugerencias son tomadas en cuenta para el desarrollo de nuevos servicios activos y complementarios, líneas de productos y demás acciones estratégicas que permitan incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, retenerlos y captar a otros.

Determinación del tamaño de mercado de la empresa

El tamaño de mercado de los servicios veterinarios de la clínica VetBull se determinó de acuerdo a los resultados obtenidos en la primera etapas de la investigación y a la capacidad instalada de la empresa. Del primer estudio, se encontró que el 77 por ciento de los hogares pertenecientes a los NSE “C” y “D” tienen mascotas, entre ellos, el 95 por ciento tienen perros y gatos. De esta proporción, el 68 por ciento los consideran un integrante importante de la familia, siendo capaces de invertir su tiempo y dinero en atender las necesidades de salud, higiene, alimentación, confort y entretenimiento de sus engreídos. De este último grupo, el 59 por ciento estaría dispuesto a cambiar de veterinaria, ya que no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos.

Del total de familias de Puente Piedra que residen en las zonas 6, 8, 5, 4, 7, 9, el 14,49 por ciento cumplen con las características ya señaladas. Teniendo en cuenta que el promedio de canes y felinos por familia es 2,39, el tamaño máximo de este mercado es 30.990 mascotas; además si se considera que estos animales tomarían al menos una vez al año algún tipo de servicio veterinario, el número de atenciones anuales sería equivalente a 30.990. La tabla 5, muestra los detalles para este cálculo.

Tabla 5: Ficha del mercado del negocio – Puente Piedra.

Variables	Valores
Población (Pob)	89.500 hogares (*) Principalmente las zonas 6, 8, 5, 4, 7, 9
Nivel Socioeconómico (NSE)	NSE “B”: 15 por ciento NSE “C”: 37,8 por ciento NSE “D”: 38,2 por ciento (**)
Hogares con mascota	53 por ciento (**)
Tenencia de perros y gatos	95 por ciento (**)
Estilo de Vida (EV)	Dog o Cat Lovers: 62 por ciento (**) Personas que aman a sus mascotas, las ven como parte de su familia y están dispuestos a invertir en su cuidado y bienestar
Acepta la oferta de VetBull	51 por ciento (**)
Promedio de mascotas por hogar	2,39 (**)
Tamaño Máximo del Mercado del Negocio	$= 2,39 * (91 \text{ por ciento} * 53 \text{ por ciento} * 95 \text{ por ciento} * 62 \text{ por ciento} * 51 \text{ por ciento}) * (89\ 500)$ $= 2,39 * (14.49 \text{ por ciento} * 89\ 500)$ $= 30.990 \text{ gatos y perros}$
Cantidad anual de atenciones veterinarias del tamaño máximo del Mercado del Negocio	Se considera que todos los animales calculados en el punto anterior visitan al menos una vez al año al veterinario: 30.990 atenciones anuales

(*) Departamento de Estadística – CPI 2018

(**) Apeim Niveles Socioeconómicos 2018

FUENTE: Entrevista al Gerente General de VetBull (anexo 2.1).

Elaboración Propia

La Tabla 6, muestra el número de atenciones en servicios veterinarios anuales, diarios, la participación de mercado y la capacidad instalada de la clínica, considerando los recursos actuales disponibles.

Tabla 6: Atenciones anuales y capacidad instalada en servicios veterinarios de la clínica VetBull 2018.

Año	Ingresos	Costo Promedio	Atenciones anuales	Días hábiles/año	Atenciones diarias	Atenciones anuales del tamaño máximo de mercado	Participación de mercado
2018	58822	60	686	317	2,16	30990	2,21 por ciento
Capacidad instalada		12 atenciones/diarias					

FUENTE: VetBull

La tabla 7, muestra el número de atenciones en servicios veterinarios estimadas para los cinco años de implementación del plan; calculadas en base a 317 días laborales y a la participación de mercado anual en relación al tamaño máximo. Como resultado, se espera obtener aproximadamente 20 y 6.284 de atenciones diarias y anuales respectivamente al cierre del año 2023. La empresa estaría dispuesta a aumentar su participación de mercado promedio anual en aproximadamente 45 por ciento.

Tabla 7: Atenciones y participación de mercado proyectadas en servicios veterinarios.

Años	Atenciones Promedio diarias	Atenciones promedio anuales	Participación de mercado (Porcentaje)
2018	3,09	980,37	3
2019	4,48	1.421,53	5
2020	6,50	2.061,22	7
2021	9,43	2.988,77	10
2022	13,67	4.333,72	14

«continuación»

2023	19,82	6.283,89	20
------	-------	----------	----

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

De este mercado (distrito de Puente Piedra), se espera que el 10 por ciento corresponda al NSE “B”, los cuales pueden ser atraídos a través de las mejoras y sugerencias recogidas. El resto formará parte de los sectores “C” y “D”.

Respecto a los clientes del hospedaje, que en su mayoría provienen de otros distritos, no se ha desarrollado ningún estudio de investigación de mercado; sin embargo según el gerente general de la empresa (Anexo 1.1), en temporadas altas: navidad y año nuevo, semana santa, fiestas patrias y feriados largos (aproximadamente 30 días en total), se rechazan entre cincuenta y setenta mascotas por la falta de espacio, debido a que sólo cuentan con diez caniles. El resto del año (335 días) la cantidad de huéspedes es mínima, gracias a la falta de una estrategia de difusión, promoción y comercialización del alojamiento, y también a la estacionalidad de este tipo servicio.

Según recomendaciones del gerente general, es conveniente llegar a tener aunque sea veinte espacios para albergar a las mascotas al final de la implementación del plan de marketing; es decir diez más (dos cada año).

En base a la aceptación del servicio, se espera que el número de clientes aumente anualmente en un 30 por ciento. Según la experiencia del gerente general (Anexo 1.1), el 30 por ciento de ellos adquiere los servicios de hospedaje dos veces al año; el 10 por ciento, tres y el 60 por ciento, una.

Además, en promedio una mascota permanece cinco días por visita en el alojamiento. Con los valores registrados en el año 2018, es posible estimar la ocupación total proyectada para cada uno de los periodos de evaluación, representada en la tabla 8.

Tabla 8: Cálculo de la ocupación total (en temporada alta y baja).

Clientes anuales	Visitas Anuales			Visitas Totales	Días promedio por visita: 5
	2	3	1		Ocupación Total Proyectada
	30 por ciento	10 por ciento	60 por ciento		
44	26	13	26	66	330
73	44	22	44	109	545
120	72	36	72	180	898
198	119	59	119	296	1482
326	196	98	196	489	2446
538	323	161	323	807	4036

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

En temporada alta, se espera mantener el porcentaje de ocupación en 100 por ciento (máxima igual a proyectada), debido al alza sustancial de la demanda y al número considerable de rechazos por falta de espacio; así mismo, en periodos de bajas ventas, se estima incrementar en promedio esta variable en 60 por ciento, debido a la aceptación del servicio, señalada en ambas partes de la investigación del mercado, llegando a cumplir en el último año alrededor del 53 por ciento de su capacidad instalada.

La tabla 9 muestra el porcentaje anual de ocupación proyectada para cada una de las temporadas, así como el promedio total de este indicador, el cual corresponde a 30 por ciento.

Tabla 9: Proyección de la ocupación del hospedaje VetBull en temporada alta y baja.

Caniles y kennels	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Caniles y kennels (espacios)	10	12	14	16	18	20
Temporada Alta	Días : 15					
Ocupación Máxima (días x espacios) = Ocupación Proyectada	150	180	210	240	270	300
Porcentaje de ocupación	-	100	100	100	100	100
Temporada Baja	Días: 350					
Ocupación Máxima (espacios x días)	3500	4200	4900	5600	6300	7000
Ocupación Proyectada	180	365	688	1242	2176	3736
Porcentaje de ocupación	5,1	8,68	14,0	22,1	34,5	53,3
Variation de Ocupación Proyectada	-	68,7	61,8	57,9	55,6	54,5

«continuación»

Promedio de incremento de ocupación en temporada baja	60					
TOTAL (temporada alta y baja)						
Ocupación proyectada total	330	545	898	1482	2446	4036
Porcentaje de ocupación total	9	12	18	25	37	55

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

4.1.4. Competencia.

Como ya se mencionó anteriormente, en Puente Piedra existen once centros veterinarios con licencia de funcionamiento; la mayoría viene funcionando desde hace varios años y cuentan con su propia clientela. De la investigación de campo por observación (Anexo 1), fue posible extraer importantes datos de la competencia directa de la clínica VetBull. Del mismo modo, el Anexo 5, muestra el mapa con la ubicación exacta de los principales centros veterinarios en el distrito en estudio.

A continuación, se describen los principales centros veterinarios de Puente Piedra, considerados competencia directa de VetBull.

1. Descripción de la competencia.

a. Clínica veterinaria San Lorenzo.

A continuación, las características generales y específicas de la clínica veterinaria San Lorenzo:

- **Razón social:** Grupo San Lorenzo S.A.C.
- **Ubicación:** Avenida Puente Piedra N°425; a pesar de estar alejada del óvalo y de la zona comercial del distrito, pertenece a un área urbana de alto tránsito.
- **Años de funcionamiento:** casi diez años, desde junio del 2009.
- **Tipo de mascotas:** orientada a animales de compañía, especialmente canes y felinos.
- **Staff:** Cuenta con un médico veterinario principal, el cual se encarga de atender a las mascotas en emergencias, salud, tratamientos y recibe el apoyo de sus auxiliares en limpieza e higiene.
- **Calidad del servicio:** reconocido por la experiencia, trayectoria y acertados tratamientos de su médico principal que es el propietario de la veterinaria. Sin

embargo, presenta quejas por demoras en la atención, errores en la cobranza, y trato poco personalizado por parte de los asistentes.

- **Infraestructura:** básica; el local ha sido adecuado para cumplir con las funciones de una veterinaria; sin embargo, se ve descuidada tanto en su interior como exterior, ya que no muestre una imagen profesional que vaya a la par con la calidad de su médico.
- **Nivel tecnológico:** medio, destaca frente a otras por contar con equipos modernos de radiografía y ecografía.
- **Horario de atención:** de lunes a domingo desde las 8 am hasta las 20 horas.
- **Publicidad:** contactan nuevos clientes a través de la recomendación boca a boca. Aplican descuentos en baños y cortes de pelo. Además, al iniciar el año, obsequian almanaques de la empresa a todos sus clientes. Su fachada está un poco descuidada; a pesar de ello, cuenta con amplios carteles que promocionan sus servicios. Se encuentra registrada en páginas que publican anuncios gratuitos en internet.
- **Comunicación:** Para comunicarse con sus clientes actuales y potenciales, utilizan la red social facebook, la cual cuenta con más de 900 seguidores; sin embargo, no la utilizan regularmente.

A continuación, se describen los **servicios** de la clínica veterinaria San Lorenzo:

- Servicios médicos básicos, especializados (área médica, cirugías básicas y complejas)
- Servicios de análisis clínicos y especializados, ecografía y radiología,
- Grooming canino
- Área de pet shop
- Farmacia veterinaria.

Como se puede apreciar su oferta es diversa y completa; sin embargo, no se diferencia de las otras, salvo en el servicio de grooming canino, que es más especializado e integral.

b. Veterinaria Refiasa.

A continuación, las características generales y específicas de la clínica veterinaria Refiasa:

- **Razón Social:** Refiasa S.A.C
- **Ubicación:** Pasaje José Gálvez 103, Puente Piedra, zona urbana de alto tránsito.
- **Años de funcionamiento:** más de 31 años de funcionamiento, a partir de enero de 1988
- **Tipo de mascotas:** enfocada a animales de compañía, especialmente canes y felinos
- **Staff:** cuenta en la actualidad con cinco trabajadores
- **Calidad de servicio:** es conocida en la zona por ser una veterinaria que brinda una atención aceptable en servicios básicos de salud, tratamientos y limpieza. Sin embargo, no es la mejor, debido a que cambian constantemente de asistentes, los cuales requieren mayor entrenamiento.
- **Infraestructura:** básica, el local ha sido adecuado para cumplir con las funciones de veterinaria; la edificación es antigua, poco acogedora, y se ve algo descuidada; sin embargo, destaca su amplia zona de baño y corte de pelo.
- **Nivel tecnológico:** medio, cuentan con un equipo propio de radiografía y ecografía en buen estado, pero antiguos; tercerizan los demás exámenes clínicos.
- **Horario de atención:** de lunes a sábado de 8:30 a 20 horas y domingos de 10 a 17 horas
- **Publicidad:** contactan nuevos clientes a través de la recomendación boca a boca. No utilizan avisos o folletos, sin embargo, su fachada se caracteriza por ser visualmente llamativa gracias a sus carteles.
- **Comunicación:** Su trato con los clientes es personal, cara a cara. No cuentan con ninguna red social oficial; este hecho demuestra que se encuentran desactualizados en temas relacionados al marketing y comunicación digital. Sin embargo, debido a su larga trayectoria, sus mismos clientes han creado una página de facebook, donde suben fotos y registran sus visitas.

Los **servicios** de la clínica veterinaria Refiasa son: consultas clínicas, intervenciones quirúrgicas menores y emergencias y peluquería canina, la cual es muy básica.

c. **Veterinaria Patitas Vet.**

A continuación, las características generales y específicas de la clínica veterinaria Patitas Vet:

- **Nombre comercial:** Patitas Vet
- **Ubicación:** Mz “A” Lote 19, Asociación San Pedro, Puente Piedra
- **Años de funcionamiento:** más de 18 años
- **Tipo de mascotas:** enfocada a animales de compañía, especialmente canes y felinos
- **Calidad del servicio:** el dueño del establecimiento y a su vez médico veterinario cuenta con el mayor prestigio en la zona debido a su profesionalismo y experiencia.
Staff: en la actualidad mantiene dos trabajadores, un médico principal y un auxiliar veterinario.
- **Infraestructura:** básica, el local también ha sido adecuado para funcionar como veterinaria; sin embargo, el espacio es más reducido que las otras clínicas, pero está bien distribuido, han colocado posters y carteles internos que decoran el ambiente. A pesar de esto, el lugar luce descuidado, necesita nuevos muebles y una mano de pintura.
- **Nivel tecnológico:** bajo, no cuenta con máquinas propias, tercerizan todos exámenes clínicos.
- **Horario de atención:** lunes a sábado de 10 a 21 horas.
- **Publicidad:** contactan nuevos clientes a través de la recomendación boca a boca. Contratan propaganda en revistas especializadas distribuidas en el distrito, reparten folletos, tarjetas de presentación y objetos de merchadising a sus clientes para difundir su marca. Se encuentra registrada en páginas que publican anuncios gratuitos en internet.
- **Comunicación:** utilizan la red social facebook, donde publican noticias referentes a temas de cuidado y protección de las mascotas, así como fotos de los animales que visitan la veterinaria. Sin embargo, tienen muy pocos seguidores y no utilizan este medio para promocionar sus servicios a través de anuncios informativos u ofertas.

A continuación, se señalan los servicios de la clínica veterinaria Patitas Vet: consultas clínicas, intervenciones quirúrgicas menores y emergencias, baños y cortes de pelo (los cuales son básicos). Junto a la clínica Refiasa, presentan la oferta menos diversa de la competencia.

d. Clínica veterinaria Aristocat.

Aristocat es una cadena veterinaria, fundada en 1988, la cual cuenta con tres sedes, ubicadas en Lima norte y este: San Juan de Lurigancho, Los Olivos y Puente Piedra. A continuación, se describen sus características generales y específicas:

- **Razón social:** Clínica veterinaria Aristocat E.I.R.L.
- **Ubicación:** Panamericana Norte Km. 27.5, Puente Piedra
- **Años de funcionamiento:** la sede de Puente Piedra tiene más de 6 años de apertura (a partir del 2012).
- **Tipo de mascotas:** enfocada a animales de compañía, especialmente canes y felinos; sin embargo, también atienden a otros animales menores como conejos, cuyes y animales exóticos.
- **Calidad del servicio:** cuenta con médicos y auxiliares rotativos, de los cuales no todos tienen la trayectoria y experiencia necesaria, ya que priorizan costos en lugar de nivel de profesionalización.
- **Staff:** cuentan con más de doce trabajadores en la sede de Puente Piedra, incluye a médicos veterinarios en medicina general y en especialidades médicas, así como auxiliares. Dentro de este grupo no se tiene en cuenta al personal administrativo y de limpieza.
- **Infraestructura:** el local es extenso, cuenta con cuatro pisos y ha sido construido exclusivamente para ser una clínica veterinaria. Presenta salas independientes de recepción, consultas, especialidades médicas, cirugía, hospitalización, unidad de cuidados intensivos, laboratorio, hospedaje, pet shop y farmacia. El edificio es moderno, se encuentra en perfectas condiciones, con la decoración adecuada y proyecta una imagen profesional.
- **Nivel tecnológico:** alto, es el único centro veterinario del distrito que maneja su propio laboratorio; cuenta con máquinas modernas para realizar todo tipo de exámenes clínicos, desde los más simples hasta los más completos y especializados.
- **Horario de atención:** de lunes a domingo de 8 am hasta las 21 horas. Único centro del distrito en ofrecer el servicio de emergencias las 24 horas del día.
- **Publicidad:** no sólo contactan nuevos clientes a través de la recomendación boca a boca, sino también, administran una página web bastante completa sobre los servicios y promociones que ofrecen, la cual encuentra muy bien posicionada en SEO (a través de palabras clave).

- Además, han colocado un cartel de la veterinaria en la carretera panamericana norte para atraer a más consumidores y su fachada es imponente. Organizan eventos en fechas alusivas como: Halloween, Navidad o Día de la Mascota, ofreciendo premios y concursos. Planifican campañas anuales o semestrales de desparasitación interna y externa a sólo 5 soles, con el fin de captar nuevos clientes. Utilizan propaganda en revistas especializadas distribuidas en el distrito, reparten folletos, tarjetas de presentación y objetos de merchadising a sus clientes para difundir su marca. Se encuentra registrada en páginas que publican anuncios gratuitos en internet.
- **Comunicación:** mantienen un continuo contacto con sus clientes a través de blogs, email, whatsapp, vía telefonía, canal de youtube y de la red social facebook, donde tienen más de 10 000 seguidores y publican noticias referentes a temas de cuidado y protección animal, promocionan sus ofertas, descuentos y nuevos productos o suben fotos de las mascotas que visitan la veterinaria. Se puede afirmar que manejan de forma eficaz una comunicación fluida, moderna y constante con sus actuales y potenciales clientes.

A continuación, la misión y visión de la empresa:

Misión

Contribuir al bienestar integral de las mascotas brindando atención médica y productos de alta calidad gracias al uso de tecnología de última generación.

Visión

Ser referente en la medicina veterinaria nacional en el mediano plazo, e internacional en el largo plazo, expandiendo horizontes en lo que se refiere a capacidad profesional, infraestructura especializada y equipamiento de última generación.

La gama de servicios ofrecidos por Aristocat es bastante amplia, esto la diferencia de las demás veterinarias, así como su enfoque tecnológico y moderna infraestructura; además, es la única clínica que cuenta con una furgoneta especial para traslado de los animales, y atención de emergencias durante las 24 horas en el distrito.

A continuación, sus principales **servicios**:

- **Unidad de cuidados intensivos:** cuenta con bombas de infusión, calentadores de fluidos, incubadora, oxigenoterapia, monitor multiparámetros (el cual mide la frecuencia cardiaca, temperatura, nivel de oxigenación, niveles de CO₂), equipo de anestesia por gases, analizador de electrolitos, etc.
- **Especialidades médicas:** servicio de consultas especializadas en las áreas de: cardiología, oftalmología, traumatología, dermatología, psicología conductual de mascotas y terapias naturales alternativas.
- **Atención médica – clínica las 24 horas:** médicos y auxiliares veterinarios al cuidado de las mascotas, los cuales están listos para atender las emergencias en todo momento.
- **Pet shop y farmacia:** amplia variedad de alimentos premium, super premium y de prescripción médica. Así mismos medicamentos, productos de cuidado e higiene, líneas de ropa, correas y juguetes de acuerdo al tamaño y necesidades de las mascotas. Cabe mencionar que el pet shop de Aristocat es el más completo y variado en Puente Piedra, el único que lleva los productos a la casa de los clientes. Cuenta con un gran stock de marcas premium en nutrición: Hill's, Pro Plan, Eukanuba, CatChow, Cambo, Science Diet, Prescription Diet, Nutram, NexGard y VetLife, BritCare.
- **Movilidad y transporte:** Aristocat cuenta con modernas y seguras unidades móviles para recoger a las mascotas, ya sea para el servicio de grooming, consultas o tratamientos. Es la única veterinaria en la zona que cuenta con una furgoneta especial para el recojo de carga o animales.
- **Grooming - peluquería especializada:** tiene amplios ambientes equipados para el servicio de baño y cortes especiales de acuerdo a la raza y pelaje. Además, ofrecen productos importados, tratamientos de hidratación profunda, reestructuración, alisamientos, etc.
- **Oxigenoterapia:** equipo de oxígeno, oxímetro, mascarillas e incubadora que beneficia a los pacientes con problemas respiratorios o en shock.
- **Cirugía con anestesia inhalatoria:** equipo de anestesia inhalatoria que permite realizar cirugías con el mínimo riesgo quirúrgico y garantiza un periodo post-quirúrgico seguro y suave.

- **Sesiones ecográficas:** ecógrafo de última generación que produce imágenes nítidas y de excelente detalle, permite obtener un diagnóstico preciso respecto a problemas abdominales, obstétricos, ginecológicos, torácicos, cardíacos y gestacionales.
- **Hospitalización:** área de hospitalización, donde el paciente es permanentemente supervisado y monitoreado por médicos y enfermeras. Cuenta con equipos de última tecnología como bombas de infusión, calentadores de suero, oxímetro, oxígeno, incubadoras, etc.
- **Radiografía digital:** sesiones radiológicas computarizadas que permiten obtener varios planos al instante para un diagnóstico preciso.
- **Laboratorio de análisis clínicos:** cuenta con su propio laboratorio para realizar pruebas básicas y especializadas, a diferencia de otras veterinarias de la zona, que tercerizan este servicio.

2. Análisis de precios.

A continuación, se describen los rangos de precios de la competencia vs VetBull respecto a los siguientes servicios: consultas generales, higiene y peluquería (de acuerdo al tamaño de la mascota, así como de su pelaje); aplicación de antipulgas (de acuerdo al peso), y emergencias o cirugías básicas, que incluyen desde la incrustación de una uña hasta una fractura de primer grado.

Respecto a las consultas, todas las veterinarias mantienen el mismo precio, salvo Aristocat, la cual ofrece un precio 40 por ciento superior al resto. En el servicio de higiene y peluquería, las veterinarias VetBull, Refiasa y Patitas Vet, ofrecen en promedio rangos de precios menores a las otras por una diferencia que oscila entre los 5 y 10 soles.

En relación al servicio de aplicación de antipulgas, San Lorenzo y Aristocat mantienen los precios más bajos con un promedio de 40 y 45 soles respectivamente, esto se debe a que manejan economías de escala; por ser las veterinarias más conocidas y las que manejan a un mayor número de clientes; mientras que Refiasa ofrece el precio más elevado, alrededor de 57,50 soles.

Y, por último, en el servicio de emergencias o cirugías básicas, Vetbull mantiene el precio más bajo, con un promedio de 47,5 soles, debido a que no es tan conocida en la zona; mientras que Patitas Vet y Aristocat, tienen las tarifas más altas, alrededor de 60 soles, a causa de la larga trayectoria y profesionalismo de su médico veterinario (Patitas Vet), y al uso de equipos tecnológicos de alta gama y mejor nivel de infraestructura (Aristocat).

La Tabla 10, compara los precios de los principales servicios que ofrece la competencia vs VetBull.

Tabla 10: Comparación de precios de los servicios de la competencia y Vetbull (nuevos soles)..

Servicios	Vetbull	Aristocat	San Lorenzo	Refiasa	Patitas Vet
Consultas	25	35	25	25	25
Baños y/o Corte de Pelo	25-50	30-60	25-60	20-50	20-50
Antipulgas	15-80	20-70	20-60	25-90	25-80
Emergencias o Cirugías básicas	25-70	30-90	20-90	30-80	20-100

FUENTE: Anexo 2
Elaboración Propia

El Anexo 4, muestra el mapa muestral de las veterinarias de Puente Piedra, relacionando su precio por consulta con el nivel de infraestructura, con el fin de determinar si el dinero cobrado estaría acorde a la inversión realizada en la imagen, instalaciones y tecnología de cada empresa. De este análisis se encontró que la cadena Aristocat presenta precios más elevados en este servicio, debido a que sus variables mencionadas son superiores a las de los otros centros.

3. Fortalezas y debilidades.

En las siguientes líneas se describen las debilidades y fortalezas encontradas en la competencia.

a. San Lorenzo.

- **Fortalezas:** largos años de trayectoria, prestigio de su médico veterinario principal, personal debidamente entrenado y ubicación de alto tránsito. Amplios horarios de atención y goza de una clientela considerable. Maneja precios accesibles en diversos productos como desparasitación, antipulgas, alimentos balanceados y otros de uso farmacéutico debido a su manejo de economías de escala. Se diferencia por contar con servicio de grooming y realizar pequeñas acciones de publicidad a través de afiches, merchandising y descuentos en baños de mascotas.
- **Debilidades:** a pesar del grooming, sus otros servicios son poco diferenciados, poseen escasa diversidad de productos en su pet shop, aunque manejen precios económicos. Su tecnología es media-baja, al igual que su infraestructura. No se dan a abasto para atender a sus clientes debido a su escaso número de personal y su trato es parco. Además, presentan deficiencia en los procesos de atención y administración y un débil manejo de promoción y comunicación a través de redes sociales.

b. Refiasa:

- **Fortalezas:** largos años de trayectoria, muy conocida en la zona, buena ubicación, precios competitivos en emergencias y baños. Tiempo de espera corto, horario de atención regulares.
- **Debilidades:** malos manejos del personal, constante rotación de asistentes veterinarios. Falta de una estrategia de comercialización en la diferenciación de productos y promociones, inexistencia de redes sociales, infraestructura y tecnología deficiente. Precios más altos en los productos de farmacia y pet shop.

c. Patitas Vet.

- **Fortalezas:** reconocida por sus largos años de funcionamiento, y por la calidad de su médico y asistentes. Destacan por ser la mejor opción para cirugías (mantienen los precios más altos) y tratamientos; su trato amigable y familiar. Sus tarifas son bajas en baños y cortes de pelo.

- **Debilidades:** Falta de infraestructura adecuada y tecnología avanzada, no cuentan con ningún equipo propio de análisis clínico. No han establecido estrategias de diferenciación tanto en sus los servicios, publicidad, promociones y manejo de redes sociales. Sus servicios de baños y peluquería son muy básicos y presentan escasos productos en su pet shop.

d. Aristocat.

- **Fortalezas:** alta diferenciación y variedad de los servicios de especialidad y complementarios, así como uso de equipos de alta tecnología; cuentan con una infraestructura construida específicamente para funcionar como una veterinaria. Tienen el respaldo de una cadena enfocada a la salud y cuidado de las mascotas. Manejan campañas de publicidad, conciencia social y transmiten un mensaje sólido al público a través de sus redes sociales y en su página web. Realizan celebraciones anuales, sorteando premios. Los productos del pet shop y farmacia son variados, manejan diferentes precios, utilizando planes de descuentos y promociones; además pueden ser entregados vía delivery. Ofrecen el recojo y traslado de animales; son el único centro en el distrito que tiene una furgoneta debidamente equipada para realizar esta actividad; sus de tarifas más elevados en servicios de especialidad, se justifican por el nivel de tecnología y especialización aplicada; sus precios son competitivos en baños y cortes de pelo. Por último, son los únicos en el distrito en brindar atención de 24 horas en emergencias.

- **Debilidades:** a pesar de la especialidad de sus médicos, no todos cuentan con tantos años de experiencia, a diferencia de los demás veterinarios procedentes del otro centro; así mismo, sus asistentes rotan con regularidad y no presentan altos niveles de entrenamiento; además el trato del staff y de los empleados administrativos es poco familiar.

4.2. Análisis del ambiente interno.

4.2.1. Descripción general de la clínica veterinaria “Vetbull”.

a. Origen de la clínica veterinaria “VetBull”.

La clínica Veterinaria VetBull, con nombre comercial VetBull, nace en el mes de octubre del 2014, como un pequeño negocio familiar dedicado a cubrir las necesidades de salud, higiene y cuidados de las mascotas, principalmente de canes y felinos. Fundada por Johan Huaynates Orellana, médico veterinario de profesión y gerente general de la empresa. Está ubicada en la avenida San Juan Mz “G”, lote 7, Urbanización Las Vegas, distrito de Puente Piedra; por ser una zona de gran crecimiento industrial y de comercialización, subarrendaron un local que ocupa un área de 120m², el cual había funcionado como parte de un centro de acopio de leche.

b. Cambios y recorrido de la clínica veterinaria VetBull.

Como primer paso, se independizó la clínica del acopio de leche, con quien compartía local, colocando una pared de drive wall; además se construyó una puerta de ingreso para la veterinaria y un baño de uso exclusivo para sus clientes, contando así con un espacio propio. Posteriormente, se adecuó el local para que pueda funcionar como una veterinaria. En un sólo ambiente, se instaló una recepción, consultorio principal, sala de cirugía, zona de triaje y lavatorios para baños; su división fue delimitada por estantes con productos y materiales veterinarios. De esta forma, fue posible cubrir los servicios básicos que inicialmente se ofrecían: vacunas, desparasitación, aplicación de antipulgas, consultas generales, tratamientos médicos, baños, cortes de pelo y venta de alimento balanceado.

En marzo del 2016, iniciaron la expansión de las unidades de negocio, incluyendo: cirugías de mayor riesgo, como castraciones cesáreas y ligamentos, hospitalización y farmacia. Por otro lado, también se abrió la tienda de accesorios de mascotas o pet shop.

Además, se formó una alianza estratégica con la conocida marca de alimento balanceado premium “Canbo”, por ser el producto preferido de los clientes de VetBull. Además, se contrató, a un contador y a dos médicos veterinarios temporales, los cuales apoyan en cirugías complejas que han sido programadas con anterioridad.

Sin embargo, el suceso más importante ocurre en mayo del 2016, cuando se crea una nueva línea de negocio: el hospedaje para mascotas VetBull; el cual se encuentra ubicado muy cerca de las instalaciones veterinarias. Éste es el único centro especializado en cuidar y atender a mascotas las 24 horas al día dirigido por un veterinario en la zona. Cuenta con un área de 3000 m² y con 10 cómodos caniles, ideales para que los animales se encuentren protegidos y su estadía sea placentera y confortante. El hospedaje tiene clientes que provienen de diferentes distritos de Lima; en épocas festivas, la demanda sobrepasa su capacidad, de manera que muchos animales se quedan sin cupo.

Respecto a la infraestructura, decoración y tecnología de la veterinaria, éstas no han variado significativamente. Se mantiene un sólo ambiente sin ninguna división; a pesar de ello, la presencia del pet shop le da más color a la clínica. Cabe mencionar, que, a pesar de lo señalado, VetBull, se encuentra dentro del promedio de veterinarias de la zona respecto a infraestructura, tecnología e imagen.

En sus inicios, la clínica era poco conocida, los clientes eran escasos, pero gracias al esfuerzo de sus trabajadores y a las buenas referencias o recomendaciones, se fueron generando resultados positivos a partir del tercer año de operación.

A pesar de los aciertos obtenidos, la empresa no está ubicada donde quisiera estar, aún no ha logrado posicionarse en la mente de sus potenciales clientes, sigue siendo desconocida por muchos, y lo que es aún peor, casi llega a cubrir la mitad de su capacidad instalada en la atención de servicios veterinarios.

La empresa es consciente que a nivel de gestión no se ha hecho casi nada y que requiere tener un mayor control e información ordenada de sus clientes, proveedores y competidores, así como de sus productos y servicios.

Por lo mencionado, actualmente la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración, analizando y evaluando sus procesos, costos y resultados. Del mismo, se espera obtener una mayor participación en el mercado y mejores beneficios a través de estrategias y tácticas de mercadotecnia, las cuales serán descritos en el presente plan de marketing.

c. Giro – dedicación de la clínica veterinaria VetBull.

La clínica veterinaria VetBull, se dedica a brindar servicios veterinarios: médicos, higiene y peluquería, pet shop y farmacia; así como, hospedaje de mascotas.

d. Marca.

La marca de la empresa es “VetBull”, palabra de dos sílabas, fácil de recordar, relacionada a los servicios veterinarios y a una raza específica de canes:

- Vet: proviene de la palabra veterinaria
- Bull: procedente de la raza de canes bullterrier, el cual es el logo de la marca, ya que el dueño de la veterinaria ha sido un conocido criador de esta raza de perros en la zona.

La Figura 25, muestra el logo de la marca.

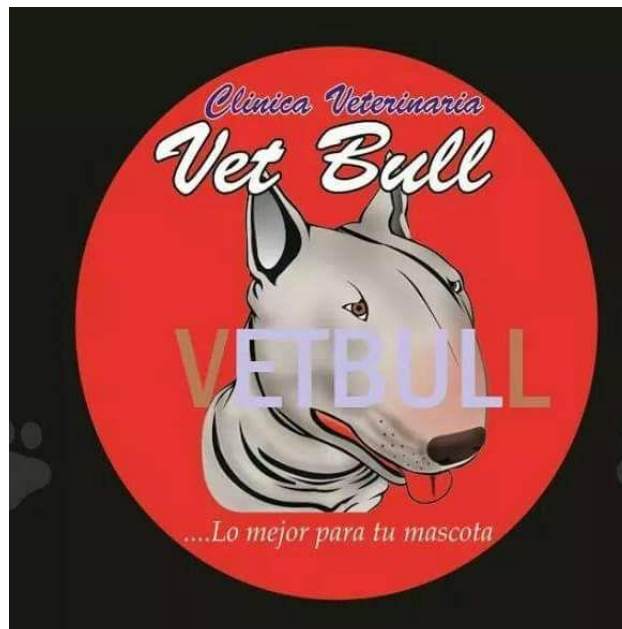


Figura 25: Logo de la marca.

FUENTE: VetBull

e. Organización y funciones generales de la clínica veterinaria “VetBull”.

Los puestos laborales de la Clínica Veterinaria “VetBull” y sus funciones, son los siguientes:

Gerente general

- Plantea e implementa la misión y visión de la empresa.
- Identifica, analiza y pronostica las condiciones competitivas actuales de la clínica.
- Plantea los objetivos generales y específicos.
- Controla el desempeño y corrige, si es necesario, la estrategia general.
- Se encarga de la promoción y gestión de alianzas de la clínica con entidades relacionadas al mercado de mascotas.

Contador

- Lleva los libros contables.
- Controla los plazos para pago de arbitrios e impuestos, etc.

Administrador

- Planifica y/o desembolsa los pagos a proveedores, alquiler del local e impuestos.
- Planifica los pagos de remuneraciones a los empleados.
- Renovación de Licencias de Funcionamiento.
- Realiza los inventarios del pet shop.
- Cumple las funciones de recepción: programa de citas, atiende a los clientes; cobra por los servicios prestados, productos del pet shop y farmacia comercializados, registra las ventas, y finalmente, controla diariamente que éstas coincidan con los saldos finales de caja.

Médico veterinario principal

- Controla que los tratamientos post operatorios sean ejecutados de acuerdo a lo planificado.
- Plantea los protocolos médicos usados en la clínica.
- Evalúa, diagnostica, receta y atiende a los pacientes de acuerdo a su necesidad médica.
- Emite las órdenes de exámenes clínicos.
- Ejecuta y lidera las operaciones quirúrgicas.

Asistente veterinario

- Asiste al médico veterinario durante las consultas.
- Controla la ejecución de los tratamientos de los pacientes internados.
- Se encarga de los servicios de higiene, peluquería y triaje.
- Limpia el local y los servicios higiénicos.
- Ordena y controla el inventario de los medicamentos y artículos quirúrgicos.
- Limpieza del hospedaje (caniles, área de recreación), alimentación y paseo de huéspedes.

Médicos veterinario temporales

- Asisten a veterinario principal en cirugías programadas con anticipación.
- Evalúan, diagnostican, recetan y atienden a los pacientes de acuerdo a su necesidad médica previo control del veterinario principal
- Reportan todos los casos acontecidos en el día (historias clínicas, tratamientos, recetas) al veterinario principal.

f. Organigrama de la clínica veterinaria VetBull.

A continuación, se muestra el organigrama de la clínica veterinaria VetBull, donde la cabeza y líder de la institución es el gerente general. El veterinario principal, supervisa

tanto al asistente veterinario como a los médicos temporales. El contador presta sus servicios como un agente externo y reporta directamente al gerente.

Sin embargo, cabe señalar que, en algunos casos, los puestos laborales descritos pueden ser desempeñados por la misma persona. A continuación, la Figura 26, muestra el Organigrama de la Clínica Veterinaria VetBull.

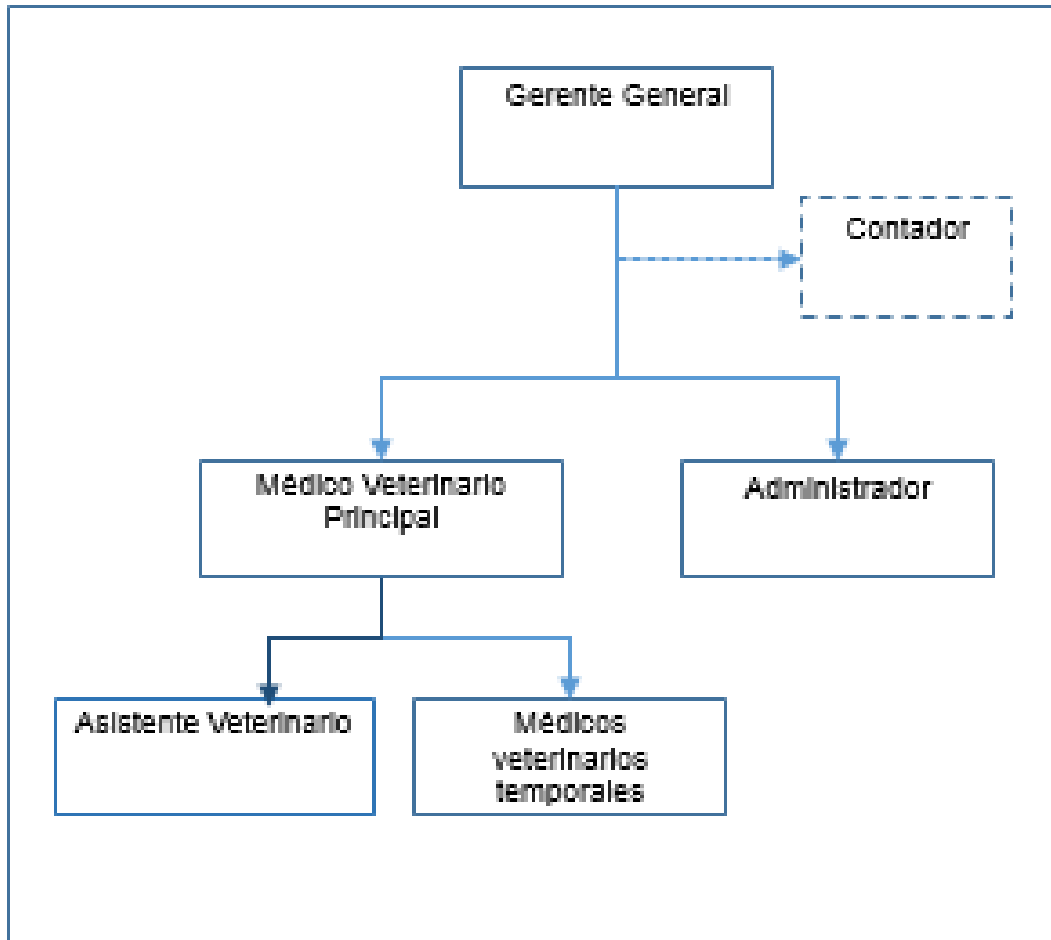


Figura 26: Organigrama de la clínica veterinaria Vetbull.

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

g. Recursos humanos.

Como ya se mencionó, la empresa no tiene los recursos económicos suficientes para que cada cargo sea ocupado por una persona distinta, además dada su actual participación en el mercado, tampoco lo amerita.

Sin embargo, para alcanzar las proyecciones de mercado estimadas, será necesario contratar a nuevo personal con el fin de evitar tanto la saturación del mismo y la molestia en la espera por parte de los clientes, que en algunas en ocasiones se ha llegado a presentar.

Actualmente, la veterinaria cuenta con dos trabajadores permanentes: médico veterinario principal y asistente veterinario, los cuales ejecutan las labores propias y las de los otros puestos; es decir el primero de ellos, también actúa como gerente general y el segundo, a su vez, realiza las responsabilidades del administrador.

h. Infraestructura y tecnología.

La infraestructura e imagen que proyecta VetBull, no es la mejor. La fachada está descuidada, si bien cuenta con carteles y letreros, necesita mantenimiento.

Por otro lado, al interior de la veterinaria, los techos son de calamina, generando una fuerte sensación de calor en verano, los pisos son de cemento y no existen divisiones entre las áreas. Además, la ornamentación es escasa, solamente cuelgan propagandas de productos veterinarios desde el techo.

La tecnología de VetBull es media-baja, cuenta con: mesas e instrumentos de cirugía, balanzas, lavatorio y una mesa de acero inoxidable; así como instrumentos y materiales para cirugía; sin embargo, carecen de equipos de radiografía, ecografía y de otros análisis clínicos, los cuales se mandan a realizar a laboratorios certificados de salud, como Quimiovet. Además, poseen dos laptops, destinadas a la gestión de los servicios; así como un equipo “POS” multitarjeta que les permite realizar cobros a través de toda clase de tarjetas de crédito o débito, pagando una comisión del 5 por ciento por transacción realizada.

A pesar de las desventajas en infraestructura y tecnología, Vetbull se encuentra en estos rubros dentro del promedio de las veterinarias de la zona.

En el Anexo 6, se encuentran las fotografías actuales de las áreas de la clínica y a continuación, la Figura 27, muestra el plano de la distribución de sus ambientes

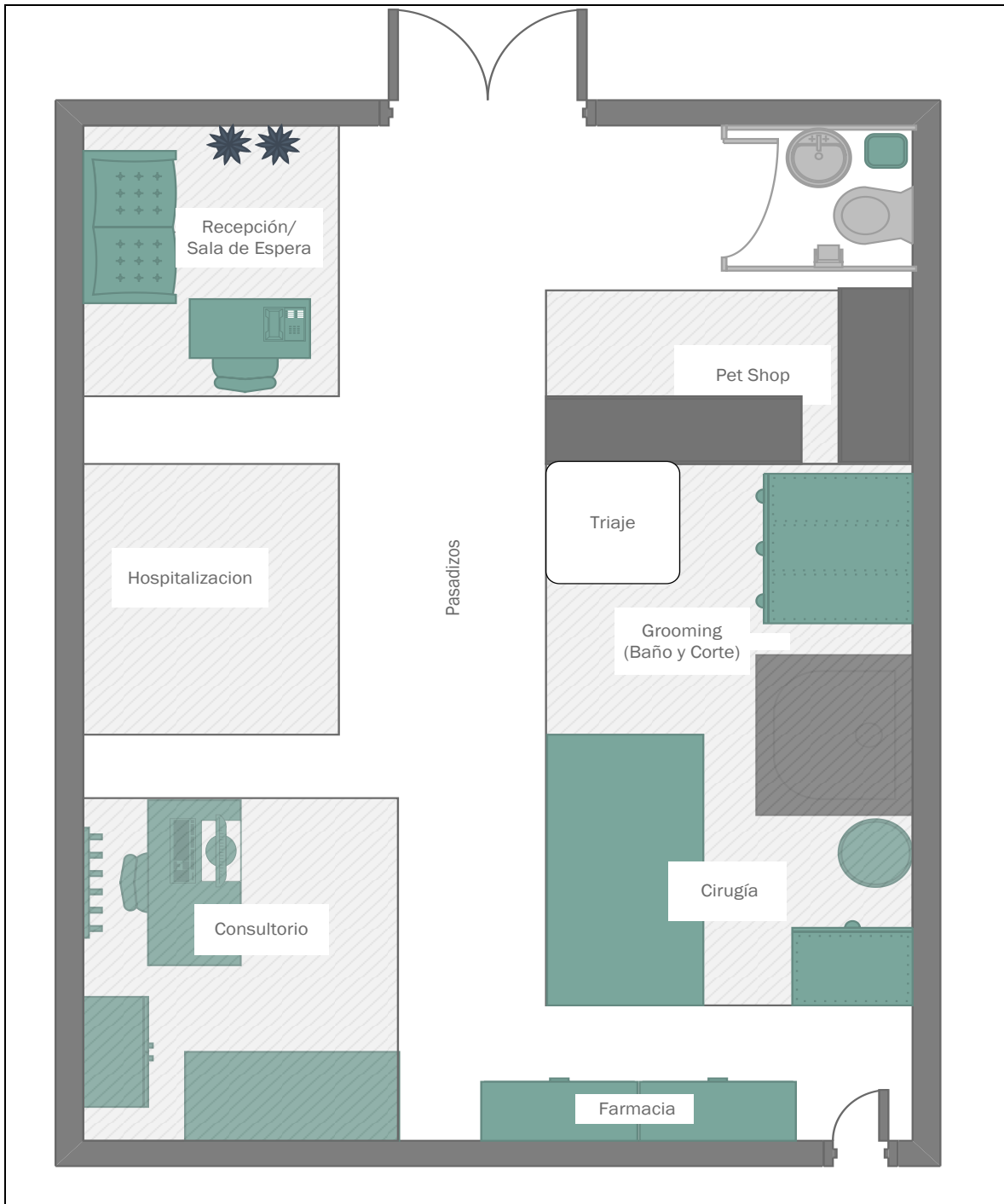


Figura 27: Plano actual de la clínica veterinaria Vetbull.

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Respecto al hospedaje, sus instalaciones se encuentran muy cerca a la clínica, y a diferencia de los servicios veterinarios, la infraestructura del alojamiento es muy superior; cuenta con amplios jardines y caniles construidos especialmente para las mascotas, los cuales son de material noble y tienen instaladas rejas de seguridad para evitar escapes; de esta forma los animales se encuentran protegidos y confortables. El Anexo 7, muestra fotografías del centro.

i. Proceso de prestación de servicio.

Servicios veterinarios

El proceso comienza cuando el cliente llega junto a su mascota a la clínica veterinaria VetBull, y se dirige a la recepción. El personal a cargo verifica si éste tiene una cita, si no la tiene, programa una de acuerdo a los horarios disponibles del servicio que solicite. Luego, chequea si el paciente ha visitado por primera vez la clínica; de ser positivo el caso, se registra la ficha de la mascota, colocando los datos básicos de ésta y de su dueño y se procede a armar su historial, colocando dicho formato en un folder individual. Posteriormente, el cliente espera el tiempo necesario para ser atendido. En caso, de que éste haya sacado una cita previamente, también se corrobora si es la primera vez que su mascota ha visitado la clínica y se procede a actuar como en el caso anterior; a continuación, se verifica si el veterinario está libre, si no lo ésta, el cliente espera hasta que le toque su turno, en caso contrario, pasa inmediatamente a consulta.

El médico veterinario atiende a la mascota en los servicios que ella requiera, de ser necesario, recibe la ayuda de su asistente y registra los datos importantes en el historial. Luego, si se considera pertinente, asigna una nueva cita, indicándole la fecha, posteriormente evalúa si la mascota requiere o no un producto de la farmacia o del pet shop para su tratamiento, y procede a registrar tanto los servicios brindados, la nueva cita (si hubiese), los artículos a comprar y las indicaciones para su consumo en el historial y en la receta, esta última es entregada al cliente. Éste debe acercarse a recepción para que el administrador programe el horario de la próxima cita, cobre por los servicios prestados y por los productos a adquirir y entregue de inmediato, tanto la boleta como los artículos comprados, después de que el cliente haya realizado el pago. De esta forma, finaliza el proceso.

Servicio de hospedaje

Los clientes se comunican con el administrador vía whatsapp, llamada telefónica, o chat de facebook y en algunos casos por correo electrónico; si es que es la primera vez que toman los servicios de la empresa, se les brinda toda la información necesaria; como: videos y fotos de las instalaciones, enlaces a las redes sociales y las tarifas diarias; así mismo se les hace saber que es obligatorio para las mascotas, presentar su cartilla de vacunación al día, bolsa de comida y no mostrar síntomas de enfermedades contagiosas para poder ingresar al hospedaje; a continuación se programan los días de estadía, y si se requiere o no el recojo y/o devolución del animal a su domicilio, el cual incluye un cargo adicional dependiendo de la distancia; si existe disponibilidad en el alojamiento y el cliente está conforme, se emite una orden de compra virtual, la cual es enviada al cliente, y éste debe abonar a la cuenta de la empresa la mitad del valor del servicio contratado.

Al llegar la fecha de reserva, la mascota es recogida de su domicilio (si es que se contrató este servicio) o es recibida en el hospedaje por el médico veterinario principal o su asistente; inmediatamente se verificará la cartilla de vacunación; si no está al día, la mascota no ingresa al hospedaje y si no trae su bolsa de comida, se le cobrará a su dueño por el alimento suministrado; adicionalmente se registran los accesorios que hayan sido enviados con el animal (cama, ropa, juguetes, etc); después se revisa su estado físico, de presentarse algún síntoma de enfermedad contagiosa, tampoco podrá permanecer en el alojamiento.

Una vez terminados estos procedimientos, la mascota es internada en su canil, alimentada dos o más veces al día (de acuerdo a requerimientos del cliente), permitiéndoles recrearse durante un mínimo de tres horas diarias e interactuar con otros huéspedes dentro de las instalaciones y bajo supervisión.

Todos los días se envía un video de la mascota a su dueño para que se mantengan en contacto y evitar preocupaciones.

Al finalizar la reserva, el dueño recoge a su mascota o la empresa se encarga de trasladarlo a su domicilio (si es que se contrató este servicio); el cliente paga el saldo y demás cargos adicionales; se le entrega la comida que haya sobrado, los accesorios de la mascota y su cartilla de vacunación; además se les notifica sobre el buen estado de salud que mantenido su animal durante la estadía. De esta forma finaliza el proceso.

4.2.2. Descripción de los servicios.

VetBull, posee una oferta variada, la cual está dirigida principalmente a canes y felinos. Sus servicios están orientados a la protección de la salud, bienestar, higiene y cuidado personal, así como al confort y a la seguridad de las mascotas. Se cuenta con veterinarios altamente calificados, los cuales están especializados en diversas áreas y preparados para atender cualquier urgencia.

A continuación, se presenta la actual estructura de los servicios ofrecidos al mercado:

a. Servicios médicos.

- **Consultas veterinarias básicas**, incluye triaje y evaluación básica de la posible patología, con el fin de cubrir las necesidades de la mascota.
- **Análisis clínicos**, de encontrarse algún síntoma o malestar se realizan análisis clínicos a las mascotas para obtener un diagnóstico acertado. Estos exámenes se subcontratan con el laboratorio Quimiovet, con el cual la empresa viene trabajando desde sus inicios, los más comunes son: análisis de orina y sangre, radiografías, medición de la progesterona, etc.
- **Tratamientos**, el médico veterinario determina, de acuerdo al resultado de los análisis y/o evaluación de la mascota, el tratamiento más conveniente para curar o tratar la patología del animal.
- **Cirugía**, se cuenta con un staff de médicos veterinarios (uno permanente y dos temporales) que están debidamente calificados y entrenados; a su vez se han adquirido equipos e instrumentos en óptimo estado para realizar intervenciones quirúrgicas menores y semi-complejas: esterilizaciones y cesáreas.
- **Hospitalización**, incluye el internamiento de mascotas que hayan pasado por una cirugía de riesgo que requiera cuidados especiales.
- **Vacunación**, ofrece programas completos de vacunación, los cuales son vitales para proteger a las mascotas de enfermedades infecciosas.
- **Atención a domicilio**, previa coordinación con la clínica, el veterinario puede **acudir** al lugar donde se encuentra la mascota para brindarle la atención requerida.

b. Higiene y peluquería.

La clínica VetBull cuenta con personal experimentado en baños y cortes de pelo, garantizando un trato personalizado y de mucho cuidado, evitando que las mascotas pasen por alguna situación traumatizante.

La veterinaria dispone de una zona equipada con un lavatorio y mesa de acero inoxidable, así como instrumentos y productos para el baño, corte y peinado de las mascotas. A continuación, su oferta de servicios:

- **Baño completo:** higiene completa de mascotas con pelo corto o largo que no requieren recorte. Incluye: baño de cuerpo, cabeza, patas y cola; corte de uñas, limpieza de lagrimales, oídos, genitales y glándulas perianales; cepillado y acicalamiento. Realizado con el mayor cuidado para garantizar la salud y limpieza del animal. VetBull cuenta con shampoos y jabones dermatológicos que revitalizan y no dañan el pelaje ni la piel de las mascotas.
- **Baño completo y corte:** higiene completa de las mascotas más corte de pelo, ya sea rapado completo o recorte e incluye toda la descripción del servicio anterior.
- **Tratamientos especiales:** se utilizan shampoos medicados para mascotas con necesidades especiales por su tipo de piel, como alergias, seborrea seca y grasa.
- **Limpieza Localizada y corte de uñas:** ofrece servicios de limpieza localizada y/o cortes de uñas para clientes que no puedan acceder al paquete de baño completo y/o corte, ya sea porque ellos mismos bañan a sus mascotas en casa o por otros motivos personales.

El cliente puede tomar cada uno de los siguientes servicios por separado o juntos:

- Limpieza de orejas y oídos
- Limpieza de lagrimales
- Limpieza de pliegues (para razas de canes que cuentan con estas características)
- Limpieza de genitales
- Limpieza de Glándulas perianales

- Rapado o recorte
- Cepillado y/o recorte
- Corte de uñas

Sin embargo, no se cuenta con servicios de cortes de pelo especiales de acuerdo al tipo de raza y tamaño del pelaje de la mascota o a requerimientos del cliente (grooming).

c. Pet Shop o tienda de mascotas.

La tienda Mascotas de VetBull, ofrece los siguientes artículos dirigidos a canes y felinos:

- Carnazas y premios para perros miniatura, pequeños, medianos, grandes y gigantes en paquetes individuales, de 0.5kg, 1kg y 2kg.
- Snacks para gatos, ideales para premiarlos cuando son obedientes o se comportan de forma adecuada, además también son usados como complemento a la dieta diaria, ayudan a mantener una correcta higiene bucal y facilitan la digestión
- Correas y collares para mascotas miniatura, pequeños, medianos, grandes y gigantes, los cuales son hechos de cuero, cuerina o en macramé.
- Juguetes, ya sean pelotas, sogas, huesos, ratones de jebe, etc, que equilibran la necesidad física y mental de recreación y, al mismo tiempo, los mantiene ágiles y en su peso ideal.
- Mochilas y bolsos impermeables ideales para trasladar a las mascotas de forma segura.
- Alimento balanceado premium para cachorros, adultos y de edad avanzada en presentaciones secas y húmedas. VetBull trabaja directamente con distribuidores de las marcas Canbo y Proplan. También comercializan Eukanuva, Brit, Taste of the Wild, etc, previo pedido. Del mismo modo, para ampliar sus ventas, la empresa también despacha bolsas a granel de 1 y 2 kg del producto Canbo, por ser el alimento con mayor número de ventas en este rubro.
- Camas y colchones con almohadas en diferentes tamaños.
- Comederos y bebederos en diferentes tamaños y presentaciones de metal, plástico y con diseños.
- Productos de higiene, como colonias, limpiadores de oídos y ojos, shampoos para pelo normal y medicados; cepillos, peines, cortaúñas, tijeras, manoplas, cortanudos, etc,
- Ropa para mascotas de diferentes tallas para invierno y verano.

- Rascadores para gato de tamaño pequeño, mediano y grande.
- Arena para gato en presentaciones de 0,5kg y 1kg, ideal para deposiciones limpias e inoloras.

Es importante señalar que a pesar de que la lista de los productos mencionados es larga, no es novedosa ni marca la diferencia entre otros pet shops o veterinarias de la zona. Además, la empresa presenta problemas en sus procesos de compras y de almacenamiento, ya que no manejan stocks de reposición; siendo común que, en repetidas ocasiones, los clientes no encuentran artículos de alta circulación en la tienda.

d. Farmacia.

VetBull cuenta con el servicio de farmacia, comercializando medicamentos básicos, bajo la asesoría de un médico veterinario. Los principales productos que manejan son:

- Antibióticos
- Antiinflamatorios
- Antiparasitarios
- Antipulgas y Pipetas
- Otros medicamentos para enfermedades especializadas

Sin embargo, al igual que en la sección anterior, en ocasiones olvidan reponer artículos de primera necesidad, como suele ocurrir con el item antipulgas para razas pequeñas.

e. Hospedaje.

VetBull ofrece el servicio de hospedaje para todo tipo de mascotas domésticas; sin embargo, está dirigido principalmente a canes y felinos de diferentes tamaños. Presenta un extenso territorio de 3000 m² que incluye áreas construidas y de esparcimiento. Cuenta con diez caniles individuales, los cuales han sido levantados con material noble y madera; además se les ha colocado una reja de fierro y candado que garantiza la seguridad de los animales. Cada unidad posee una dimensión de 12 m² y es desinfectada dos veces al día.

En estos ambientes, las mascotas son internadas durante su estadía, permitiéndoles protegerse del frío y tener el suficiente espacio para sentirse confortables. Con el propósito de evitar el estrés y promover su actividad física, se les saca a los jardines por grupos durante un mínimo de tres horas diarias; así pueden interactuar entre ellos y participar en las actividades de recreación, siempre bajo la supervisión del personal. Se les alimenta de dos a más veces por día (de acuerdo a las indicaciones señaladas por el dueño).

Con el objetivo de velar por la salud e integridad de todos los huéspedes, se han establecido como requisitos para el internamiento: entregar la tarjeta de vacunación al día y no presentar ningún síntoma de enfermedad contagiosa. Además, los dueños deben encargarse de enviar la comida y accesorios de sus mascotas.

El hospedaje VetBull es el único de la zona que además de contar con un amplio campo y construcciones especiales, está dirigido por un médico veterinario, el cual monitorea constantemente el estado de salud de los animales y está listo para atenderlos en caso se presente algún accidente.

El alojamiento opera todos los días del año durante las 24 horas, velando por la seguridad, salud e integridad de sus huéspedes.

4.2.3. Ciclo de vida de productos y servicios.

En Lima, el sector de actividades veterinarias y otros negocios enfocados a las mascotas, se encuentra en etapa de crecimiento; debido al incremento constante de sus ventas y a la tendencia de los dueños a atender la salud e integridad de sus animales de compañía.

Del mismo modo, esta situación no es ajena al distrito de Puente Piedra, ya que según el gerente general de VetBull, las personas de esta localidad cada vez están más preocupadas no sólo por la salud, nutrición e higiene de sus mascotas, sino también por su calidad de vida.

La clínica veterinaria VetBull, tiene más de cuatro años de funcionamiento; en este periodo ha podido superar la etapa de introducción en la mayor parte sus servicios; los cuales han sido aceptados por los clientes; sin embargo, su crecimiento ha sido insuficiente para lograr grandes ganancias.

A continuación, las etapas del ciclo de vida de las dos líneas de producto de la clínica VetBull: servicios veterinarios y el hospedaje de mascotas.

Servicios veterinarios

Está conformado por los siguientes servicios:

a. Servicios médicos.

La mayor parte de los servicios médicos fue lanzada al mercado en la apertura de la empresa, salvo las cirugías complejas y hospitalización (durante el 2016).

A inicios del año 2018, alcanzó un incremento del 8 por ciento respecto al periodo anterior y representa el 53 por ciento de las entradas de los servicios médicos y el 43 por ciento de las ventas totales de la clínica. Es por eso que este rubro se ha convertido en la primera y más importante fuente de ingresos del negocio.

Integra otros servicios, entre ellos, los que representan un mayor número de ventas respecto a este rubro, son: tratamientos (27 por ciento) consultas veterinarias (19 por ciento), vacunación (19 por ciento), cirugías (14 por ciento), análisis de laboratorios (15 por ciento); los cuales se encuentran en etapa de crecimiento y han aumentado su nivel de ventas entre el 5 por ciento y 9 por ciento.

Los otros servicios: hospitalización y atención a domicilio, aún se encuentran en etapa de introducción, ya que sus ventas son menores, y juntos sólo conforman el 6 por ciento de los ingresos de esta categoría

b. Higiene y peluquería.

Todos los servicios de higiene y peluquería fueron ofrecidos en la apertura del negocio. Durante los primeros meses de lanzamiento, sus ventas eran muy escasas y a partir del 2016 comenzaron a subir. Conforman el 14 por ciento de las entradas de la línea servicios veterinarios y el 11 por ciento de las ventas totales de la empresa. En año 2018, sus ingresos se incrementaron en 12 por ciento respecto al periodo anterior; se puede considerar que su etapa de introducción ya terminó, encontrándose en crecimiento.

c. Tienda de mascotas (pet shop).

La tienda de mascotas se inauguró en el 2016 y ha logrado resultados positivos, a pesar de que podrían ser mejores. Actualmente, representa el 14 por ciento de las entradas de los servicios veterinarios y el 11 por ciento de los ingresos totales de la clínica. Se puede considerar que el pet shop ha pasado a la etapa de crecimiento, aumentando sus ventas en 4 por ciento durante el año 2018; gracias a la asesoría del médico veterinario, el cual está en la capacidad de orientar al cliente de acuerdo a las necesidades de su mascota. Los principales productos comercializados son: alimento balanceado para canes (50 por ciento) y felinos (22 por ciento), accesorios (13 por ciento), juguetes (10 por ciento) y camas (6 por ciento). Las ventas de todos los artículos se incrementaron entre el 1 por ciento y 9 por ciento, salvo el ítem “juguetes”, el cual descendió 3 por ciento, debido malos manejos logísticos.

d. Farmacia.

La farmacia se implementó en el año 2016, logrando resultados positivos en la venta de medicamentos; pero principalmente a la aplicación de antiparasitarios y antipulgas. Sus ingresos aumentaron sólo 2 por ciento el 2018; sin embargo, representa el 20 por ciento de las entradas de la línea servicios veterinarios y el 16 por ciento de las ventas totales de la clínica, debido a las siguientes razones: incremento del número de tratamientos médicos; toma de conciencia de los dueños por evitar que sus mascotas tengan parásitos y pulgas; variedad de productos existentes en el mercado; y continua asesoría del médico veterinario; por lo mencionado, se le considera en etapa de crecimiento.

e. Servicio de hospedaje.

El hospedaje abrió sus puertas en mayo del 2016, y logró captar a algunos clientes de la veterinaria, así como a otros procedentes de otros distritos de Lima, principalmente de Lima Moderna; gracias a las recomendaciones, uso de redes sociales, anuncios en páginas especializadas de internet (Voofla), y también a su infraestructura y amplio espacio, los ingresos de esta línea crecieron 7 por ciento en el 2018 y representa el 19 por ciento de las ventas totales de la empresa. Por lo tanto, servicio de alojamiento de VetBull, también se encuentra en la etapa de crecimiento.

La Tabla 11, muestra las ventas de los distintos servicios que ofrece la empresa VetBull durante los años 2017 y 2018, las cuales fueron sustraídas del Anexo 8, en el cual se encuentran los estados de ganancias y pérdidas correspondientes.

Tabla 11: Ventas totales de la clínica veterinaria VetBull en los años 2017 y 2018.

Diferentes Servicios Médicos	2017	2018
1. Servicios Médicos	23.545,00	25.120,00
1.1 Consultas veterinarias	4.650,00	4.875,00
1.2 Análisis de Laboratorio	3.315,00	3.515,00
1.3 Tratamientos	6.250,00	6.750,00
1.4 Cirugías	3.440,00	3.620,00
1.5 Hospitalización	790	810
1.6 Vacunación	4.400,00	4.800,00
1.7 Atención a domicilio	700	750
2. Higiene y Peluquería	6.020,00	6.720,00
3. Pet Shop	6.240,00	6.490,00
3.1 Alimento Balanceado Canes	3.100,00	3.220,00
3.2 Alimento Balanceado felinos	1.280,00	1.400,00
3.3 Camas	400	420
3.4 Accesorios	820	830
(Indumentaria, collares y correas)		
3.5 Juguetes	640	620
4. Farmacia	9.100,00	9.325,00
Total de Servicios Veterinarios	44.905,00	47.655,00
5. Hospedaje	10.400,00	11.172,00
Total de Servicios VetBull	55.305,00	58.827,00

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Sólo los ingresos generados por los servicios veterinarios en el año 2018, representan el 81 por ciento del íntegro de las ventas, logrando un incremento del 6 por ciento respecto al periodo anterior.

La Figura 28, muestra la participación de cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa en los años 2017 y 2018 respecto a las ventas totales. Se puede observar que entre estos periodos no existen variaciones.

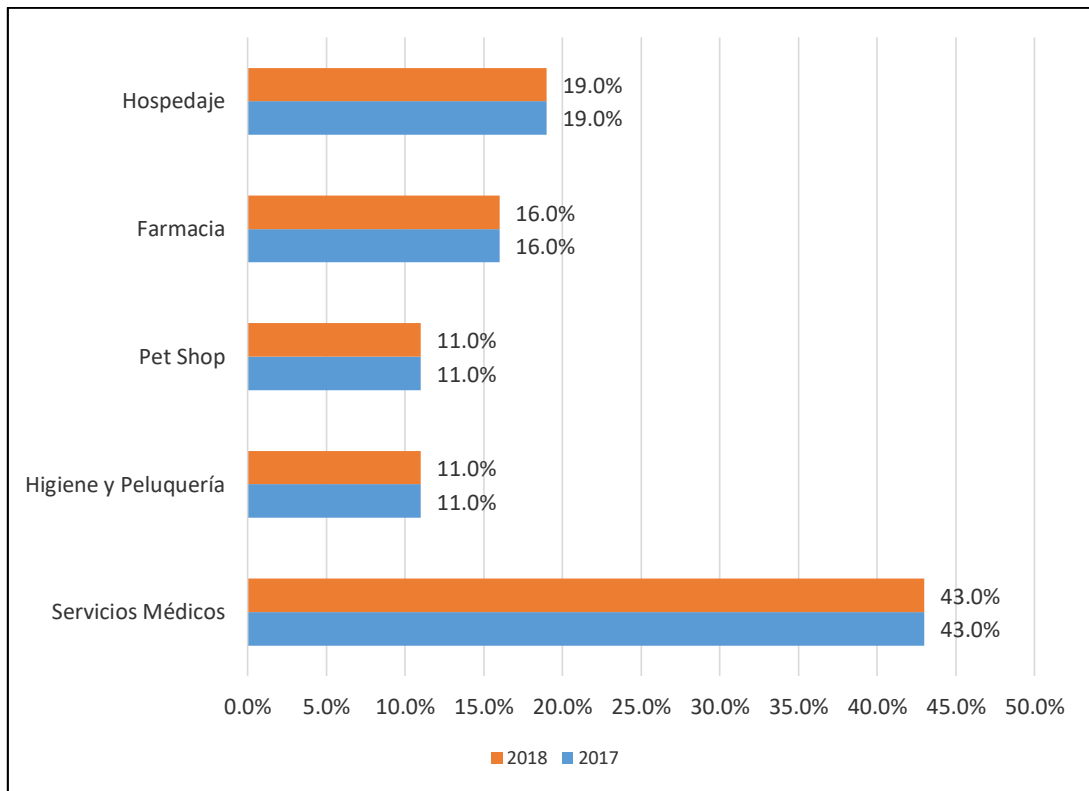


Figura 28: Participación de los servicios de la empresa respecto a los ingresos totales para los años 2017 y 2018.

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

4.2.4. Estacionalidad en las ventas.

Por lo general, se cree que no debería existir variación por estacionalidad en las ventas, ya que las mascotas requieren atención y cuidados durante todos los días del año. Sin embargo, la demanda de algunos servicios cambia debido a este motivo.

A continuación, se describe la alteración en las ventas por estacionalidad en cada tipo de servicio.

a. Servicios médicos.

En este tipo de servicios no existe una variación muy marcada por estacionalidad, debido a que las mascotas suelen enfermarse durante todo el año. Las patologías no son excluyentes a alguna estación en particular; sin embargo, algunas de ellas sí se presentan con mayor intensidad, como la neumonía o tos de perrera, durante los meses de frío, o la proliferación de plagas de garrapatas y pulgas en temporadas de calor.

b. Higiene y peluquería.

En los meses de calor, aumenta sustancialmente las ventas de los servicios de baño, corte e higiene, debido al constante incremento de las temperaturas.

En el caso de la clínica VetBull el incremento de la demanda de este servicio, aumenta en un 49 por ciento y 23 por ciento en verano y primavera respecto a las estaciones de invierno y otoño.

c. Tienda de mascotas o pet shop.

En los meses de invierno, existe un alza considerable en la compra de ropa (70 por ciento) y camas (50 por ciento) para las mascotas en relación a la demanda del verano; debido a que en épocas de frío necesitan estar abrigadas; mientras que, en estaciones de calor, suelen andar descubiertas o duermen en el piso por las excesivas temperaturas.

d. Farmacia.

La venta de fármacos está directamente relacionada a la cantidad de tratamientos tomados y al grado de cumplimiento de los mismos, con el fin de curar o aliviar las patologías adquiridas por las mascotas. Debido a que ellas se enferman todo el año, este servicio no presenta variaciones significativas por estacionalidad.

e. Hospedaje.

El servicio de hospedaje aumenta principalmente en las fechas festivas como Semana Santa, Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo, seguida de la temporada de verano. Debido a que muchas personas salen de vacaciones, recurriendo a los alojamientos para garantizar la

seguridad e integridad de sus mascotas. En este periodo, el centro VetBull tiene ocupados todos sus caniles y llegan a rechazar entre 50 y 70 clientes por falta de espacios. Mientras que los meses de agosto, setiembre y octubre, son los más bajos del año.

4.2.5. Distribución.

A continuación, se describen los canales de distribución usados en la comercialización de las líneas de servicios de VetBull.

Servicios veterinarios

a. Servicios médicos.

Se utiliza el canal punto de venta. Los clientes acuden a la clínica con sus mascotas donde son asesorados y evaluados directamente por el médico veterinario.

b. Higiene y peluquería.

Se utiliza el canal punto de venta. Los dueños de las mascotas acuden a la clínica donde son asesorados por el veterinario para elegir el tipo de servicio más adecuado para sus mascotas; dependiendo de sus necesidades, posibles problemas dermatológicos o presencia de pulgas y garrapatas, etc.

c. Tienda de mascotas o pet shop.

Se utiliza el canal punto de venta. Los dueños de las mascotas acuden a la clínica veterinaria donde son asesorados directamente por un veterinario en la compra de alimento balanceado u otros artículos de acuerdo al tamaño, edad o necesidad de sus animales.

d. Farmacia.

Se utiliza el canal punto de venta. Luego de las consultas y/o análisis, el veterinario indica, si es necesario, el fármaco que se debe adquirir para cumplir con el tratamiento en casa. Los dueños de las mascotas tienen la facilidad de comprar estas medicinas en la misma clínica y ser asesorados por un especialista en la elección de una marca en particular y en el modo de uso.

e. Hospedaje.

Para las reservas, los clientes se contactan directamente vía: whatsapp; llamadas telefónicas; correo electrónico; chat de la página de Facebook del hospedaje; o en la misma veterinaria, se les da razón del servicio a los que estén interesados. Por estos medios, se les brinda toda la información necesaria (condiciones de ingreso, precios, disponibilidad de caniles, envío de fotos y videos de las instalaciones), se acuerdan las fechas de alojamiento, modo de pago y necesidad de recojo y/o devolución de la mascota a su respectivo domicilio.

4.2.6. Precios.

Los precios de la clínica veterinaria VetBull son accesibles de acuerdo a la economía de sus clientes.

A continuación, la lista de precios de cada uno de los servicios que ofrece VetBull presentes en las Tablas 12, 13, 14, 15 y 16.

Tabla 12: Precios de servicios médicos.

Servicios Médicos	Precios	Descuentos
Consultas veterinarias	S/. 25 por consulta	No existen políticas de descuentos
Análisis	Entre S/. 40 y S/. 60	
Tratamientos	Entre S/.30 y S/.120	
Cirugías	Castraciones: S/. 100	
	OVH (ovario histerectomía): S/. 180	
	Otras cirugías de baja complejidad: 25 a 70 soles (incrustaciones de uña)	
Hospitalización	S/. 30 por día	20 por ciento de descuento si consume todo el paquete
Vacunación	Entre S/.30 y S/50 por toma, varía de acuerdo al laboratorio	
Atención a domicilio	S/ 50, por consulta en zonas aledañas, cargo adicional si es fuera de Puente Piedra	

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 13: Precios del servicio higiene y peluquería.

Servicios	Precios	Descuentos
Higiene y Peluquería		
Baños para canes y gatos	S/.25, 35, 50 depende del tamaño	20 por ciento en invierno
Baño completo para canes	S/.25, 35, 50 depende del tamaño	20 por ciento en invierno
Baño completo para gatos	S/.30	20 por ciento en invierno
Tratamientos especiales	S/.60	No existen políticas de descuentos
Cortes de Pelo		
Rapado o recorte de motas	S/.30	
Cortes de pelo especiales	S/.50	
Limpieza localizada y corte		
Limpieza de orejas y oídos	S/10	
Limpieza de lagrimales	S/10	
Limpieza de pliegues	S/. 15	
Limpieza de genitales	S/.15	
Limpieza de glándulas perianales	S/.15	
Cepillado más recorte de motas	S/. 25 sólo cepillado, S/.40 cepillado más recorte de motas	
Corte de uñas	S/10	

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 14: Precios del servicio de hospedaje.

Hospedaje	Precio
Mascotas de 8 meses en adelante	S/. 40 por día
Macotas de menos de 8 meses	S/. 30 por día

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 15: Precios del servicio de farmacia.

Farmacia	Precios
Antibióticos	Desde S/.3
Antinflamatorios	Desde S/.2.5
Antiparasitarios	Desparasitación: 2,5 soles por pastilla (1 para cada 10Kg de peso)
Antipulgas y pipetas	S/. 20 por cada 10 Kg la dosis (15 a 80 soles)
Otros medicamentos	Depende de la marca

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 16: Precios del pet shop o tienda de mascotas.

Tienda de mascotas	Precio
a. Canes	
Alimentos balanceados	
De 1kg	S/. 18 -S/45
De 3kg	S/.50-S/.120
De 10kg	S/. 150 - S/.400
De 15Kg	S/.200 -S/.600
Carnazas y premios	S/ 10 -S/.20
Correas y collares	S/.15 - S/.70
Juguetes	S/.5 - S/.30
Transportadores y caniles	S/. 150 - S/.400
Camas	S/. 50, S/. 70, S/. 100, S/.150
Comedores y bebederos	S/. 10, S/.15, S/.20
Higiene y bienestar	S/ 30 - S/50
Vestuario	S/.8, S/12, S/14, S/ 20,S/25, S/35
b. Felinos	
Alimentos balanceados	
De 1kg	S/. 18 -S/45
De 3kg	S/.50-S/.120
De 10kg	S/. 150 - S/.400
De 15Kg	S/.200 -S/.600
Comedores y bebederos	S/. 10, S/.15, S/.20
Juguetes	S/.5 - S/.30
Transportadores y kennels	S/. 120, S/. 150
Collares	S/. 15, S/. 20, S/. 25
Higiene y bienestar	S/ 30 - S/50
Snacks para gatos	S/ 10 -S/.20
Rascadores	S/.15, S/20
Arena	S/10, S/20

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

4.2.7. Costos.

a. Costos variables.

- Exámenes de laboratorio, productos veterinarios, materiales e insumos

Los costos de los productos veterinarios, materiales e insumos utilizados en los diferentes servicios de la clínica VetBull dependen de la marca, la cantidad y el tipo de producto. Respecto, a los análisis clínicos, la empresa trabaja con un laboratorio certificado y de alta calidad, con el cual ya han pactado precios especiales. La Tabla 17, muestra sus actuales proveedores.

Tabla 17: Proveedores de VetBull.

Proveedor	Servicio
Telestovet	Distribución de alimentos balanceados: Canbo, Purina, Proplan, entre otros.
Animarket	Venta de accesorios y productos veterinarios (fármacos).
Vetproducts	Venta de accesorios y productos veterinarios (fármacos).
Bioquímica Medical	Materiales e insumos: sueros, guantes quirúrgicos, gasas, algodones, vías, agujas y jeringas
Quimiovet	Laboratorio certificado para exámenes médicos veterinarios

FUENTE: VetBull

Elaboración Propia

A continuación, las tablas 18, 19, 20, 21 y 22 muestran los costos unitarios estimados de los productos, materiales, insumos y exámenes que se utilizan en los diferentes servicios que ofrece VetBull.

Tabla 18: Costos unitarios de los materiales, insumos y exámenes empleados en los servicios médicos.

Servicios Médicos	Productos	Costos Unitarios (soles)
Análisis Clínicos	Análisis enviados al laboratorio Quimiovet	15-30
	Guates, jeringas, agujas, frascos, gasas y algodón,	3.00
Tratamientos	Antibióticos, antiinflamatorios, sueros, vitaminas, reconstituyentes	5-20
	Guantes, jeringas, agujas vías, frascos, gasas y algodón	3.00
Cirugías	Castraciones: sedantes, antibióticos, gasas, algodón, suero, guates, jeringas, agujas vías, alcohol, etc.	15 – 50
	OVH (ovario histerectomía): sedantes, antibióticos, gasas, algodón, suero, guates, jeringas, agujas, vías, alcohol etc. Se requiere mayor uso de fármacos.	20 - 70
	Otras cirugías de baja complejidad: sedantes, antibióticos, gasas, algodón, suero, guates, jeringas, agujas, vías. El uso de fármacos varía de acuerdo a la intensidad.	20-40
Hospitalización	Periódicos, artículos de limpieza guantes, mascarillas, medicamentos, vitaminas, sueros	10-15 por día
Vacunación	Vacunas (producto), jeringas, agujas, algodón y alcohol	15-25
Atención a domicilio	Transporte del veterinario (de acuerdo a la distancia recorrida)	5-10

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 19: Costos de los artículos empleados en los servicios de higiene y peluquería.

Higiene y Peluquería	Productos	Costo Unitario (soles)
Baños para canes y gatos		
Baño completo para canes	Shampoo, perfume, mascarilla	5-15
Baño completo para gatos		5-10
Tratamientos especiales	Shampoo medicado, agua, mascarilla	7-20
Cortes de Pelo		
Rapado o recorte de motas	Mascarilla	0,5
Limpieza localizada y corte		
Limpieza de orejas y oídos	Hisopos, algodón, alcohol, agua oxigenada.	0.5-2
Limpieza de lagrimales		
Limpieza de pliegues		
Limpieza de genitales		
Limpieza de glándulas perianales		
Baño más rapado o recorte de motas	Shampoo, perfume,	5-15
Rapado o recorte más dos limpiezas localizadas	Hisopos, algodón, alcohol, agua oxigenada.	1-5

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 20: Costos de los artículos empleados en el servicio de hospedaje.

Hospedaje	Producto	Costo Unitario(soles)
Mascotas de 8 meses en adelante	Detergentes, desinfectantes	1,13 soles por cada limpieza
Macotas de menos de 8 meses		

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 21: Costos de los artículos empleados en el servicio de farmacia.

Farmacia	Costo Unitario(soles)
Antibióticos	Desde S/.1
Antiinflamatorios	
Antiparasitarios	Desde S/ 1,50
Antipulgas y pipetas	Desde S/. 5
Otros medicamentos	Depende de la marca

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

Tabla 22: Costos de los artículos empleados en el servicio de pet shop.

Pet Shop	Costo Unitario(soles)
a. Canes	
Alimentos balanceados	
De 1kg	Desde S/.7
De 3kg	Desde S/.25
De 10kg	Desde S/. 75
De 15Kg	Desde S/.120
Carnazas y premios	Desde S/ 3
Correas y collares	Desde S/.5
Juguetes	Desde S/.2
Transportadores	Desde S/.20
Camas	Desde S/.10
Comedores y	Desde S/.3
Higiene y bienestar	Desde S/.8
Vestuario	Desde S/.5
b. Felinos	
Alimentos balanceados	
De 1kg	Desde S/.10
De 3kg	Desde S/.15
De 10kg	Desde S/.40
De 15Kg	Desde S/.100
Comedores y bebederos	Desde S/.5
Juguetes	Desde S/.3
Transportadores y kennels	Desde S/.30
Collares	Desde S/.5
Higiene y bienestar	Desde S/.8
Snacks para gatos	Desde S/.5
Rascadores	Desde S/.10
Arena	Desde S/.15

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

c. Gastos operativos.

La tabla 23, detalla los gastos operativos de la clínica veterinaria VetBull en base a los registros del año 2018, los cuales alcanzaron 40.340,00 soles.

Tabla 23: Gastos operativos anuales (soles).

Gastos Operativos	2018
Alquiler	6.000,00
Servicios Básicos	3.870,00
Agua	1.620,00
Luz eléctrica	1.290,00
Internet y teléfono	960
Mantenimiento de la página web	200
Sueldos de Personal	29.800,00
Médico Principal/Gerente General	14.400,00
Médicos Temporal	1.000,00
Auxiliar /Administrador	12.000,00
Contador	2.400,00
Útiles de oficina	150,00
Útiles de limpieza (local)	320
Gastos Operativos Totales	40.340,00

FUENTE: VetBull
Elaboración Propia

4.2.8. Comunicación y promoción.

La comunicación interna de la clínica VetBull se realiza mediante impresiones colocadas en las áreas de operación de la veterinaria, y abarca normas de higiene, protocolos de buenas prácticas en intervención quirúrgica; más se han dejado de lado las políticas de la empresa, así como sus metas comerciales. La empresa carece de un manual de funciones y de procedimientos; sin embargo cuenta con un cuaderno de asistencia y un registro de limpieza de la veterinaria y del hospedaje.

VetBull mantiene una comunicación externa con sus clientes, a través de su página de Facebook (una para los servicios veterinarios y otra para el hospedaje), vía telefónica o whatsapp; sin embargo, esta podría ser más eficiente y completa si se administrara una base de datos actualizada de los clientes de la empresa.

Respecto a la promoción, se utiliza la recomendación boca a boca, la cual ha sido muy útil en la captación de nuevos clientes. Además, se utilizan las páginas de Facebook de la empresa para publicar videos o fotos de las mascotas en las instalaciones de la veterinaria u hospedaje, notas de interés y se incentiva a los clientes a que dejen un comentario positivo en este medio.

También se comparten fotografías y material audiovisual de las mascotas en el portal especializado Voofla, con el propósito de que clientes potenciales, interesados en servicios veterinarios y principalmente en el hospedaje, dejen sus datos y se les contacte a través del correo electrónico.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por atraer y fidelizar a los clientes, la empresa aún tiene puntos débiles:

- No realizan eventos internos o externos que fortalezcan la relación con sus actuales clientes o capten a nuevos.
- No entregan objetos de merchadising, como calendarios, imantados, lapiceros, etc que ayuden a penetrar la marca en la memoria de los consumidores.
- No se entregan folletos, brochures o tarjetas de presentación en relación a los servicios brindados
- No anuncian avisos revistas locales o en páginas de internet especializadas en la promoción de todo tipo de servicios, como Google Mi Negocio.
- No se realizan campañas de marketing digital a través de posicionamiento de SEO o SEM, tampoco se paga por publicidad en redes sociales.
- Cuentan con una página web, la cual no está actualizada, ni mucho menos es utilizada.

4.3. Diagnóstico de la situación.

Se procedió a realizar el análisis FODA en base a información recopilada en el análisis externo e interno de la empresa. A continuación, se muestran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la clínica veterinaria VetBull.

4.3.1. Análisis FODA.

a. Oportunidades.

- O1: El Perú está en proceso de reactivar su economía, siendo un país sólido a nivel regional.
- O2: La demanda interna peruana está en crecimiento, generando un mayor consumo en los NSE “C” y “D”, principalmente en el sector otros servicios.
- O3: Existe un crecimiento dinámico del sector actividades veterinarias y de los demás negocios enfocados a mascotas.
- O4: La tendencia actual de las familias es percibir a los animales de compañía como un integrante más de la familia, estando dispuestas a invertir en ellas.
- O5: Se están incorporando al mercado de forma exitosa, nuevos e innovadores servicios y productos orientados a las mascotas.
- O6: El uso de nuevas y económicas formas de comunicación con los clientes a través del internet es viable.
- O7: Existencia de un marco legal que exhorta a las personas a no maltratar a los animales de compañía y silvestres y a mantener una tenencia responsable.
- O8: Profesionales y técnicos veterinarios de gran nivel que están dispuestos a brindar sus servicios en el mercado
- O9: Creciente desarrollo económico y social de Lima norte, les posibilita acumular un mayor poder adquisitivo.

b. Amenazas.

- A1: Bajas barreras de entrada de nuevos competidores
- A2: Alta rivalidad entre los competidores del sector

- A3: Cadenas veterinarias, que manejan economías de escala, mejor tecnología e infraestructura a precios competitivos.
- A4: Preferencia de servicios sustitutos por su alta especialización y diversidad
- A5: Escaso acceso al crédito
- A6: Inseguridad social
- A7: Clientes más exigentes, que buscan mejores precios y calidad
- A8: Cercanía de la competencia al establecimiento de la clínica VetBull
- A9: Larga trayectoria de otras clínicas veterinarias que gozan de buena reputación por la experiencia y nivel profesional de sus médicos

c. Fortalezas.

- F1: Creatividad para resolver problemas, experiencia y conocimiento del negocio.
- F2: Personal comprometido y motivado
- F3: Profesionales de primer nivel, en constante capacitación
- F4: Relaciones duraderas y personales con los clientes y sus mascotas
- F5: Alianzas con proveedores de alimentos y medicamentos
- F6: Buena reputación
- F7: Precios competitivos en el mercado con un alto margen de ganancia
- F8: Única clínica en la zona que prosee un hospedaje debidamente equipado y está a cargo de un profesional veterinario.
- F9: Presencia en redes sociales.

d. Debilidades.

- D1: No existe una planificación estratégica en base a planes y objetivos
- D2: No cuenta con un plan de marketing, ni estrategias de promoción y comercialización
- D3: VetBull es una de las veterinarias más jóvenes de la zona y menos conocida
- D4: Falta de posicionamiento, anuncios en internet y mejor manejo de redes sociales
- D5: Horario de atención reducido en comparación a la competencia
- D6: La mayor parte de sus procesos no está definidos ni documentados, los servicios no están estandarizados

- D7: Desorden en la administración por sobrecargo de funciones.
- D8: No se lleva un control adecuado del inventario y de los stocks de reposición.
- D9: La infraestructura e imagen física de la empresa no es visualmente acogedora ni agradable

4.4. Establecimiento de objetivos.

Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado se han planteado los siguientes objetivos cuantitativos y cualitativos.

5.4.1. Objetivos cuantitativos.

- O1: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años.
- O2: Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios.
- O3: Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja.
- O4: Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.

5.4.2. Objetivos cualitativos.

- O5: Fidelizar a los clientes
- O6: Aumentar el posicionamiento de marca y ser considerada como una institución responsable, mostrando ética profesional y amor a los animales.

4.5. Definición de la estrategia.

4.5.1. Estrategias corporativas.

a. Misión.

Ofrecer tranquilidad, confianza y bienestar a las familias de nuestros pacientes y huéspedes mediante servicios de primer nivel, gran calidez humana, seguridad y excelencia al alcance de todos.

b. Visión.

Ser una de las empresas líderes en el mercado de Puente Piedra, con un posicionamiento excelente y fidelización de nuestros clientes, manteniendo el compromiso y la responsabilidad con el bienestar y salud de los animales; además de ser considerada como una de las mejores opciones de hospedaje de animales en Lima.

j. Valores.

- **VOLUNTAD**, para brindar la mejor calidad posible a nuestros clientes.
- **EMPRENDIMIENTO**, para llevar a cabo nuestros sueños.
- **TOLERANCIA**, ante los cambios del entorno.
- **BIENESTAR**, con el medio ambiente.
- **UNIÓN**, entre los miembros de nuestro equipo para brindar lo mejor de nosotros.
- **LEALTAD**, ante nuestro público ya que sin ellos no existimos.
- **LIDERAZGO**, para diferenciarnos de la competencia y ser la mejor opción.

4.5.2. Estrategias de segmentación.

Tanto para los servicios veterinarios y de hospedaje, se utilizará una estrategia de segmentación concentrada, la cual se han definido por los siguientes factores:

- **Geográfica:**

En caso de los servicios veterinarios, hogares que residan en Puente Piedra, principalmente del sector 6 (ubicación de la veterinaria en estudio), 8, 5, 4, 7, y 9, por ser las áreas de procedencia de la mayoría de los clientes.

Respecto al hospedaje, familias que residan en Lima, sobre todo en la zona moderna: San Isidro, San Borja, La Molina, etc (por ser lugares que utilizan este tipo de servicios con mayor frecuencia según la experiencia de VetBull) y también distritos del cono norte, como: Puente Piedra, Los Olivos y Carabaylo, ya que también requieren de un centro especializado que cuide a sus mascotas durante su ausencia.

- **Demográfica:**

Respecto a los servicios veterinarios, se concentrará la mayor parte de los esfuerzos en hogares; deben pertenecer a los NSE “B”, “C” y “D”, los cuales son económicamente activos y representan el 91 por ciento de la población del distrito de Puente Piedra. Los nuevos servicios estarán enfocados principalmente al sector “B”.

En el caso del hospedaje, se considerarán a los NSE “A”, “B” y “C”, los cuales según la experiencia de la veterinaria VetBull, son los sectores que tienen un consumo más elevado para esta clase de negocio.

En ambos servicios, los hogares están liderados por hombres o mujeres y sus edades varían entre los 25 y 70 años.

- **Psicográfica:**

Emprendedores, dueños de pequeños y medianos negocios, así como profesionales especializados en carreras técnicas o universitarias, que se caractericen por ser progresistas y con aspiraciones que aprecien un servicio de calidad a precios justos.

- **Conductual:**

Hogares con mascotas, de preferencia perros y/o gatos, que los traten como un miembro importante de la familia; invirtiendo no sólo su tiempo, sino también, dinero en la salud, alimentación, bienestar y entretenimiento de sus engréidos.

4.5.3. Estrategia funcional.

Para asegurar que se consiga el posicionamiento correcto, se implementará el siguiente marketing mix:

a. Estrategia de productos.

Esta estrategia estará basada en ofrecer productos y servicios que tengan la mayor calidad posible dentro del margen de recursos disponibles.

Se crearán nuevos servicios, y modificarán otros, con el objeto de mejorar la oferta y diferenciar a VetBull de su competencia, que en su mayoría es tradicional y conservadora:

Servicios veterinarios

Dentro de la línea de servicios veterinarios, específicamente en los médicos, se incorporarán las siguientes opciones:

- Rayos X: se implementará este servicio, adquiriendo un equipo de última generación. De esta forma será posible para el médico veterinario realizar un diagnóstico más preciso sobre el problema de salud que afecta a la mascota, determinando el grado de alteración o normalidad de los órganos internos.
- Ecografías: se implementará este servicio, adquiriendo un equipo móvil. Así será posible revisar la forma, tamaño y presencia de alteraciones en los siguientes órganos abdominales: hígado, vesícula biliar, estómago, bazo, intestino, riñones, vejiga urinaria, próstata y útero. Adicionalmente, mediante una ecografía obstétrica, se podrá confirmar si una mascota está preñada, calcular el número aproximado de fetos y determinar la fecha probable del parto.

Además, se reemplazará el servicio de higiene y peluquería por el grooming de mascotas:

- Grooming de mascotas: cambiar el servicio de higiene y peluquería por uno más completo y especializado que se enfoca en atender los requerimientos estéticos de cada raza y también las preferencias de los clientes; sin embargo, se continuará con la

antigua oferta: limpieza focalizada, baños y cortes de pelo tradicionales y médicos, sólo que adheridos a esta nueva propuesta.

Adicionalmente, se diferenciarán los siguientes productos de la competencia:

- Innovación los productos del pet shop, ofreciendo alternativas distintas a las de la competencia, siendo percibidas como superiores.

Nueva línea: otros servicios

- Sesiones fotográficas profesionales y temáticas para las mascotas; realizadas por un fotógrafo privado especialista en animales, quien se encargará de contar con el equipo e indumentaria requerida; así como de ejecutar y entregar el trabajo terminado. Se comercializarán dos paquetes: estándar y premium que constan de treinta y sesenta fotos respectivamente, disponibles en formato digital más una impresa elegida por el cliente. La empresa estará a cargo del cobro, ganando un margen del 40 por ciento y de la promoción. Las sesiones serán llevadas a cabo en las instalaciones del hospedaje y serán ofrecidas principalmente a sus huéspedes, ya que el propósito principal de este servicio es diferenciar al alojamiento de VetBull de los demás centros, pues ningún otro realiza algo parecido.
- Clases de adiestramiento, permitirán mejorar la conducta y el nivel de obediencia de las mascotas; serán dictadas por un profesional entrenado y certificado.

Servicios complementarios

- Recojo de mascotas de sus domicilios hacia la veterinaria u hospedaje, para este fin se requiere comprar y equipar una furgoneta que permita el traslado de los animales. El costo del traslado será cubierto por los clientes.
- Delivery de los productos del pet shop y farmacia, los clientes podrán comunicarse por teléfono o whatsapp para solicitar su pedido; el cual será entregado a sus respectivos domicilios por una unidad motorizada particular, la cual cobrará por el servicio.

- Asesorías gratuitas grupales de tenencia responsable, educación y nutrición de las mascotas

b. Estrategia de precio.

De la encuesta de investigación de mercados, se concluyó que el público objetivo tiene diferentes valoraciones de tarifas para cada tipo de servicio veterinario y no están dispuestos a pagar cantidades muy altas de dinero. Es por eso que se utilizará la estrategia de precios “cartera de productos” dentro del concepto “mejor calidad posible a precios competitivos”.

c. Estrategia de plaza (comercialización).

Se utilizarán canales tradicionales y digitales.

- **Punto de venta:** servicios veterinarios (médicos, grooming, pet shop y farmacia)
- **Domicilio:** atención en consultas, tratamientos médicos, adiestramiento y ecografías (de requerirse) en los hogares donde habita la mascota, dentro del alcance de la empresa.
- **Vía telefónica, whatsapp o email:** mediante estos medios se podrá programar citas en servicios veterinarios y reservar días de alojamiento en el hospedaje; permitiendo concretar ventas de forma directa con el cliente y proporcionándoles toda la información que necesitan, ya sea oral o a través de videos, fotos o enlaces a la página web y redes sociales.
- **Marketplace:** se reactivará la cuenta de la empresa en Mercado Libre, OLX y se creará una nueva en VetPlace (veterinaria y pet shop online) para comercializar el servicio de hospedaje, dado el gran alcance de su mercado objetivo.
- **Redes sociales (facebook e instagram):** el contacto directo con potenciales clientes permite absolver dudas inmediatas, gestionar reservas en el hospedaje y citas en servicios veterinarios. Se incorporarán mensajes de respuesta automática en el chat de estas redes y se añadirá un botón de llamada (en Facebook) con el objetivo de agilizar el proceso de comunicación y convertir la mayor cantidad de ventas posible.

- **Ferias municipales:** en Puente Piedra se organizan diversas ferias principalmente en fechas festivas como el día de la madre, navidad, aniversario de la ciudad, etc, a las cuales asisten gran cantidad de personas en búsqueda de productos y servicios innovadores. Las más conocidas se establecen en el óvalo o en la plaza central. Se espera formar parte de al menos una al año; con el fin de establecer un nuevo punto de ventas temporal a través de la venta de artículos del pet shop y de la oferta de los siguientes servicios médicos: consultas, aplicación de antipulgas, vacunas y desparasitación.

d. Estrategia de promoción y comunicación.

Se buscará maximizar las ventas, atraer nuevos consumidores, fidelizarlos, posicionar la marca, generar un lazo emocional entre los clientes y la empresa y transmitir los valores de VetBull, a través de los siguientes medios:

Publicidad boca a boca:

Destacar la importancia y relevancia de este medio para la promoción. Los clientes potenciales del negocio confían mucho más en la recomendación que les brinde un usuario actual de la clínica que en la promoción que pueda ejecutar la propia empresa. Se premiará a los clientes que atraigan a nuevos, brindándoles algún regalo especial o descuento en los servicios que más valoran de VetBull. Adicionalmente, se incentivará las recomendaciones y comentarios positivos de los clientes en redes sociales a través de un descuento del 10 por ciento en artículos del pet shop y entrega de merchandising.

Eventos y ferias

- Organizar eventos públicos en escuelas públicas o privadas en conjunto con el municipio respecto a la tenencia responsable de mascotas con el fin de educar a la población en este tema y acercar a los consumidores potenciales a los servicios de la empresa.
- Organizar una vez al año campañas de esterilización, desparasitación externa e interna para canes y felinos a precios sociales con el permiso de la municipalidad de Puente Piedra y aprovechar la oportunidad para introducir los servicios de VetBull.

- Celebración de fechas especiales: día de la mascota, fiestas patrias, navidad o Halloween. Se decorará la veterinaria de acuerdo a cada festividad y se organizarán juegos, sorteos y entrega de premios especiales.
- Participar en ferias municipales: como ya se mencionó anteriormente, se espera participar en ferias del distrito, no sólo con fines de comercialización inmediata, sino también para captar nuevos clientes a través de publicidad impresa, merchandising y brindando información especializada respecto a todos los servicios que ofrece la clínica.

Publicidad impresa y merchandising:

Cartel de fachada: cambiarlo por uno nuevo que sea atractivo e impactante a la vista de los potenciales consumidores. Este va colgado en el frontis del local.

- Carteles de descuentos especiales para nuevos clientes
- Carteles de descuentos para clientes que recomienden a nuevos.
- Cartel informativo del programa “Tarjeta de cliente frecuente” (descrito líneas debajo)
- Gigantografías para nuevos y complementarios servicios: grooming, adiestramiento, monta, sesión fotográfica en hospedaje y traslado de mascotas.
- Tarjetas de presentación, volantes y brochures informativos para ser repartidos a potenciales clientes durante los eventos públicos o en la misma veterinaria
- Merchandising: calendarios, lapiceros, imantados y papelería con publicidad.
- Se publicarán anuncios en revistas locales de Puente Piedra con el objetivo de difundir la oferta de servicios de la clínica en el distrito.

4.5.4. Elección de estrategias.

En la tabla 24, se enuncian las estrategias seleccionadas para el presente plan.

Tabla 24: Selección de estrategias de marketing.

Nº	Estrategia
1	E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la
2	E2: Desarrollar una estrategia de precios competitiva para la cartera de productos
3	E3: Ampliación de los canales de distribución
4	E4: Recompensar a los clientes

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.5. Matriz de estrategias vs objetivos.

Con la finalidad de garantizar que estas cinco estrategias cumplirán con los objetivos de marketing ya definidos anteriormente, son relacionadas entre sí en la tabla 25.

Tabla 25: Resultado de la matriz estrategias vs objetivos.

Nº	ESTRATEGIAS OBJETIVOS	O1	O2	O3	O4
		Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años.	Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios.	Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja.	Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.
1	E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles	X	X	X	X
2	E2: Desarrollar una estrategia de precios competitiva para la cartera de productos	X	X	X	X
3	E3: Ampliación de los canales de distribución	X	X	X	X
4	E4: Recompensar a los clientes	X	X		

FUENTE: Fred (2008) en "Concepto de administración estratégica"
Elaboración Propia

4.6. Plan de acción.

A continuación, se identificará cada objetivo con sus respectivas estrategias de acuerdo a la matriz descrita en el punto anterior.

- a. O1/O2: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años. Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios.
 - E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles.
 - E2: Desarrollar una estrategia de precios competitiva para la cartera de productos.
 - E3: Ampliación de los canales de distribución.
 - E4: Recompensar a los clientes

- b. O3/O4: Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja. Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.
 - E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles.
 - E2: Desarrollar una estrategia de precios competitiva para la cartera de productos.
 - E3: Ampliación de los canales de distribución.

Después de relacionar los objetivos con sus estrategias, el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa. Las Tablas 26 y 27 describen cada uno de los planes de acción.

Tabla 26: Plan de acción del objetivo 1 y 2.

Objetivo N° 1		Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años.	
Objetivo N° 2		Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios.	
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ÁREA
1	E1	Diversificar los productos de la línea de ropa, collares y correas (buscar nuevos productos y proveedores)	Administración y Medicina Veterinaria
		Cambiar el servicio convencional de baño y corte por el de grooming canino.	
		Compra de la furgoneta para el traslado de mascotas	
		Comprar equipos de Rayos “X” y Ecógrafo	
2	E2	Establecer precios bajos de lanzamiento para el servicio de grooming, sesiones fotográficas.	Administración y Gerencia
		Establecer precios ligeramente menor al promedio en consultas y para los nuevos servicios: ecografía y radiografía	
		Aumentar en un 20 por ciento el precio del hospedaje en fechas festivas	
3	E3	Atención en punto de venta y domicilio (de requerirse)	Administración y Medicina Veterinaria
		Redes sociales	
		Citas de servicios veterinarios y reservas de hospedaje por teléfono o whatsapp	
4	E4	Regalar muestras de alimento premium a clientes que tengan la disposición de adquirirlos	Administración y Gerencia
		Comunicación constante con clientes a través del teléfono, whatsapp, correo electrónico, facebook respecto a dudas y servicios.	
		Entregar cupones de descuentos a clientes VIP del 50 por ciento en el servicio que más valoren	
<p>E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles.</p> <p>E2: Desarrollar una estrategia de precios competitivos para la cartera de productos.</p> <p>E3: Ampliación de los canales de distribución</p> <p>E4: Recompensar a los clientes.</p>			

FUENTE: Freed (2008) en “Conceptos de administración estratégica”
 Elaboración Propia

Tabla 27: Plan de acción del objetivo 3 y 4.

Objetivo N° 3		Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja	
Objetivo N° 4		Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta	
N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ÁREA
1	E1	Diversificar los productos de la línea de ropa, collares y correas (buscar nuevos productos y proveedores)	Administración y Medicina Veterinaria
		Cambiar el servicio convencional de baño y corte por el de grooming canino.	
		Comprar cinco kennels para el hospedaje	
2	E2	Establecer precios bajos de lanzamiento para el servicio de grooming y adiestramiento (estrategia de precios por penetración)	Administración y Gerencia
		Establecer precios ligeramente menor al promedio en consultas y para los nuevos servicios: ecografía y radiografía	
		Aumentar en un 20 por ciento el precio del hospedaje en fechas festivas	
3	E3	Implementar en la página web de VetBull un espacio de reservas en el alojamiento, solicitud de información y chat	Administración y Medicina Veterinaria
		Atención en punto de venta y a domicilio (de requerirse)	
		Citas de servicios veterinarios y reservas de hospedaje por teléfono o whatsapp	
<p>E1: Entregar el máximo servicio de atención posible al cliente y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles. E2: Desarrollar una estrategia de precios competitivos para la cartera de productos. E3: Ampliación de los canales de distribución</p>			

FUENTE: Freed (2008) en “Conceptos de administración estratégica”
Elaboración Propia

4.7. Control del plan.

Con el propósito de medir de forma parcial el grado del cumplimiento de los objetivos propuestos, en lugar de esperar hasta que termine el ejercicio, se han establecido indicadores como mecanismos de control para cada estrategia de marketing.

Las tablas 28 a la 32, muestran la ficha técnica de los indicadores.

Tabla 28: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 1.

Estrategia 1: Entregar el máximo servicio de atención posible a los clientes y satisfacer la mayor parte de sus necesidades y requerimientos en función a los recursos disponibles				
Objetivos vinculados a la estrategia: O1: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años. O2: Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios. O3: Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja. O4: Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.				
INDICADORES				
Nº	Indicador	Tácticas		Responsable
1	Satisfacción Total del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificar los productos de la línea de ropa, collares y correas (buscar nuevos productos y proveedores) -Cambiar el servicio convencional de baño y corte por el de grooming canino. -Reducir el tiempo de espera en la atención con la contratación de otro(s) veterinarios y asistentes(s) permanentes (incluye beneficios e incremento salarial) 		Administración y Médico Veterinario
	Descripción	Cálculo	Unidad	Frecuencia

«continuación»

	Mide el nivel de satisfacción de los clientes en su experiencia con los servicios de la clínica veterinaria para comprobar si se han cumplido sus expectativas respecto a la calidad, diversificación imagen e infraestructura de la empresa.	<p>El cálculo se realizará a través de la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, las cuales serán entregadas al consumidor al finalizar el servicio.</p> <p>-Satisfacción Total</p> <p>ST >= 88 por ciento</p> $ST = \frac{(0.4 * \sum X_{cs} + 0.3 * \sum X_{div} + 0.3 * \sum X_i)}{n}$ <p>Donde:</p> <p>ST: nivel de satisfacción total</p> <p>Xcs: nivel de satisfacción de cada cliente respecto a la calidad del servicio</p> <p>Xdiv: nivel de satisfacción respecto a la diversificación de los servicios/ productos de cada cliente</p> <p>Xi: nivel de satisfacción respecto a la imagen e infraestructura de cada cliente</p> <p>n: número de clientes encuestados</p>	<p>Porcentaje de Clientes satisfechos respecto al total de encuestados en:</p> <p>-Calidad del servicio</p> <p>-Diversificación de servicios</p> <p>-Imagen e infraestructura</p>	Mensual
Nº	Indicador	Táctica	Responsable	
	Solicitudes de traslado de mascotas	Compra de furgoneta para el traslado de mascotas	Administración y Médico Veterinario	

«continuación»

	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
2	Se espera que para al menos el 40 por ciento de los huéspedes se les haya solicitado el servicio de recojo de sus domicilios	<p>-Porcentaje de Recojo de mascotas para tomar el servicio de alojamiento en el hospedaje: $\text{Sr}h / \text{VH} \geq 40 \text{ por ciento}$ Donde: -Sr_h: cantidad de recojos efectivos mensuales solicitados por el cliente para que sus mascotas sean alojados en el hospedaje -VH: volumen total de huéspedes en el mes.</p>	<p>Número de traslados/ Número de visitas totales a la veterinaria</p> <p>Número de traslados/ Número total de estadías</p>	Mensual

FUENTE: Freed (2008) en "Conceptos de administración estratégica"
 Elaboración Propia

Tabla 29: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 2.

Estrategia 2: Desarrollar una estrategia de precios competitivos para la cartera de productos				
Objetivos vinculados a la estrategia: O1: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años. O2: Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios O3: Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja. O4: Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.				
INDICADORES				
Nº	Indicador	Táctica		Responsable
3	Crecimiento de Ventas	-Establecer precios bajos de lanzamiento para productos nuevos, como el servicio de grooming, adiestramiento y monta. -Establecer precios ligeramente menor al promedio en consultas		Administración y Gerencia
	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
	Indica el porcentaje que crecieron (si es positivo) o decrecieron (si es negativo) las ventas con respecto al periodo de medición anterior. Se espera que aumenten anualmente entre el 20 por ciento y 38 por ciento	$20 \text{ por ciento} \leq ((V_a - V_{pa}) / V_{pa}) * 100 \leq 38 \text{ por ciento}$ <p>Donde: Va: Ventas actuales Vpa: Ventas del periodo anterior</p>	Porcentaje de crecimiento de ventas	Anual

FUENTE: Freed (2008) en “Conceptos de administración estratégica”
 Elaboración Propia

Tabla30: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 3.

Estrategia 3: Ampliación de los canales de distribución				
Objetivos vinculados a la estrategia: O1: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años. O2: Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios. O3: Aumento promedio anual del 60 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada baja. O4: Mantener al 100 por ciento la tasa de ocupación del hospedaje de mascotas durante el periodo de temporada alta.				
INDICADORES				
Nº	Indicador	Táctica		Responsable
4	Porcentaje de ventas de cada canal de distribución	-Implementar en la página web de VetBull un espacio de reservas en el alojamiento, solicitud de información y chat -Atención en punto de venta y a domicilio (de requerirse). -Citas de servicios veterinarios y reservas de hospedaje por teléfono o whatsapp -Google Mi negocio -Marketplace -Redes sociales -Ferias municipales		Administración y Médico Veterinario
	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
	Indica la proporción de ventas de cada canal de distribución respecto al total en el mes Tener en cuenta que no todos los canales se activan durante todo el año.	$V_{pw}/V_T \approx 20$ por ciento $V_{pvd}/V_T \approx 30$ por ciento $V_{tw}/V_T \approx 17$ por ciento $V_{gmn}/V_T \approx 5$ por ciento $V_{mp}/V_T \approx 10$ por ciento $V_{rs}/V_T \approx 10$ por ciento $V_{fm}/V_T \approx 8$ por ciento Donde: Vpw: ventas generadas por la página web de la empresa Vpvd: ventas generadas en punto de venta y a domicilio Vmp: ventas generadas en marketplace Vrs: ventas generadas en redes sociales	Soles por Ventas de cada canal/ Soles Totales por ventas	Anual

«continuación»

		Vfm: ventas generadas en ferias municipales VT: ventas totales mensuales		
--	--	---	--	--

FUENTE: Freed (2008) en “Conceptos de administración estratégica”
Elaboración Propia

Tabla 31: Ficha técnica de los indicadores para la estrategia 4.

Estrategia 4: Recompensar a los clientes			
Objetivos vinculados a la estrategia: O1: Obtener un incremento promedio anual del 45 por ciento en los ingresos totales durante los siguientes cinco años. O2: Incremento promedio anual del 45 por ciento del número de atenciones en servicios veterinarios			
INDICADORES			
Nº	Indicador	Táctica	Responsable
5	Porcentaje de Clientes retenidos	<ul style="list-style-type: none"> -Regalar muestras de alimento premium a clientes que tengan la disposición de adquirirlos -Implementar programa “Tarjeta de cliente frecuente” -Comunicación constante con clientes a través del teléfono, whatsapp, correo electrónico, facebook respecto a dudas, servicios, acumulación de puntaje de programa “tarjeta de cliente frecuente” y promociones -Entregar cupones de descuento a clientes VIP del 50 por ciento en el servicio que más valoren. -Organizar eventos en fechas especiales como Halloween, Navidad 	Médico Veterinario, Administración y Gerencia

«continuación»

		-Regalos especiales a los principales clientes (VIP) como asesorías individuales, sesiones de fotos		
	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
	Indica la cantidad de clientes que son leales a Vetbull. Se espera que esta proporción sea por lo menos el 30 por ciento del total de clientes que alguna vez ha visitado la clínica en un periodo determinado	$(CL/CT) * 100 \geq 30$ por ciento Donde: CL: cantidad de clientes leales; es decir que han visitado la veterinaria tres o más veces en el periodo indicado. CT: cantidad total de clientes que han tomado los servicios de la clínica alguna vez en el periodo	por ciento de clientes retenidos	Anual
Nº	Indicador	Táctica		Responsable
	Porcentaje de Crecimiento de Clientes retenidos	-Regalar muestras de alimento premium a clientes que tengan la disposición de adquirirlos -Entregar un cupón del 70 por ciento de descuento por cada cinco compras del servicio del grooming canino. -Organizar eventos en fechas especiales como día de la mascota, Halloween, Navidad o el aniversario de VetBull -Entregar regalos especiales a los principales clientes		Médico Veterinario, Administración y Gerencia
	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
6	Indica el crecimiento (si es positivo) o decrecimiento (si es negativo) de la cantidad de clientes que son leales a Vetbull en el periodo actual con respecto al anterior. Se espera que exista un crecimiento mayor	$((Ca/CTa) - (Cpa/CTpa) * 100) \geq 10$ por ciento Donde: Ca: cantidad de clientes leales en el periodo actual CTa: cantidad total de clientes que han tomado alguna vez los servicios de la clínica en el periodo actual	por ciento de crecimiento o de clientes retenidos	Anual

«continuación»

	e igual al 10 por ciento	Cpa: cantidad de clientes leales en el periodo anterior CTpa: cantidad total de clientes que han tomado alguna vez los servicios de la clínica en el periodo anterior		
Nº	Indicador	Táctica		Responsable
7	Número de clientes afiliados al programa “Tarjeta de cliente frecuente”	-Implementar programa “Tarjeta de cliente frecuente” -Entregar cupones de descuento a clientes VIP del 50 por ciento en el servicio que más valoren. -Regalos especiales a los principales clientes (VIP) como asesorías individuales, sesiones de fotos		Administración
	Descripción	Cálculo	Unidad	Periodicidad
	Mide dos parámetros: -Cantidad de clientes que se han afiliado al programa en un mes; se espera que sea mayor que cinco. -Cantidad de clientes Vip: del total de clientes afiliados, se espera que al menos uno alcance la categoría VIP al cierre del mes	$C_{tcf} \geq 5$ $C_{vip} \approx 1$ Donde: C_{tcf} : nuevos afiliados a la tarjeta cliente frecuente C_{vip} : Clientes que ha logrado la categoría VIP	Cantidad de nuevos clientes afiliados al programa Cantidad de clientes afiliados que han logrado la categoría VIP	Mensual

FUENTE: Freed (2008) en “Conceptos de administración estratégica”

FUENTE: Elaboración Propia

4.8. Resumen de las principales estrategias.

Los mecanismos o formas que tiene actualmente una empresa para darse a conocer y llegar al público son múltiples, por ejemplo, existen muchas herramientas para captar y fidelizar a los clientes a cambio de satisfacer sus necesidades.

Existen varias estrategias para poder alcanzar los objetivos, dentro de las cuales están:

- Estrategias corporativas.
- Estrategia genérica de Michael Porter.
- Estrategias de segmentación.
- Estrategias de posicionamiento.
- Estrategias funcionales.
- Estrategias de precio.
- Estrategias de plaza.
- Estrategias de promoción y comunicación.
- Estrategias de procesos.
- Estrategias del entorno físico.
- Estrategias de personas.
- Estrategias de productividad y calidad.

Si bien todas son importantes, para esta investigación se seleccionaron solo tres, siendo las que mejor nos permitirán cumplir con nuestros objetivos, estas son: Estrategias Corporativas, Estrategias de Segmentación y Estrategia Funcional.

- La Estrategia Corporativa

Esta estrategia principalmente se basa en un plan de acciones que pueda desarrollar nuestra ventaja competitiva, en este caso sería de la Veterinaria Vetbull, por otro lado,

permite que todas las actividades que son diferentes a las que se han seleccionado puedan mezclarse obteniendo un valor muy valioso para la empresa, además de fortalecer aún más nuestra ventaja competitiva.

- Las Estrategias de Segmentación

Esta Estrategia nos permite mejorar la competitividad y alcanzar el éxito empresarial en nuestro sector, para poder alcanzar estas metas, las organizaciones necesitan establecer una serie de estrategias que garanticen la satisfacción de sus clientes.

Para ello necesitan establecer quiénes son sus clientes y cuáles son las características del mercado al que se dirigen.

A través de la segmentación de mercado es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares.

Este tipo de segmentación se realiza en base a una o varias variables o criterios de tipo: Demográfico, Geográfico, Psicográfico y Conductuales o Comportamentales; entre otros.

- Estrategia Funcional

Es aquella que nos dirá ¿Cómo? Se hará, funcionará u operará la empresa después de delimitar la estrategia corporativa. Esta estrategia nos indica el cómo se deben aplicar y utilizar los recursos para lograr los objetivos propuestos.

V. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

5.1. Inversiones.

La clínica veterinaria VetBull, invertirá en la implementación de nuevos servicios veterinarios y complementarios, en la ampliación del hospedaje y en un software de gestión; de esta forma espera obtener beneficios futuros repartidos en el tiempo.

5.1.1. Estimación de las inversiones.

a. Servicios veterinarios.

Adquisición de equipos para nuevos servicios de la línea: ecógrafo móvil y máquina de rayos “x”

Compra de elementos adicionales para el servicio de grooming (antes higiene y peluquería) set de tijeras, corta uñas, máquina cortadora y sopladora.

b. Servicio de hospedaje.

Ampliación de hospedaje: construcción de siete caniles y compra de tres kennels (para canes pequeños y felinos).

c. Servicios complementarios.

Adquisición de una unidad móvil: furgoneta 0 km, marca Chevrolet, modelo N300, año de fabricación 2018, utilizada para el servicio de traslado de mascotas.

d. Sistema de uso veterinario.

Implementación de un software veterinario desarrollado a medida para la gestión a, control y medición de la empresa.

La tabla 32, muestra los costos totales de la inversión que asciende a 66.850,00 soles, incluye el desembolso inicial y las ampliaciones anuales.

Tabla 32: Inversión total (soles).

Equipos para el servicio de Grooming	Cantidad	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.)	2018 (Inversión Inicial)	2019	2020	2021	2022	2023
Cortadora De Pelo De 5 Velocidades	2	1.100,00	2.200,00	1.100,00				1.100,00	
Sopladora Air Force Metro	2	1.350,00	2.700,00	1.350,00				1.350,00	
Set de Tijeras	2	100,00	200,00	100,00				100,00	
Corta Uñas - Para Perros	2	50,00	100,00	50,00				50,00	
Mesa de acero para servicio de grooming	1	600,00	600,00	600,00					
Caniles	20	2.000,00	40.000,00	-	10.000,00	10.000,00	5.000,00	10.000,00	5.000,00
Kennels	15	250,00	3750,00	-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Rayos X portátil (equipo e instalación)	1	9.900,00	9.900,00	9.900,00					
Ecógrafo portátil (equipo, transductores e instalación)	1	13.200,00	13.200,00	13.200,00					
Furgoneta Chevrolet N300	1	37.000,00	37.000,00	37.000,00					
Sistema de uso veterinario	1	3.500,00	1.500,00	3.500,00					
TOTAL (S/.)				66.800,00	10.750,00	10.750,00	5.750,00	10.750,00	5.750,00

FUENTE: Elaboración Propia

La Tabla 33, recoge las depreciaciones (en el caso del sistema de ventas) anuales de cada uno de los activos durante el periodo de evaluación y su valor residual final.

Tabla 33: Depreciación anual (soles).

Equipos Grooming	Cantidad	Vida Útil	Depreciación Anual	2019	2020	2021	2022	2023	Valor Residual
Cortadora De Pelo De 5 Velocidades	2	3	366,67	366,67	366,67	366,67	366,67	366,67	366,67
Sopladora Air Force Metro	2	3	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Set de Tijeras	2	3	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
Corta Uñas - Para Perros	2	3	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
Mesa de acero para servicio de grooming	1	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Caniles	20	-	-	-	-	-	-	-	-
Kennels	15	5	750,00	-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Rayos X portátil (equipo e instalación)	1	10	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00	990,00	4.950,00
Ecógrafo portátil (equipo, transductores e instalación)	1	10	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	6.600,00
Furgoneta Chevrolet N300	1	10	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	18.500,00
Sistema de uso veterinario	1	5	700,00	700,00	700,00	700,00	700,000	700,00	0,00
TOTAL (S/.)				7.636,67	8.386,67	8.436,67	8.436,67	8.486,67	32.266,67

FUENTE: Elaboración Propia

5.2. Ingresos de ventas.

A continuación, se describe la proyección de ventas de cada una de las líneas de servicio de la clínica veterinaria VetBull, así como los ingresos totales. Las estimaciones se realizaron en base a los datos del ejercicio del año 2018.

Servicios veterinarios

a. Servicios médicos.

Como parte del plan, se introducirán en esta línea, dos nuevos servicios: los análisis de rayos “X” y ecografías; además la oferta actual de higiene y peluquería será integrada a la tendencia actual del grooming para mascotas.

La tabla 34, muestra la proyección de los ingresos, porcentaje de variación y el número de atenciones de los nuevos servicios: análisis de rayos “X” y ecografías para cada año de evaluación.

En el caso del servicio de ecografía, como el equipo a adquirir es móvil, se establecieron dos formas de realizar el examen: en las instalaciones de la veterinaria o a domicilio para clientes que vivan en distritos aledaños a la clínica (Puente Piedra, Carabayllo, Santa Rosa y Ancón). Se estima que el 80 por ciento de las atenciones serán suministradas de forma convencional y el resto, en casa.

La tabla 35, representa el ingreso total proyectado de los servicios médicos, así como el porcentaje de variación anual. Se espera que su crecimiento promedio anual sea del 28 por ciento.

Tabla 34: Ingresos proyectados para los nuevos servicios: Rayos “X” y Ecografía (soles).

Nuevos Servicios	Precio Unitario (soles)	Ingresos (soles)								
		2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Rayos X	100	2.400,00	0,25	3.000,00	0,25	3.750,00	0,25	4.287,50	0,26	4.906,25
N° de atenciones		24	0,25	30	0,25	37,5	0,25	47	0,26	59
Ecografía		2.241,00		2.801,25		3.501,56		4.176,95		4.814,96
N° de atenciones		27	0,25	34	0,25	42	0,25	53	0,26	62
En la veterinaria (80%)	80	1.728,00	0,25	2.160,00	0,25	2.700,00	0,25	3.375,00	0,26	4.252,50
A domicilio (20%)	95	513,00	0,25	641,25	0,25	701,56	0,25	801,95	0,26	1.062,46

FUENTE: VetBull

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 35: Ingresos proyectados de los servicios médicos (soles).

Servicios Médicos	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Consultas veterinarias básicas	4.875,00	20	5.350,00	25	5.912,50	25	6.640,63	25	7.425,78	26	8.396,48
Tratamiento	6.750,00	20	7.300,00	25	7.825,00	25	8.560,25	25	9.320,31	26	10.133,59
Análisis de laboratorio	3.515,00	20	3.918,00	25	4.472,50	25	5.190,63	25	5.938,28	26	6.380,23
Cirugía	3.620,00	20	4.344,00	25	4.830,00	25	5.587,50	25	6.384,38	26	7.190,31
Hospitalización (3 días en promedio)	810,00	20	872,00	25	1015,00	25	1.118,75	25	1.298,44	26	1.692,03
Vacunación	4.800,00	20	5.460,00	25	6.023,00	25	6.360,00	25	6.650,00	26	7.175,00
Atención a domicilio	750,00	20	900,00	25	1.080,00	25	1.250,00	25	1.487,50	26	1.726,25
Rayos X		-	2.400,00	25	3.000,00	25	3.750,00	25	4.487,50	26	5.506,25
Ecografías		-	2.241,00	25	2.801,25	25	3.401,56	25	4.076,95	26	4.414,96
TOTAL (S/.)	25.120,00	38	32.785,00	25	36.959,00	25	41.859,32	25	47.069,11	26	52.615,10

FUENTE: VetBull

FUENTE: Elaboración Propia

b. Grooming, antes servicio de higiene y peluquería.

Para el servicio de grooming, se proyecta un aumento del 30 por ciento al año en el número de atenciones; así como un incremento en el promedio de ingresos anual del 29 por ciento.

Como parte de la estrategia de precios, se han establecido tarifas de lanzamiento bajas para los packs del servicio especial (propios del grooming); además, mantener la oferta anterior en higiene y peluquería (servicio estándar), permite acumular mayores ingresos (70 por ciento de las ventas del rubro), debido a que no todos los clientes se arriesgan y prefieren un estilo más tradicional para sus mascotas

La tabla 36, muestra las proyecciones del nivel de ingresos del servicio de grooming (pack estándar y especial) durante el periodo de implementación del presente plan; así como el número de atenciones y el porcentaje de variación anual.

Tabla 36: Ingresos proyectados del servicio de grooming (soles).

Servicio de Grooming	Precio Promedio Unitario (soles)	2018	Varr (%)	2019	Varr (%)	2020	Varr (%)	2021	Varr (%)	2022	Varr (%)	2023
Atenciones anuales	-	149,00	0,3	193,70	0,3	251,81	0,3	327,35	0,3	425,56	0,3	513,23
Servicio Estándar Atenciones (70%)	-	-		136		176		229		298		387
Perros (70%)	35	-		3.321,96		3.918,54		4.614,10		5.498,34		6.187,84
Gatos (30%)	30	-		1.220,31		1.586,40		1.962,32		2.381,02		2.985,33
Total estándar	-	-		4.542,27		5.504,94		6.576,43		7.879,36		9.173,16
Servicio Especial Atenciones (30%)	-	-		58		76		98		128		166
Corte especial (80%)	60	-		2.789,28		3.226,06		3.713,88		4.228,05		4.766,46
Corte especial + Tinte (20%)	80	-		929,76		1.108,69		1.471,29		1.842,68		2.255,49
Total especial	-	-		3.719,04		4.334,75		5.185,18		6.070,73		7.021,95
TOTAL (S/.)	-	6.720,00	0,23	8.261,31	0,30	9.839,70	0,30	11.761,61	0,30	13.950,09	0,30	16.195,11

FUENTE: Elaboración Propia

c. Servicio de pet shop.

La tabla 37 muestra los ingresos totales proyectados de los artículos comercializados en el pet shop durante los cinco años de implementación del plan de marketing. Se espera un crecimiento promedio anual del 24 por ciento.

Tabla 37: Ingresos proyectados del servicio de pet shop (soles).

Servicios Pet Shop	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Alimento Balanceado Canes	3.220,00	20	3.664,00	25	4.230,00	25	4.937,50	25	5.546,88	26	6.409,06
Alimento Balanceado felinos	1.400,00	20	1.680,00	25	1.900,00	25	2.225,00	25	2.581,25	26	2.934,38
Camas	420	20	504,00	25	593,00	25	687,50	25	784,38	26	870,31
Accesorios ((Indumentaria, collares y correas)	830	20	916,00	25	1045,00	25	1.256,25	25	1.545,31	26	1.951,09
Juguetes	620	20	690,00	25	770,00	25	892,50	25	1.053,13	26	1.130,94
TOTAL (S/.)	6.490,00	20	7.454,00	25	8.538,00	25	9.998,25	25	11.510,95	26	13.295,78

FUENTE: Elaboración Propia

d. Servicio de farmacia.

La tabla 38, muestra los ingresos totales del servicio de farmacia, entre ellos destaca la aplicación o venta directa de los productos antidesparasitarios y antipulgas (70 por ciento), así como el número de atenciones para los cinco años de duración del plan propuesto. Se espera un crecimiento promedio anual del 24 por ciento.

Tabla 38: Ingresos proyectados del servicio de farmacia (soles).

Servicios de Farmacia	2018	Var%	2019	Var%	2020	Var%	2021	Var%	2022	Var%	2023
Antidesparasitarios y antipulgas (70%)	6.527,50	20	7033	25	7.591,25	25	8.139,06	25	8.598,83	26	9.076,52
Otros productos (30%)	2.797,50	20	3057	25	3496,25	25	3.745,31	25	4.256,64	26	4.661,37
TOTAL (S/.)	9.325,00	20	10090	25	11087,50	25	11.884,38	25	12.855,47	26	13.737,89
Número de Atenciones	145,06		194,07		227,58		271,98		329,97		398,37

FUENTE: Elaboración Propia

e. Ingresos totales de los servicios veterinarios.

La tabla 39 agrupa los ingresos totales proyectados para los servicios veterinarios de la clínica VetBull durante los años de implementación del plan. Se espera alcanzar un crecimiento promedio anual del 24 por ciento.

Tabla 39: Ingresos totales proyectados de los servicios veterinarios (soles).

Servicios Veterinarios	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Servicios Médicos	25.120,00	38	30.785,00	25	33.436,25	25	37.295,31	25	41.069,14	26	45.515,12
Grooming (Higiene y Peluquería)	6.720,00	23	7.161,31	30	7.539,70	30	8.061,61	30	8.550,09	30	9.095,11
Farmacia	9.325,00	20	9.890,00	25	10.287,50	25	10.584,38	25	11.055,47	26	11.437,89
Pet Shop	6.490,00	20	6.988,00	25	7.335,00	25	7.868,75	25	8.310,94	26	8.565,78
Total Servicios Veterinarios (S/.)	47.655,00	30	54.824,31	26	58.598,45	26	63.810,04	26	68.985,63	27	74.613,90

FUENTE: Elaboración Propia

Servicio de hospedaje

En referencia a los servicios de hospedaje, se espera:

- En temporada baja, alcanzar un porcentaje de ocupación de 8,68 por ciento, 14,05 por ciento, 22,19 por ciento, 35,54 por ciento, 53,37 por ciento para los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023
- En temporada alta, mantener el 100 por ciento ocupación.

La tabla 40, muestra las tarifas promedio de alojamiento diario para cachorros y adultos en:

- Temporada baja: tarifa normal y especial para suscriptores del diario El Comercio (alianza estratégica), la cual es 20 por ciento inferior.
- Temporada alta: el precio se incrementa en 20 por ciento respecto a la tarifa normal.

Tabla 40: Tarifas promedio del hospedaje en temporadas altas y bajas (soles).

Tarifas Hospedaje	Cachorros	Adultos	Promedio
Proporción	20%	80%	
Tarifa Normal Temporada Baja	30,00	40,00	38,00
Tarifa Promoción Suscriptor El Comercio (sólo en temporada baja)	24,00	36,00	34,00
Tarifa Temporada Alta	36,00	48,00	46,00

FUENTE: Elaboración Propia

La Tabla 41 recoge los ingresos totales estimados del alojamiento de mascotas, teniendo en cuenta que al final de la implementación del plan, se contará treinta espacios, tres kennels y diecisiete caniles (veinte a construir y diez existentes).

Tabla 41: Ingresos estimados en el servicio de hospedaje de la clínica veterinaria VetBull (soles).

Años	Temporada Baja (350 Días)							Temporada Baja (15 Días)				Total (soles)
	Espacios (Kennels y Caniles)	Ocupación Máxima (Espacios * Días)	Ocupación Proyectada	(%)	Precio Promedio Normal (80%)	Precio Promedio Suscriptor (20%)	Ingresos (soles)	Ocupación Proyectada (espacios *días)	(%)	Precio	Ingresos (soles)	
2018	10	3500	180	5,14	38,00	–	5.472,00	150	100	38,00	5.700,0	11.172,0
2019	14	4200	365	8,68	38,00	34,00	11.080,80	180	100	46,00	8.280,0	19.360,80
2020	17	4900	688	14,05	38,00	34,00	20.928,12	210	100	46,00	9.660,0	25.588,12
2021	20	5600	1242	22,19	38,00	34,00	37.769,00	240	100	46,00	11.040,0	31.809,00
2022	25	6300	2176	34,54	38,00	34,00	66.149,25	270	100	46,00	12.420,0	37.569,25
2023	30	7000	3736	53,37	38,00	34,00	113.569,4	300	100	46,00	13.800,0	45.369,46

FUENTE: Elaboración Propia

Otros servicios

Por otro lado, de acuerdo a las estrategias de marketing, se determinó implementar una nueva línea de negocio: “otros servicios”, integrada por: adiestramiento canino y sesiones fotográficas profesionales para mascotas.

La tabla 42, muestra las proyecciones de ingresos generados por el nuevo servicio adiestramiento canino. El costo por clase es de 35 soles la hora; tarifa establecida como precio de penetración, ya que el valor fijado es bajo con respecto al mercado. Se espera que el número de clientes suba 20 por ciento al año.

Tabla 42: Ingresos por ventas proyectados para los servicios de adiestramiento (soles).

Pu	Cant. Base anual de canes adiestrados	Cantidad promedio de clases por can	2019	2020 (20%)	2021 (20%)	2022 (20%)	2023 (20%)
35	20	7	4.900,00	5.280,00	5.856,00	6.467,20	7.160,64

FUENTE: Elaboración Propia

El servicio de sesión de fotográfica profesional, será realizado por un fotógrafo privado especialista en mascotas. Se espera que las ventas crezcan 20 por ciento al año en base a promociones (2x1), precios bajos por lanzamiento, difusión en medios digitales y vales de descuentos en el servicio de hospedaje.

Se estima expender 70 paquetes anuales, de los cuales el 60 por ciento corresponde al pack uno y el 40 por ciento, al dos. La tabla 43 muestra los detalles.

Tabla 43: Ingresos estimados del servicio de sesión fotográfica profesional para mascotas (soles).

Paquetes de Sesiones	Pu (soles)	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete 1	150,00	6.300,00	6.660,00	7.072,00	7.386,40	7.863,68
Paquete 2	210,00	5.880,00	6.156,00	6.467,20	6.960,64	7.292,77
TOTAL (S/.)		12.180,00	12.816,00	13.539,20	14.347,04	15.156,45

FUENTE: Elaboración Propia

La tabla 44, representa los ingresos totales de la nueva línea: “otros servicios”. Se espera un crecimiento promedio anual del 20 por ciento para todos los años de implementación del plan de marketing.

Tabla 44: Ingresos por ventas proyectados de la línea “otros servicios”.

Otros Servicios	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Servicio de Adiestramiento	4.900,00	0,20	5.380,00	0,20	5.856,00	0,20	6.467,20	0,20	6.960,64
Sesiones Fotográficas Profesionales para mascotas	12.180,00	0,20	12.616,00	0,20	13.239,20	0,20	13.647,04	0,20	14.256,45
TOTAL Otros Servicios (S/.)	17.080,00	0,20	17.996,00	0,20	19.095,20	0,20	20.114,24	0,20	21.217,09

FUENTE: Elaboración Propia

Servicios complementarios

Traslado de mascota

Vetbull ofrecerá el servicio complementario de traslado de mascotas desde sus hogares hasta las instalaciones de la clínica para que sean atendidas en alguna de las especialidades o pasen unos días en el hospedaje. Para este propósito, se ha propuesto

adquirir una furgoneta, la cual estará debidamente equipada, garantizando la seguridad y bienestar de los animales.

En el caso de los servicios veterinarios, sólo los clientes que residan en los distritos de Puente Piedra, Carabayllo, Santa Rosa y Ancón; podrán solicitar el traslado de sus mascotas, debido a que el 100 por ciento de sus usuarios provienen de las localidades mencionadas. El costo promedio del transporte ida y vuelta es de 10 soles.

Si se solicita un traslado hacia el hospedaje, no existen restricciones, siempre y cuando el punto de recojo pertenezca a Lima. El costo promedio es de 130 soles ida y vuelta.

La tabla 45, muestra la proyección de los ingresos generados por el servicio de traslado de mascotas; los cuales se han estimado en base a los resultados de la segunda parte de la investigación de mercados, donde se indica:

- Del total de las visitas a la clínica para tomar alguno de los servicios veterinarios, el 15 por ciento requeriría el recojo y/o entrega de la mascota a su domicilio.
- Del total de estadías en el hospedaje, al menos el 40 por ciento haya tomado el servicio de traslado de VetBull

El número anual de visitas proyectadas a la clínica para tomar los servicios médicos o de hospedaje se obtuvo de las tablas 7 y 8 respectivamente.

Tabla 45: Ingresos estimados por el servicio de traslado de mascotas (soles).

Servicios de Traslado	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos totales por traslados a la veterinaria	1360,5	1611,5	2052,5	2407,5	2835
Visitas proyectadas al hospedaje	108,90	159,69	206,48	269,19	337,17
Traslados efectivos (40%)	43,56	71,87	98,59	115,68	172,87
Ingresos totales por traslados al hospedaje (ida y vuelta)	5.662,80	6.043,62	6.416,97	6.938,01	7.472,71
TOTAL (S/.)	7.023,30	7.886,68	8.774,54	9.730,38	10.817,75

FUENTE: Elaboración Propia

Ingresos totales

La Tabla 46 muestra las estimaciones de los ingresos totales de todos los servicios de la clínica veterinaria VetBull, los cuales presenta un incremento promedio anual de 45 por ciento, tomando como base los registros del año 2018.

Tabla 46: Ingresos totales proyectados de la clínica veterinaria VetBull.

Servicios Directos	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Servicios Veterinarios	47.655,00	30	54.824,31	26	58.598,45	26	63.810,04	26	68.985,63	27	74.613,90
Servicio de Hospedaje	11.172,00	73	19.360,80	58	25.588,12	60	31.809,00	61	37.569,25	62	45.369,46
Otros Servicios	-	-	20.080,00	20	23.996,00	20	26.095,20	20	29.114,24	20	31.217,09
Total Servicios Directos (S/.)	58.827,00	0,67	94.265,11	0,31	105.182,57	0,33	117.714,24	0,35	129.669,12	0,38	144.200,45
Servicios Complementarios											
Traslado de Mascotas	-	-	7.023,30	-	7.886,68	-	8.774,54	-	9.730,38	-	10.817,75
Total Servicios Complementarios (S/.)	-	-	7.023,30	-	7.886,68	-	8.774,54	-	9.730,38	-	10.817,75
TOTAL (S/.)	58827,00	0,79	101.288,41	0,33	116.069,25	0,35	134.488,78	0,37	145.399,50	0,40	157.018,20

FUENTE: Elaboración Propia

5.3. Egresos.

5.3.1. Costo variables.

Se considera como costos variables a los materiales, medicinas, insumos, exámenes clínicos realizados por terceros y productos utilizados en los servicios brindados por la clínica que dependen del volumen de ventas.

Estos costos se incrementan en la misma proporción que los ingresos por ventas de los servicios que conforman.

Servicios veterinarios

a. Servicios médicos.

Los costos variables de los servicios médicos corresponden a materiales (guantes, mascarillas, películas radiográficas) insumos (sueros, gazas, esparadrapos, algodones, etc), medicinas, anestésicos, vacunas y exámenes clínicos realizados por terceros (alianza estratégica con el laboratorio Quimiovet); el detalle se muestra en la tabla 47.

Tabla 47: Estimación de los costos variables anuales de los servicios médicos (soles).

Servicios Médicos	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Tratamiento	1.395,00	20	1574,00	25	1892,50	25	2215,63	25	2569,53	26	2919,61
Análisis de laboratorio	799,00	20	858,80	25	998,50	25	1198,13	25	1272,66	26	1759,55
Cirugía	480,00	20	526,00	25	570,00	25	630,00	25	705,00	26	817,50
Hospitalización (3 días en promedio)	75,00	20	90,00	25	112,50	25	140,63	25	175,78	26	211,48
Vacunación	1.600,00	20	1720,00	25	2200,00	25	2700,00	25	3350,00	26	3725,00
Atención a domicilio	75,00	20	90,00	25	112,50	25	140,63	25	175,78	26	201,48
Rayos X	0,00	-	83,28		104,10	25	120,13	25	142,66	26	194,95
Ecografías	0,00	-	13,50		16,88	25	21,09	25	26,37	26	33,22
TOTAL (S/.)	4.424,00	22	4955,58	25	6006,98	25	7166,24	25	8417,77	26	9862,79

FUENTE: Elaboración Propia

b. Servicio de Grooming.

La tabla 48, muestra los costos variables del servicio de grooming, destinados a shampoos para piel normal y medicado, materiales e insumos propios del servicio (hisopos, algodón, agua oxigenada, alcohol, mascarilla) y perfumes.

Tabla 48: Estimación de los costos variables del servicio de grooming (soles).

Servicio de Grooming	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Shampoos para piel normal	660	20	722	25	790	25	837,5	25	946,5	26	1012,7
Shampoos medicados	200	20	240	25	270	25	305	25	368,75	26	420,625
Hisopos, algodones, alcohol, agua oxigenada, mascarillas	200	20	240	25	270	25	305	25	368,75	26	420,625
Perfume	100	20	120	25	150	25	187,5	25	234,375	26	295,3125
TOTAL (S/.)	1160	31	1322	0,25	1480	25	1635	25	1918,75	26	2149,28

FUENTE: Elaboración Propia

c. Servicio de pet shop.

La tabla 49, muestra la proyección de los costos variables anuales del servicio de pet shop. Su variación promedio anual de crecimiento corresponde a 24 por ciento.

Tabla 49: Proyección de los costos variables anuales del servicio pet shop (soles).

Servicios pet shop	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var(%)	2022	Var (%)	2023
Alimento Balanceado Canes	1932,00	20	2218,40	25	2598,00	25	2922,5	25	3328,13	26	3705,44
Alimento Balanceado felinos	840,00	20	1008,00	25	1220,00	25	1375	25	1468,75	26	1880,63
Camas	168,00	20	201,60	25	252,00	25	315	25	373,75	26	436,12
Accesorios ((Indumentaria, collares y correas)	249,00	20	298,80	25	343,50	25	396,875	25	473,59	26	535,33
Juguetes	186,00	20	223,20	25	279,00	25	338,75	25	385,94	26	429,28
TOTAL (S/.)	3375,00	20	3950,00	25	4692,50	25	5348,13	25	6030,16	26	6986,80

FUENTE: Elaboración Propia

d. Servicio de farmacia.

La tabla 50, recoge la proyección de los costos variables anuales de los productos de ofrecidos en la farmacia; la variación promedio anual es del 24 por ciento.

Tabla 50: Proyección de los costos variables anuales del servicio farmacia (soles).

Servicios de Farmacia	2018	Var(%)	2019	Var(%)	2020	Var(%)	2021	Var(%)	2022	Var(%)	2023
Antidesparacitarios y antipulgas	2.611,00	0,20	2.933,20	0,25	3.216,50	0,25	3.495,63	0,25	3.819,53	0,26	4.210,61
Otros productos	1.119,00	0,20	1.342,80	0,25	1.478,50	0,25	1.598,13	0,25	1.622,66	0,26	1.704,55
TOTAL (S/.)	3.730,00	0,20	4.276,00	0,25	4.695,00	0,25	5.093,75	0,25	5.442,19	0,26	5.915,16

FUENTE: Elaboración Propia

e. Costos variables totales servicio veterinario.

La tabla 51, muestra los costos variables totales proyectados de la línea de servicios veterinarios. Su variación promedio es de 25 por ciento durante la implementación del plan.

Tabla 51: Proyección anual de los costos variables totales de la línea de servicios veterinarios (soles).

Servicios Veterinarios	2018	Var(%)	2019	Var(%)	2020	Var(%)	2021	Var(%)	2022	Var(%)	2023
Servicios médicos	4.424,00	0,22	4705,58	0,25	5.156,98	0,25	5.446,22	0,25	5.757,77	0,26	6.202,79
Servicio de grooming	1.060,00	0,31	1.152,00	0,25	1.220,00	0,25	1.295,00	0,25	1.388,75	0,26	1.425,63
Servicio de pet shop	3.375,00	0,20	3.450,00	0,25	3.562,50	0,25	3.628,13	0,25	3.710,16	0,26	3.866,80
Servicio de farmacia	3.730,00	0,20	3.876,00	0,25	3.995,00	0,25	4.193,75	0,25	4.242,19	0,26	4.315,16
TOTAL (S/.)	12.589,00	22	13.183,5	25	13.934,4	8	14.563,10	25	15.098,8	7	15810,3

FUENTE: Elaboración Propia

Servicio de hospedaje

Los costos variables del hospedaje están conformados por materiales de limpieza utilizados en el aseo de los caniles o kennels que son ocupados por las mascotas; según el gerente general se gasta 1,13 soles en limpiar cada uno de estos espacios y se debe realizar el proceso dos veces al día. El cálculo se muestra en la tabla 52, estimado en base a la ocupación total proyectada del hospedaje (en temporada alta y baja).

Tabla 52: Proyección de los costos variables anuales del servicio de hospedaje (soles).

Año	Ocupación Proyectada Total (Temporada Baja y Alta)	Cu=	1,13	soles	Limpieza:	2	veces al día
		Costo Total (soles)					
2018	330	745,80					
2019	405	915,3					
2020	498	1125,48					
2021	552	1247,52					
2022	610	1378,6					
2023	696	1572,96					

FUENTE: Elaboración Propia

Otros servicios

Para el servicio de adiestramiento, el costo de la capacitación es parte del gasto administrativo; así que no forman parte de esta estructura.

Del mismo modo, los demás dispendios generados por la prestación de este servicio, como: traslado del entrenador hacia la vivienda de la mascota, premios y accesorios requeridos para su aprendizaje, son asumidos por el cliente.

Respecto al servicio sesiones fotográficas profesionales para mascotas, se requiere contratar fotógrafo especialista en la materia, el cual cobrará el 60 por ciento por cada paquete vendido, encargándose de todos los gastos incurridos. La tabla 53 detalle este punto.

Tabla 53: Proyección de los costos variables anuales del servicio de sesión fotográfica para mascotas (soles).

Servicios Fotográficos	Costo Unitario (soles)	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete 1	90,00	3.780,00	4.236,00	4.543,20	4.731,84	5.038,21
Paquete 2	126,00	3.528,00	3833,60	4080,32	4.196,38	4.315,66
TOTAL (S/.)		7.308,00	8.069,60	8.623,52	8.928,22	9.353,87

FUENTE: Elaboración Propia

Servicios complementarios

La tabla 54, muestra el detalle de la proyección de los costos variables del servicio complementario de traslado de mascotas, los cuales corresponden al 30 por ciento de los ingresos de este rubro y crecen en la misma proporción.

Tabla 54: Proyección de los costos variables anuales del servicio complementario de traslado de mascotas (soles).

Servicios Complementarios	2019	2020	2021	2022	2023
Combustible traslados a la veterinaria	408,15	513,45	645,75	812,25	940,50
Combustible traslados al hospedaje	1.698,84	2.003,09	2.425,09	2.731,40	3.591,81
TOTAL (S/.)	2.106,99	2.516,54	3.070,84	3.543,65	4.532,31

FUENTE: Elaboración Propia

El servicio complementario de delivery de los artículos del pet shop y farmacia, no representan costos para la empresa, ya que serán enviados por un motorizado particular a áreas relativamente cercanas a la clínica. El monto cobrado será asumido directamente por el cliente; es por eso que este ítem no es considerado en la estructura de costos variables.

Por otro lado, los costos generados por el servicio complementario: charlas gratuitas a clientes en educación, tenencia responsable y nutrición de las mascotas, son parte de los gastos de venta y marketing, ya que en estas asesorías se entregan merchandising, brochures, tarjetas de presentación, costeadas en ese punto

Costos variables totales

La tabla 55 muestra los costos variables totales generados por cada una de las líneas de servicios de la clínica. La variación promedio anual es del 59 por ciento.

Tabla 55: Proyección anual de los costos variables del total de las líneas de servicio de la clínica veterinaria VetBull (soles).

Línea de Servicios	2018	Var (%)	2019	Var (%)	2020	Var (%)	2021	Var (%)	2022	Var (%)	2023
Servicios veterinarios	12.589,00	22	13.183,58	25	13.934,48	25	14.563,10	25	15.098,87	26	15810,38
Servicio de hospedaje	745,80	31	915,3	25	1125,48	25	1247,52	25	1378,6	26	1572,96
Otros servicios	0	-	7.308,00	20	8.069,60	20	8.623,52	20	8.928,22	20	9.353,87
Servicios complementarios	0	-	2.106,99	57	2.516,54	59	3.070,84	60	3.543,65	60	4.532,31
TOTAL (S/.)	13.334,80	20	23.513,87	30	25.646,1	32	27.504,81	35	28.949,34	38	31.269,52

FUENTE: Elaboración Propia

5.3.2. Costos y gastos fijos.

Se considera costos fijos a aquellos que no dependan de la cantidad de servicios vendidos y corresponden a pagos que no varían en el tiempo.

A continuación, se presenta las tablas 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63 y 64 que describen el detalle de los costos fijos para los años de duración del plan de marketing.

a. Staff de la clínica.

La Tabla 56, muestra los costos anuales del personal de la clínica, es decir aquellos que atienden a las mascotas (médicos veterinarios y auxiliares). Se tomarán las siguientes medidas:

- Durante los dos primeros años se continuará con un médico principal, cuyo sueldo base mensual se mantendrá en 1.800 soles y se contratará a un auxiliar más, cuyos sueldos corresponden a 850 y se duplicará el requerimiento de veterinarios temporales, además se mantendrá al auxiliar, con una suma de 850 soles mensuales más beneficios (seguro, gratificaciones, CTS y vacaciones). El veterinario principal, que además es el propietario de la empresa, no podrá tomar vacaciones durante el periodo mencionado, por ser el único especialista en medicina animal a cargo.
- A partir del tercer año, se contratará a un nuevo veterinario (secundario), y auxiliar, los cuales recibirán como remuneración mensual 1500 y 850 soles más beneficios respectivamente.
- Por último, se contratará a un nuevo auxiliar, con las mismas condiciones que los otros.

Tabla 56: Costo anual del personal directo (soles).

Personal Directo	Base	Seguro	Sueldo	Cantidad de Sueldos al Año	Total	Total	Total	Total	Total
			Mensual		2019	2020	2021	2022	2023
Médico Principal	1800	252	2034	16*	14400	32544	30510	32510	33917,5
Médico Veterinario temporal	-		-	-	2000	-	-	-	-
Auxiliar (1)	850	119	960,5	15	12000	10407,5	10407,5	10407,5	10407,5
Auxiliar (2)	850	119	960,5	15	4000	2535	3390	4390	5390
Auxiliar (3)	850	126	960,5	15	4000	-	-	-	-
Médico veterinario Secundario	1500	195	1695	15	4000	-	5425	5425	5425
Total					40.400,00	45.486,50	49.732,50	52.140,00	55.140,00
*Incluye 16 sueldos anuales para los 2 primeros años (12 sueldos anuales, 2 gratificaciones, 1 por CTS, seguro, y 1 por no tomar vacaciones) en el tercero son sólo 15 (toma vacaciones)									

FUENTE: Elaboración Propia

b. Personal administrativo o indirecto.

La Tabla 57 muestra el costo anual del personal indirecto: contador y administrador, los cuales suben a 2.200 soles y 2.500 soles respectivamente, a cuáles se les paga a través de recibos por honorarios.

Tabla 57: Costo anual del personal indirecto (soles).

Personal Indirecto	2019	2020	2021	2022	2023
Contador	2200	2500	3000	3300	3600
Administrador	2500	2800	3200	3500	3800
Total	4700	5300	6200	6800	7400

FUENTE: Elaboración Propia

c. Alquiler, servicios básicos y útiles de limpieza.

La Tabla 58 muestra los gastos totales en alquiler y servicios básicos como luz eléctrica, agua internet, teléfono, mantenimiento de la página web y útiles de limpieza (para el aseo de la veterinaria).

Tabla 58: Costo anual del alquiler, servicios básicos y útiles de limpieza (soles).

Servicios	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Alquiler	6.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00	15.000,00	18.000,00
Servicios Básicos	4.460,00	5420,00	6.760,00	8.200,00	9.400,00	10.600,00
Agua	2.300,00	2.960,00	3.400,00	3.940,00	4.440,00	5.040,00
Luz eléctrica	1.200,00	1.400,00	2.200,00	3.000,00	3.600,00	4.100,00
Internet y Teléfono	960,00	1060,00	1160,00	1260,00	1360,00	1460,00
Mantenimiento de la página web	200,00	400,00	600,00	800,00	1000,00	1200,00
Útiles de limpieza (veterinaria)	290,00	490,00	690,00	890,00	1090,00	1290,00
Total (S/.)	10.950,00	14.310,00	18.050,00	21.890,00	26.490,00	31.090,00

FUENTE: Elaboración Propia

d. Mantenimiento de equipos.

La tabla 59, muestra el gasto anual en mantenimiento preventivo de equipos existentes (máquina cortadora) y a adquirir (rayos X, ecógrafo, nuevas cortadoras y sopladoras) en los años que correspondan.

Tabla 59: Gasto anual en mantenimiento de equipos (soles).

Mantenimiento Equipos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mantenimiento de máquina(s) cortadora(s) y sopladoras	1200	1800	2200	2200	2500	2500
Mantenimiento equipo Rayos X	0	0	600	750	850	1100
Mantenimiento equipo de Ecografía	0	0	150	200	250	350
Total (S/.)	1200,00	1800,00	2950,00	3150,00	3600,00	3950,00

FUENTE: Elaboración Propia

e. Capacitaciones.

La tabla 60, muestra el gasto en capacitaciones, los cuales varían entre 1.500 y 2.500 soles:

- i. Curso de grooming: para especializar a los auxiliares y médico veterinario en estética de acuerdo a las nuevas tendencias y características particulares de cada raza.
- ii. Curso adiestramiento canino: para especializar al médico veterinario principal en entrenamiento y buena conducta de las macotas.
- iii. Talleres y seminarios: en temas específicos relacionados al cuidado, integridad y nuevos negocios enfocados a las mascotas.

Las capacitaciones internas y evaluación del personal no forman parte de la estructura de costos porque sus montos son despreciables.

Tabla 60: Costo anual de capacitaciones (soles).

Capacitaciones	Costo Unitario	2019	2020	2021	2022	2023
Capacitación en Grooming	1.500,00	1.500,00	0	2.500,00	0	0
Capacitación en Adiestramiento canino	2.500,00	2500	0	3000	0	3000
Talleres y Seminarios Externos	0	600	600	600	600	600
Total (S/.)		4.600,00	600,00	6.100,00	600,00	3600,00

FUENTE: Elaboración Propia

f. Reparación y conservación del local.

Los costos de reparación y conservación del local se consideran gastos del periodo, ya que el establecimiento donde se realizan los servicios veterinarios es alquilado. La Tabla 61, muestra que los montos anuales destinados a este concepto, los cuales ascienden a 17.150,00 soles sólo en el año 2019, y aumentan en los siguientes periodos.

Tabla 61: Gastos anual de reparación y conservación del local (soles).

Gastos de reparación y local	2019	2020	2021	2022	2023
Cambiar el piso de cemento por uno de mayólicas	10.000,00	0	0	0	0
Independizar las áreas de la veterinaria a través de mamparas		5000	0	0	0
Pintado de exteriores	3150	3150	3550	4050	5150
Pintado de interiores	4000	4200	4500	5400	6200
Total (S/.)	17.150,00	12.350,00	8050,00	9450,00	11350,00

FUENTE: Elaboración Propia

g. Promoción, publicidad, eventos y control de calidad.

La Tabla 62 muestra los gastos anuales en organización de eventos, promoción, publicidad impresa y control de calidad.

Tabla 62: Gasto anual en eventos, promoción y publicidad impresa y control de calidad.

Gastos Anuales	2019	2020	2021	2022	2023
Carteles interiores medianos:					
-Descuentos especiales a clientes que recomienden la clínica	40	100	120	140	160
Carteles exteriores medianos.					
-Descuentos por primera atención	40	70	90	110	140
Carteles de fachada grandes	120	140	160	180	200
Gigantografías nuevos servicios	150	180	170	190	220
Impresión y repartición de folletos, volantes, brochures, tarjetas de presentación y afiliación al programa “cliente frecuente”	200	400	500	550	620
Eventos en fechas especiales como Halloween, Navidad o el aniversario de VetBull	600	800	900	1100	1200
(decoración y sorteos y premios)					
Entrega de regalos especiales a principales clientes (VIP)	100	200	300	400	500
Productos de merchandising	250	350	450	550	650
Publicación de avisos en revistas locales	300	300	400	500	600
Colocar láminas publicitarias en exteriores del vehículo (wrapeado)	300	400	500	600	700
Charlas en tenencia responsable educación, nutrición, compra de accesorios o en la selección de la pareja de sus mascotas en colegios	150	250	300	350	400
Charlas en tenencia responsable educación, nutrición, compra de accesorios o en la selección de la pareja de sus mascotas en colegios	150	350	400	450	550
Participación en ferias municipales	1.000,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00	1.400,00
Libro de reclamaciones	30	60	90	120	160
Buzón de sugerencias	50	80	120	160	230
TOTAL (S/.)	3.480,00	4.780,00	5.700,00	6.700,00	7.730,00

FUENTE: Elaboración Propia

h. Gastos en marketing digital.

La Tabla 63 muestra los gastos anuales en marketing digital, los cuales corresponden a 8.830,30 soles distribuidos en contratación de publicidad en Facebook y a una agencia especializada en campañas de Google AdWords y posicionamiento SEO; además se ha propuesto actualizar y reestructurar de la página web de la empresa (incluye la incorporación de un espacio para reservas en el hospedaje, solicitud de información y un chat de consultas).

La alianza estratégica con el diario el Comercio para el servicio de hospedaje, no genera costos, ya que, según políticas de esta empresa, el acuerdo se manifiesta en brindar un descuento especial correspondiente al 20 por ciento, a sus suscriptores sin tener que pagar ningún monto de afiliación.

Así mismo, la promoción de los servicios de la clínica en páginas de anuncios por internet y portales especializados en mascotas, como Google Mi Negocio y Voofla, es gratuito, al igual que la publicación de videos en el canal de Youtube.

Tabla 63: Gasto anual en marketing digital.

Gastos en Marketing Digital	Duración de Campaña	2019	2020	2021	2022	2023
1. Contratación de publicidad en Facebook (*)						
1.1 Direccionados a la Fan Page de la Veterinaria						
Diciembre	1 semana	154,7	354,7	554,7	754,7	954,7
Julio	1 semana	154,7	454,7	754,7	954,7	1154,7
Total de Publicidad en Facebook para la Veterinaria (S/.)		309,4	809,4	1309,4	1709,4	2109,4
1.2 Direccionados a la Fan Page de Hospedaje						
Diciembre antes de navidad y año nuevo	3 días	66,3	166,3	266,3	366,3	466,3
Semana Santa	3 días	66,3	166,3	266,3	366,3	466,3
Fiestas Patrias	3 días	66,3	166,3	266,3	366,3	466,3
Setiembre y Octubre	1 semana	119	200	319	419	519
Total, de Publicidad en Facebook para el Hospedaje (S/.)		317,9	698,9	1117,9	1517,9	1917,9
Total de Publicidad en Facebook (S/.)		627,3	1508,3	2427,3	3227,3	4027,3
2. Campañas en Google AdWords y SEO integradas a la página web						
2 Campañas digitales anuales en Google AdWords y SEO integradas en la página web (incluye comisión de empresa contratada)	1 mes por campaña	1.500,00	1800,00	2.201,00	2.502,00	2.703,00
Total, de Publicidad en Google Adwords y (S/.)		1.500,00	1.800,00	2.201,00	2.502,00	2.703,00
3. Reestructuración y actualizaciones en página web (reserva de alojamiento, solicitud de información, chat de consultas)		1.000,00	1200	1500	1800	2100
TOTAL (S/.)		3.127,30	4.508,30	6.128,30	7.529,30	8.830,30
(*) El incremento de la tarifa es de 30 por ciento en temporadas altas						

FUENTE: Elaboración Propia

i. Otros gastos.

En la tabla 64, se puede observar que los gastos anuales en útiles de oficina ascienden a 150.00 soles y están conformados por lapiceros, sellos, sobres, folders, papelería, impresión de boletas, etc.

Respecto a la decoración del local, en el primer año, se gastará 100 soles; mientras que, en los otros periodos, este rubro disminuye a 100 soles.

Además, se incluirá el gasto en uniforme, el cual tiene un costo unitario de 268 soles; a cada veterinario y auxiliar se le otorgarán dos por año.

Tabla 64: Costo anual de otros gastos (soles).

Otros Gastos	2019	2020	2021	2022	2023
Útiles de oficina	150	550	850	1150	1450
Decoración	100	400	800	1200	1700
Uniformes	268	402	670	870	1170
Total (S/.)	782.00	1352.00	2320.00	3220.00	4320.00

FUENTE: Elaboración Propia

5.4. Estructura de financiamiento.

La empresa cuenta con un total de 20.000 soles de capital propio, acumulados en los casi cinco años de funcionamiento, los cuales utilizará para cubrir parte de la inversión inicial, pidiendo un préstamo a COFIDE para cubrir el resto. Para el cálculo de la deuda se determinaron los siguientes parámetros:

-Tipo de cuotas: constantes

-Tasa de interés: 13 por ciento anual

-Préstamo: 35.000,00 soles

-Entidad financiera: COFIDE

-Periodo: 5 años

A continuación, la tabla 65, presenta el cuadro de amortización de la deuda.

Tabla 65: Amortización de la deuda (soles).

Tiempo	Saldo Inicial	Cuotas	Interés	Capital	Saldo Final
0					35.000,00
1	35.000,00	9.951,01	4.550,00	5.401,01	29.598,99
2	29.598,99	9.951,01	3.847,87	6.103,14	23.495,85
3	23.495,85	9.951,01	3.054,46	6.896,55	16.599,30
4	16.599,30	9.951,01	2.157,91	7.793,10	8.806,20
5	8.806,20	9.951,01	1.144,81	8.806,20	0.00

FUENTE: Elaboración Propia

5.5. Resultados financieros.

5.5.1. Estado de ganancias y pérdidas.

A continuación, se presenta en la tabla 66 el estado de ganancias y pérdidas proyectado, el cual muestra resultados positivos para los cinco años de duración del plan de marketing.

5.5.2. Flujo de caja económico proyectado.

Para determinar el flujo de caja económico de la empresa solo se tomará en consideración la inversión inicial, sus ampliaciones, inversión, ingresos y egresos, pero ya no el préstamo, la tabla 67 muestra el detalle del cálculo, obteniendo un resultado positivo en todo el periodo de evaluación.

5.5.3. Flujo de caja financiero proyectado.

Para determinar el flujo de caja financiero de la empresa se toma en consideración la inversión inicial, sus ampliaciones, ingresos y egresos, así como el préstamo, inversión e intereses; la tabla 68 muestra el detalle del cálculo, obteniendo un resultado positivo en todo el periodo de evaluación.

Tabla 66: Estado de ganancias y pérdidas proyectado (2019 – 2023).

Estado de ganancias y pérdidas proyectado	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas					
Ingresos totales	101.288,41	116.069,25	134.488,78	145.399,50	157.018,20
Costos Variables totales	23.513,87	25.646,1	27.504,81	28.949,34	31.269,52
Staff de la clínica (personal directo)	40.400,00	45.486,50	49.732,50	52.140,00	55.140,00
Costo de ventas	63.913,87	71.102,6	77.237,31	81.089,30	86.409,52
Costos Indirectos (pago de tarjeta)	1.318,61	1.750,47	2.361,05	3.241,43	3.846,35
Gastos administrativos, venta y marketing					
Gastos de Personal Administrativo	4.700,00	5.300,00	6.200,00	6.800,00	7.400,00
Otros gastos administrativos	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00
Gastos de Ventas y Marketing	6.607,30	8.956,00	11.188,30	13.452,00	16.234,00
Total Gastos Administrativos, Venta y Marketing	14.307,30	18.256,00	22.388,30	26.252,00	30.634,00
Gastos Financieros	4.550,00	3.847,87	3.054,46	2.157,91	1.144,81
Depreciación de tangibles	1.000,00	1,100,00	1.200,00	1.350,00	1.450,00
Amortización de intangibles	700,00	800,00	950,00	1050,00	1.100,00
Utilidad antes de impuestos	15.499,00	20.963,70	27.297,20	30.259,80	32.433,50
Impuestos (Régimen MYPE)	1.549,90	2.096,37	2.729,72	3.025,98	3.243,35
Utilidad neta	13.949,10	18.867,33	24.567,48	27.233,82	29.190,15

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 67: Flujo de caja económico proyectado (2019 – 2023).

Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad neta		13.949,10	18.867,33	24.567,48	27.233,82	29.190,15
Depreciación de tangibles (+)		1000.00	1100.00	1200.00	1350.00	1450.00
Amortización de intangibles (+)		700.00	800.00	950.00	1050.00	1100.00
Inversión (-)	-20.000.00	2.150,00	4.150,00	4.500,00	2.750,00	4.500,00
Valor de recupero (+)						10.566,67
Flujo de caja financiero	-20.000.00	13.499,10	16.617,33	22.567,48	26.883,82	37.806,82
Valor presente	-20.000.00	7326.77	9019.22	12.248,72	14.591,46	20.520,03

FUENTE: Elaboración Propia

Tabla 68: Flujo de caja financiero proyectado (2019 – 2023).

Años	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad neta		13.949,10	18.867,33	24.567,48	27.233,82	29.190,15
Depreciación de tangibles (+)		1000,00	1100,00	1200,00	1350,00	1450,00
Amortización de intangibles (+)		700,00	800,00	950,00	1050,00	1100,00
Inversión (-)	-20.000,00	2.150,00	4.150,00	4500,00	2.750,00	4.500,00
Préstamo (+)	35.000,00					
Amortización de la deuda (-)		5.401,01	6.103,14	6.896,55	7.793,10	8.806,20
Valor de recupero (+)						10.566,67
Flujo de caja financiero	-15.000,00	8.098,00	10.514,20	15.347,90	19.090,70	29.000,60
Valor presente	-15.000,00	4.395,27	5.706,69	8.330,23	10.361,67	15.740,36

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.4. Valor actual neto económico-financiero (VAN).

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los flujos de caja de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder de acuerdo a una tasa de descuento elegida.

Para obtener el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es necesario calcular el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) de 15 por ciento.

Fuente	Monto	Participación (%)	Costo financiero	Impuesto (%)
Pasivos	35,000	85	13	33
Patrimonio	20,000	15	50,6	
	55,000	100		

A continuación, se muestra el valor actual neto en soles con una tasa de descuento del 15 por ciento.

Valor Actual	Neto COK (%)	Importe (Soles)
VANE	15	S/58,178.04
VANF	15	S/46,093.80

De la evaluación realizada, obtenemos un VANE de S/. 58,178.04 soles y VANF de S/. 46,093.80 soles resultan que el VAN es positivo ($VAN > 0$) en ambos casos, por lo tanto, el proyecto se acepta, ya que nos proporcionará más de lo mínimo exigido.

Además, se observa que el VANE es menor que el VANF, eso significa que el uso de la deuda ha sido correcto, pues al inyectar deuda el valor del proyecto ha aumentado.

5.5.5. Tasa interna de retorno económico – financiero.

La Tasa interna de retorno (TIR) es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos y se define como el valor de la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero.

El TIR obtenido en el presente estudio tiene una tasa de rentabilidad mayor a la solicitada por el propietario del negocio (15 por ciento), por tal motivo se puede indicar que el proyecto está cumpliendo con las expectativas.

TASA INTERNA DE RETORNO	PORCENTAJE (%)
TIRE	33
TIRF	29

La máxima rentabilidad que podría exigir los inversionistas es 33 por ciento en un flujo de caja económico y 29 por ciento en el caso del flujo de caja financiero. Dado que la TIR en ambos casos es mayor a la tasa de descuento (COK) se acepta el proyecto.

5.5.6. Relación beneficio-costos.

Al ser el valor obtenido mayor a la unidad, indica que el negocio es rentable, debido a que los valores presentes netos de los egresos son mayores al de los ingresos.

B/C	1,76
-----	------

5.5.7. Periodo de recuperacion.

La inversión inicial aportada por la empresa, es recuperable en 2 años y 2 meses, es decir dentro del periodo de evaluación; este hecho es muy beneficioso para el propietario de la clínica veterinaria VetBull, ya que podrá recobrar su dinero en poco tiempo, mientras va acumulando ganancias que le permitan continuar con el negocio.

Periodo de recuperacion	2 años y 2 meses
-------------------------	------------------

VI. CONCLUSIONES

1. Se concluye que el rubro de veterinarias es atractivo en el distrito de Puente Piedra, porque la amenaza de los nuevos competidores es media, el poder de los proveedores y consumidores es baja; mientras que la amenaza de los productos sustitutos y rivalidad de la competencia es alta.
2. Es necesario la realización de un plan de marketing para la veterinaria VetBull que permita indicar la dirección de la estrategia comercial.
3. El mercado objetivo de VetBull está conformado por los hogares del distrito de Puente Piedra que tienen mascotas, canes o felinos, y que muestren amor e iniciativa de invertir en ellos; emprendedores, trabajadores, progresistas, que tiene conductas de consumo modernas, y que en su mayoría buscan calidad en el servicio a un precio competitivo. Pertenecientes a los NSE “C” y “D” (76 por ciento) y “B” (15 por ciento), Y además de la familia de otros distritos de Lima de los sectores “A”, “B” y “C” que toman con frecuencia los servicios de hospedaje de mascotas.

VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del presente trabajo son:

1. Redefinir el plan de marketing cada cinco años y realizar las actualizaciones que apliquen para que la empresa pueda responder adecuadamente a los cambios del entorno.
2. Difundir las estrategias corporativas y de marketing, así como los objetivos con el propósito de crear un compromiso entre todos los trabajadores de la clínica veterinaria VetBull.
3. La gerencia debe monitorear cualquier cambio que se produzca en el entorno y revisar periódicamente el plan de marketing, incorporando cualquier alteración, con el fin de alcanzar de forma exitosa los objetivos planteados.
4. Se recomienda implementar el plan de marketing siguiendo todas las estrategias y acciones presentadas en el trabajo.
5. Hacer seguimiento a los indicadores propuestos con el objetivo de saber si lo planificado es igual a lo realizado y de esta forma poder tomar las acciones correctivas necesarias.
6. Realizar un estudio de mercado detallado a nivel de Lima para determinar de forma más específica y real la demanda del negocio de hospedaje de mascotas.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, J. IPSOS APOYO. 2015. “Perú, país perruno”. Accesado el 2/11/15.

Disponible en:

http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_marketing_2015_03_24

AMERICA ECONOMIA. 17 febrero 2014. “Entérese de los negocios en torno a las mascotas en la región”. Accesado el 2/11/15. Disponible en:

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-de-los-negocios-en-torno-las-mascotas-en-la-region>

ASOCIACION PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (APEIM). Julio 2018. “Niveles socioeconómicos 2018”. Accesado el 13/02/19. Disponible en:

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

ARELLANO, R... ARELLANO MARKETING. 2002. Psicografía del Nuevo Consumidor Limeño: Lima Tradicional y los Conos. Accesado el 2/11/15. Disponible en:

<https://docplayer.es/12282828-Psicografia-del-nuevo-consumidor-limeno-lima-tradicional-y-los-conos.html>

BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR). Diciembre 2018. “Panorama actual de las proyecciones macroeconómicas 2018-2020”. Accesado el 11/03/19. Disponible en:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

BORDA, H. 2005. Evaluación de la Gestión de Marketing en la Clínica Veterinaria “Polo Vet S.A”. Tesis en Administración. Perú. Universidad de Lima.

BORREGO, D. 6 agosto 2009. ¿Qué son las 4p's? Herramientas para PYMES. Accesado el 3/11/15. Disponible en:

<http://www.herramientasparapymes.com/que-son-las-4p>

CONTRERAS, A. 2009. Plan de negocios para una clínica veterinaria. Primera edición. Chile. Accesado el 5/11/15. Disponible en:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras_as.pdf?sequence=3

CÓDIGO DEONTOLÓGICO DEL COLEGIO MÉDICO VETERINARIO DEL PERU. 2013. Accesado el 11/12/16. Disponible en:

<http://www.cmvl.pe/wp-content/uploads/2013/04/Codigo-Deontologico.pdf>

COOPERATIVA.CL. 26 marzo 2017. "Perú: Perdidas por inundaciones superan los 3.000 millones de dólares". Accesado el 11/12/18. Disponible en:

<https://www.cooperativa.cl/noticias/mundo/peru/peru-perdidas-por-inundaciones-superan-los-3-000-millones-de-dolares/2017-03-26/174754.html>

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINION PÚBLICA (CPI). Octubre 2018. "Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional". Accesado el 13/02/19. Disponible en:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINION PÚBLICA CPI. Setiembre 2016. "Presencia de mascotas en el hogar". Accesado el 14/05/18. Disponible en:

https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf

DIRECCION DE REDES INTEGRADAS DE SALUD LIMA NORTE 2018. 2018. "TUPAC: Texto Único de Procedimientos Administrativos". Accesado el 11/03/19. Disponible en:

<http://www.dirislimanorte.gob.pe/tupa/tupa-dsaia/procedimientos/>

EL COMERCIO. 15 febrero 2019. "INEI: Economía peruana creció 4% en el 2018, pero con ajustes". Accesado el 11/03/19. Disponible en:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-economia-peruana-mineria-construccion-pesca-manufactura-crece-4-2018-ajustes-noticia-607927>

ESCAPARATIX. 16 febrero 2015. “Funcionamiento de los diferentes centros veterinarios”. Accesado el 11/03/16. Disponible en:

<http://www.escaparatix.es/informacion-salud/funcionamiento-de-los-diferentes-centros-veterinarios.html>

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). 2006. “Servicios veterinarios”. Accesado el 11/03/16. Disponible en:

<http://www.fao.org/3/y2006s/y2006s0e.htm>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI) 2019. “Perspectivas de la Economía Mundial - abril de 2019”. Accesado el 17/04/19. Disponible en:

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>

FOCUS – ECONOMICS. 9 abril 2019. “Perú Economic Outlook”. Accesado el 12/04/19. Disponible en:

<https://www.focus-economics.com/countries/peru>

FRED, D. 2008. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson – Prentice Hall. México. Pág 6 - 30.

GESTION. 31 diciembre 2018. “Tipo de cambio sube un 4.05% en 2018 tras dos años de baja consecutiva”. Accesado el 11/03/19. Disponible en:

<https://gestion.pe/economia/mercados/tipo-cambio-sube-4-05-2018-dos-anos-baja-consecutiva-nndc-254361>

GOMEZ, J. 2013. La cultura del marketing. Accesado el 9/8/19. Disponible en:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kPYE21ma6vAJ:https://1aculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-la-herramienta-de-gestion-empresarial-imprescindible/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

HERNÁNDEZ L.1979. Onésimo. Elementos de probabilidad y estadística. México. Fondo de cultura Económica. 355 p.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI) 2010. “Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas Revisión 4”. Accesado el 11/03/16. Disponible en:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

COMPAÑÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS IPSOS PERU. 7 febrero 2017. “Mascotas 2016”. Accesado el 23/08/17. Disponible en:
<https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016>

JIMÉNEZ, D. 2009. Plan Estratégico de Marketing para la Clínica veterinaria Bassetis, ubicada en el norte de la ciudad de Quito. Tesis Ingeniería en Gerencia y Liderazgo. Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana.

LA PRENSA. 11 abril 2013. “Solo el 8% de perros consume comida balanceada en el Perú”. Accesado el 5/11/15. Disponible en:
<http://laprensa.peru.com/economia/noticia-solo-8-canines-consume-comida-balanceada-y-mercado-tiene-alto-potencial-crecimiento-5370>

LOLOY, S. 2014. Veterinaria Móvil para perros “Patas Caninas”. Tesis en Administración. Perú. Universidad de Lima.

MARTÍNEZ, J Y STEINBERG, F. 2019. La economía mundial ante 2019. Accesado 09/02/2019. Disponible en:
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari4-2019-steinberg-martinez-economia-mundial-2019

PONCE, T. 2016. Del Artículo: “Rompiendo fronteras: un marketero que voló a Perú”. Accesado el 26-11-16. Disponible en:

<http://insights.la/2016/03/17/fronteras-christian-duenas-peru/>

RIVAS, L. Y MESA, J. 2014. Del Artículo: “Servicio al cliente y pautas para el cálculo de honorarios médicos veterinarios”. Accesado el 19/11/16. Disponible en: <http://seleccionesveterinarias.intermedica.com.ar/1/articulos/gestion-veterinaria/servicio-al-cliente-y-pautas-para-el-calculo-de-honorarios-medicos-veterinarios>.

VERA, N. 2009. Del artículo: “El negocio de las mascotas en el Perú”. Accesado el 12/12/16. Disponible en: http://www.foyel.com/paginas/2009/10/886/el_negocio_de_las_mascotas_en_peru

IX. ANEXOS

ANEXO 1: Trabajo de campo por observación - Ficha del Competidor.

Objetivo: Analizar a la competencia directa de Vetbull a través de diferentes factores utilizando el método de la observación al acudiendo a cada establecimiento.

1. **Veterinaria:** nombre de la veterinaria
2. **Servicios que ofrecen:** indicar la variedad de servicios y productos que ofrecen.
3. **Experiencia y calidad de profesionales:** indicar si los profesionales son buenos y años de experiencia.
4. **Calidad del Servicio:** indicar si la atención es buena y si se cumple con lo ofrecido.
5. **Precios:** indicar el precio de la consulta veterinaria, rangos de precios de baños y corte de pelo, emergencias y cirugías básicas, aplicación de antipulgas.
6. **Infraestructura e imagen:** indicar el estado de las instalaciones, nivel de tecnología e imagen tanto de la fachada como del interior de la veterinaria.
7. **Observaciones:** indicar si en el trabajo de campo ocurrió algún inconveniente, quejas de clientes, etc.

ANEXO 2: Cuestionarios y entrevistas.

ANEXO 2.1: Entrevista al Gerente General sobre aspectos generales y marketing de la empresa.

1. **Aspectos generales**
- 5.2 ¿Cuándo se inició la empresa?
- 5.3 ¿Por qué el eligieron ese nombre para la empresa?
- 5.4 ¿Siempre tuvo ese nombre la empresa?
- 1.4 ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- 1.5 ¿Cuáles son los objetivos y valores de la empresa?

- 1.6 ¿De qué manera ha sido transmitidos los objetivos y valores de la empresa?
- 1.7 ¿Cuántas áreas tiene la empresa?
- 1.8 ¿Cuáles son los puestos que existen en la empresa?
- 1.9 ¿La empresa cuenta con un organigrama?
- 1.10 ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones?
- 1.11 ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
- 1.12 ¿Cuál es el trato con los empleados?
- 1.13 ¿Cuál es la motivación que se les da a los empleados?
- 1.14 ¿Están documentados éstos procesos?

2. Aspectos del marketing

- 2.1 ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
- 2.2 ¿Tiene una idea aproximada de cuál es la participación del mercado de su empresa?
- 2.3 ¿Cuál es el perfil de sus consumidores?
- 2.4 ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
- 2.5 Describa los componentes de cada servicio
- 2.6 Mencione los precios de los servicios
- 2.7 Mencione los servicios que más vendidos
- 2.8 ¿A cuánto ascienden sus ventas anuales por servicio?
- 2.9 ¿Cómo se diferencia de los competidores directos e indirectos?
- 2.10 ¿Cuáles son sus canales de distribución?
- 2.11 ¿Qué acciones lleva a cabo para promocionar la empresa?
- 2.12 ¿Utiliza herramientas tecnológicas para la comunicación? ¿Cuáles? Describa su experiencia con cada una de ellas
- 2.13 ¿Qué estrategias de precio ha llevado a cabo para subir su demanda?
- 2.14 ¿Con que atributos quisiera usted que los clientes relacionaran a su empresa? ¿Con cuáles cree que realmente la relacionan?
- 2.15 ¿Cuáles son sus competidores principales? ¿Mencione las características principales de ellos?
- 2.16 ¿Tiene una idea aproximada de cuál es el nivel de ventas y participación del mercado de sus competidores?
- 2.17 ¿Conoce las fortalezas y debilidades de ellos? ¿Tienen una alta rivalidad?
- 2.18 ¿Cuáles son los productos sustitutos y complementarios? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Representan una fuerte competencia para la empresa?

- 2.19 ¿Cuáles son las barreras de entrada para nuevos negocios del rubro? ¿Se les puede considerar altas o bajas?
- 2.20 ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Tienen un alto poder de negociación en los precios de compra? Justifique
- 2.21 ¿Sus clientes tienen alto poder de negociación en los precios de venta? Justifique
- 2.22 ¿Cuáles cree usted que son fortalezas y debilidades de su empresa?
- 2.23 ¿Cuáles cree que son las amenazas y oportunidades?

ANEXO 2.2: Formato de entrevista semi-estructurada a proveedores.

Entrevista semi-estructurada a proveedores

- **Objetivo:** Contar con un conocimiento del sector de actividades veterinarias
- **Instrucciones Generales:** Conteste y marque con una X su respuesta

1. ¿Los precios de sus productos se fijan bajo condiciones de mercado?

SÍ	NO
----	----

2. Desde su percepción, ¿Siente que los proveedores tienen poder de negociación en el sector?

SÍ	NO
----	----

3. Desde su percepción, ¿Actualmente el sector de actividades veterinarias y negocios de mascotas en general tienen un crecimiento rápido en el mercado?

SÍ	NO
----	----

4. ¿Tiene implementado un sistema de calidad que garantice la calidad de sus productos?

SÍ	NO
----	----

¿Cuál es?

5. ¿Ofrece garantía en sus productos?

SÍ	NO
----	----

ESTO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO

ANEXO 2.3: Formato de entrevista semi-estructurada a clientes de Vetbull.

- **Objetivo:** Identificar las necesidades de los clientes actuales, su nivel de satisfacción, percepción de la marca y de la competencia
- **Instrucciones Generales:** Conteste y marque con una X su respuesta

1. Marque los servicios de la veterinaria que consume.

<input type="checkbox"/>	Servicios médicos de salud	<input type="checkbox"/>	Farmacia
<input type="checkbox"/>	“Pet shop”	<input type="checkbox"/>	Baños y cortes de Pelo
<input type="checkbox"/>	Hospedaje		

2. Seleccione las características por las que adquiere estos servicios. (Puede elegir más de una)

<input type="checkbox"/>	Experiencia de los médicos
<input type="checkbox"/>	Calidad del servicio
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Infraestructura y tecnología
<input type="checkbox"/>	Variedad y calidad de productos
<input type="checkbox"/>	Buen trato y empatía del personal
<input type="checkbox"/>	Cercanía
<input type="checkbox"/>	Distribución

	Ampliación de los horarios de ate
	Servicios complementarios
	Necesidad
	Otras: _____

3. De acuerdo a las características antes mencionadas, ¿Cuál considera que es la más importante, en una escala del 1 al 12? (Donde 12 es la más importante y 1 la menos importante).

	Experiencia de los médicos
	Calidad del servicio
	Precio
	Infraestructura y tecnología
	Variedad y calidad de productos
	Buen trato y empatía del personal
	Cercanía
	Distribución
	Ampliación de los horarios de ate
	Servicios complementarios
	Necesidad
	Otras

4. Mencione por qué razones no consume los servicios que dejó sin marcar

5. ¿Solamente atiende a sus mascotas en la clínica veterinaria VetBull o también acude a otras veterinarias o centros especializados (servicios sustitutos), como grooming, pet shop, pet care? (Puede mencionarlas).

6. ¿Por qué razones también se atiende en otras veterinarias o en centros especializados?

7. ¿De qué manera llego a conocer a la clínica veterinaria VetBull?

<input type="checkbox"/>	Por recomendación
<input type="checkbox"/>	Por afiches, folletos, revistas locales
<input type="checkbox"/>	Carteles en la vía pública
<input type="checkbox"/>	Por página web
<input type="checkbox"/>	Por Facebook
<input type="checkbox"/>	Por cercanía

8. ¿Qué características considera serían necesarias para mejorar la venta de los servicios/productos de la clínica veterinaria VetBull? (Puede marcar más de una alternativa).

<input type="checkbox"/>	Experiencia de los médicos
<input type="checkbox"/>	Calidad del servicio
<input type="checkbox"/>	Precio
<input type="checkbox"/>	Infraestructura y tecnología
<input type="checkbox"/>	Variedad y calidad de productos
<input type="checkbox"/>	Buen trato y empatía del personal
<input type="checkbox"/>	Cercanía
<input type="checkbox"/>	Distribución
<input type="checkbox"/>	Ampliación de los horarios de atención

<input type="checkbox"/>	Servicios complementarios
<input type="checkbox"/>	Necesidad
<input type="checkbox"/>	Otras

9. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por la clínica veterinaria VetBull?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

10. Considera que los tiempos de espera en la atención son:

Demasiado Puede mejorar Aceptable Rápido

11. La apreciación general que usted tiene de la clínica veterinaria Vetbull es:

Muy buena Buena Adecuada Mala

12. ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios y productos ofrecidos?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con relación a la calidad-precio de los servicios y productos de la clínica veterinaria VetBull?

Nada Satisfecho Poco Satisfecho Satisfecho Muy Satisfecho

14. ¿Tiene usted un alto poder de negociación en los precios de venta? Justifique.

15. Está pensando cambiar de clínica veterinaria para alguno(s) de los servicios que prestamos. Por favor, mencione sus razones.

16. Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestros servicios y productos:

ESTO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO

ANEXO 2.4: Formato de encuesta de investigación de mercado.

- **Objetivo:** Identificar el tamaño de mercado para la clínica Veterinaria VetBull en Puente Piedra
- **Instrucciones Generales:** Conteste y marque con una X su respuesta
- **Lugar:** Realizada a los alrededores del mercado Huamantanga, Plaza Veá y Ovalo de Puente Piedra
- **Fecha:** 14 de Setiembre del 2018
- **Horas:** entre las 9 y 16 horas
- **Muestra:** 390 encuestados

Encuesta

Dirigida a hogares (ya sea hombres y mujeres) mayores de 18 años que pertenezcan a hogares del NSE “C” y “D” del distrito de Puente Piedra.

Datos Generales:

Indique zona o urbanización de procedencia

NSE: (Personas de hogares B, C y D, marcar con ayuda del entrevistador)

Pregunta 1

¿Usted tiene mascotas en casa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Pregunta 2

¿Qué clase de mascotas tiene?

<input type="checkbox"/>	Sólo perros
<input type="checkbox"/>	Sólo gatos
<input type="checkbox"/>	Perros y gatos
<input type="checkbox"/>	Otros

Pregunta 3

¿Cuántas mascotas tiene en su hogar?

<input type="checkbox"/>	Sólo una
<input type="checkbox"/>	Dos mascotas
<input type="checkbox"/>	Tres mascotas
<input type="checkbox"/>	Cuatro a más mascotas

Pregunta 4

¿Cómo considera a su mascota(s)?

<input type="checkbox"/>	Parte de la familia
<input type="checkbox"/>	Sólo es un animal

Pregunta 5

¿Qué hace cuando su mascota muestra síntomas de estar enfermo?

<input type="checkbox"/>	Nada
<input type="checkbox"/>	Espero unos días y si no mejora, lo llevo a un centro veterinario
<input type="checkbox"/>	Lo llevo inmediatamente a un centro veterinario

Pregunta 6

¿Con qué frecuencia usted lleva a su mascota al veterinario para chequeos generales y preventivos, con el fin de saber cuál es el estado de salud actual de su mascota?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	1 vez al año
<input type="checkbox"/>	2 veces al año
<input type="checkbox"/>	Más de 2 veces

6.1 Mencione las razones de por qué no les realiza chequeos preventivos a sus mascotas

Pregunta 7

Si su mascota padece de alguna enfermedad o problema, ¿cómo lleva a cabo su tratamiento?

<input type="checkbox"/>	No realizamos el tratamiento
--------------------------	------------------------------

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Seguimos parte del tratamiento |
| <input type="checkbox"/> | Seguimos casi por completo el tratamiento |
| <input type="checkbox"/> | Seguimos el tratamiento al pie de la letra. |

7.1 Indique por qué razones no completa el tratamiento, si lo hace pase a la siguiente pregunta

Pregunta 8

¿Usted ha cumplido con el programa de vacunación de su mascota?

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | Por completo |
| <input type="checkbox"/> | Parcialmente |
| <input type="checkbox"/> | No cumple |

8.1 Indique por qué razones no completa el programa de vacunación, si lo hace pase a la siguiente pregunta

Pregunta 9

Determine la frecuencia con la que aplica anti pulgas y desparasita a su mascota

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Cada tres meses |
| <input type="checkbox"/> | Cada 6 meses |
| <input type="checkbox"/> | Una vez al año |
| <input type="checkbox"/> | Más de una vez por año |

9.1 Indique por qué razones no completa el tratamiento, si lo hace pase a la siguiente pregunta

Pregunta 10

Determine la frecuencia con la que baña y/o corta el pelo de su mascota en la veterinaria o centro especializado de mascotas

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Una vez al mes |
| <input type="checkbox"/> | Cada tres meses |
| <input type="checkbox"/> | Cada seis meses o más |
| <input type="checkbox"/> | Prefiero hacerlo generalmente en mi casa |

mascota al veterinario para baños y cortes de pelo

10.1 Indique por qué razones no lleva con mayor frecuencia a su

Pregunta 11

Para las personas que contestaron la anterior pregunta con las opciones 1, 2 o 3 ¿En qué tipo de centro de mascotas prefiere bañar y/o cortar el pelo a su mascota?

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Clínicas veterinarias |
| <input type="checkbox"/> | Consultorios veterinarios |
| <input type="checkbox"/> | Cadenas veterinarias |
| <input type="checkbox"/> | Centros especializados |

Pregunta 12

¿A qué veterinaria lleva generalmente a su mascota para ser atendida?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Aristocat |
| <input type="checkbox"/> | Refiasa |
| <input type="checkbox"/> | VetBull |
| <input type="checkbox"/> | San Lorenzo |
| <input type="checkbox"/> | Patitas Vet |
| <input type="checkbox"/> | Otros |
| <input type="checkbox"/> | No tengo una veterinaria de preferencia |

Pregunta 13

Determine los artículos que son importante para su mascota, enumerando del 1 al 8, tomando en cuenta que “1” es el más bajo y “8” el más alto.

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Alimento |
| <input type="checkbox"/> | Productos de aseo |
| <input type="checkbox"/> | Collares |
| <input type="checkbox"/> | Cadenas |
| <input type="checkbox"/> | Ropa |
| <input type="checkbox"/> | Camas |
| <input type="checkbox"/> | Comederos y bebederos |
| <input type="checkbox"/> | Otros |

Pregunta 14

¿Cuál es el tipo de alimento que principalmente consume su mascota?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | A. Sólo Alimento Balanceado Premiun |
| <input type="checkbox"/> | B. Sólo Alimento balanceado Estándar |
| <input type="checkbox"/> | C. Sólo Comida casera |
| <input type="checkbox"/> | D. Comida casera y alimento balanceado |

14.1 Si marcó la alternativa “C”, indique sus razones y si optó por la opción “B”, indique por qué prefiere el alimento estándar frente al premium.

Pregunta 15

Si tuviera que ausentarse por unos días y no tuviese donde dejar a su mascota, ¿La llevaría a en un lugar seguro, especialmente acondicionado para su estadía y bajo el cuidado de médicos veterinarios?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Pregunta 16

Para los que respondieron “sí” a la pregunta anterior, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted como máximo por el servicio de hospedaje de mascotas?

<input type="checkbox"/>	35 soles
<input type="checkbox"/>	40 soles
<input type="checkbox"/>	50 soles

Pregunta 17

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por una consulta médica veterinaria?

<input type="checkbox"/>	20 soles
<input type="checkbox"/>	25 soles
<input type="checkbox"/>	35 soles

Pregunta 18

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted como máximo por la aplicación de antipulgas y desparasitación?

<input type="checkbox"/>	15-60
<input type="checkbox"/>	20-70
<input type="checkbox"/>	25-75
<input type="checkbox"/>	30-80

Pregunta 19

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar usted como máximo por el baño y/o corte de pelo de su mascota?

<input type="checkbox"/>	25 -60
<input type="checkbox"/>	30-65
<input type="checkbox"/>	35-70

Pregunta 20

¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado de su veterinaria?

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Nada satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Poco satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |

Pregunta 21

Enumere del 1 al 12 las características para elegir a una veterinaria (siendo 12 y 1 el más y el menos importante respectivamente)

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Experiencia de los médicos |
| <input type="checkbox"/> | Calidad del servicio |
| <input type="checkbox"/> | Cercanía |
| <input type="checkbox"/> | Precio |
| <input type="checkbox"/> | Infraestructura y tecnología |
| <input type="checkbox"/> | Buen trato y empatía del personal |
| <input type="checkbox"/> | Amplios horarios de atención |
| <input type="checkbox"/> | Distribución |
| <input type="checkbox"/> | Variedad y calidad de productos |
| <input type="checkbox"/> | Servicios complementarios |
| <input type="checkbox"/> | Necesidad |
| <input type="checkbox"/> | Otras |

Pregunta 22

¿Cómo llegó a contactar a su actual veterinaria?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Por recomendación |
| <input type="checkbox"/> | Por afiches, folletos, revistas locales |
| <input type="checkbox"/> | Carteles en la vía pública |
| <input type="checkbox"/> | Por página web |
| <input type="checkbox"/> | Por Facebook |
| <input type="checkbox"/> | Por cercanía |

Pregunta 23

Si conociera que una veterinaria en una zona céntrica de Puente Piedra donde el servicio y atención de calidad, precios justos, aunque la infraestructura es media pero aceptable, ¿cambiaría de veterinaria?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí |
| <input type="checkbox"/> | No |

ESTO HA SIDO TODO, MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y APOYO

ANEXO 3: Características de los clientes de los servicios de Vetbull.

ANEXO 3.1: Distritos de procedencia de clientes que consumen los servicios veterinarios de Vetbull.

Distrito	Número de clientes	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Puente Piedra	164	88	88
Carabayllo	15	8	96
Santa Rosa	5	3	99
Ancón	2	1	100
Total	186	100	

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)
Elaboración Propia

ANEXO 3.2: NSE de los clientes que consumen los servicios veterinarios de VetBull.

NSE	Pc 215	Porcentaje Acumulado
B	4	4
C	64	68
D	30	98
E	2	100

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)
Elaboración Propia

ANEXO 3.3: Distritos de procedencia de los clientes del hospedaje Vetbull.

Distrito	Número de clientes	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Puente Piedra	15	22,39	22,39
San Isidro	13	19,40	41,79
San Borja	10	14,93	56,72
Carabayllo	7	10,45	67,16
Los Olivos	6	8,96	76,12
La Molina	6	8,96	85,07
Jesús María	4	5,97	91,04
Ancón	3	4,48	95,52
Cercado de Lima	2	2,99	98,51
Chaclacayo	1	1,49	100,00
Total	67	100	

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)
Elaboración Propia

ANEXO 3.4: NSE de los clientes del hospedaje VetBull.

NSE	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
A	30	30
B	40	70
C	30	100

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)
Elaboración Propia

ANEXO 3.5: Zona o urbanización de procedencia de clientes de los servicios veterinarios Vetbull.

Zona/ Urbanización	Núm. clientes	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Distrito
Zona 6: CERCADO	41	22,04	22,04	Puente Piedra
Zona 8: SAN PEDRO DE	36	19,35	41,40	Puente Piedra

CHOQUE-GALLINAZO				
Zona 5: COPACABANA	31	16,67	58,06	Puente Piedra
Zona 4: LOS GRAMADALES	18	9,68	67,74	Puente Piedra
Zona 7: SANTA ROSA	13	6,99	74,73	Puente Piedra
Zona 9: ROSA LUZ y OTROS	10	5,38	80,11	Puente Piedra
LA FLORIDA	8	4,30	84,41	Carabayllo
LA ESTANCIA	7	3,76	88,17	Carabayllo
Zona 3: LOMAS DE ZAPALLAL	5	2,69	90,86	Puente Piedra
Zona 1: ZAPALLAL OESTE	4	2,15	93,01	Puente Piedra
Zona 10: SHANGRILA, ANIMAS Y EUCALIPTOS	3	1,61	94,62	Puente Piedra
PROFAN	3	1,61	96,24	Santa Rosa
ANCÓN	2	1,08	97,31	Ancón
ARBOLEDA	2	1,08	98,39	Santa Rosa
Zona 2: JERUSALEN	1	0,54	98,92	Puente Piedra
Zona 11: LADERAS I, II, III y Otros	1	0,54	99,46	Puente Piedra
Zona 12: ASOCIACION DE VIVIENDA CHILLÓN y OTROS	1	0,54	100,00	Puente Piedra

Zona 13: LA ENSENADA	0	0,00	100,00	Puente Piedra
TOTAL	186	100		

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)

Elaboración Propia

ANEXO 3.6: Razas de canes atendidos en la clínica veterinaria y hospedaje VetBull.

Raza	Número de animales	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cruzados	27	17	17
Bull Terrier	21	13	30
Cocker	14	9	39
Pequinés	13	8	47
Shitzu	11	7	54
Pitbull	11	7	61
Rottweiler	10	6	67
Bóxer	10	6	73
Labrador	8	5	78
Golden Terrier	8	5	83
Bull Dog Inglés	8	5	88
Bull Dog Francés	6	4	92
Schnauzer mediano	5	3	95
Snouzer pequeño	3	2	97
Chihuahua	3	2	99
Otros	2	1	100
Total	159	100	

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)

Elaboración Propia

ANEXO 3.7: Tamaño de canes atendidas en la clínica Vetbull.

Tamaño	Cantidad	Porcentaje
Pequeño	33	21
Mediano	76	48
Grande	46	29
Miniatura	3	2
Total	159	100

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)

Elaboración Propia

ANEXO 3.8: Sexo de las mascotas – perros, gatos y otros de la clínica y hospedaje.

VetBull

Tipo	Cantidad	Porcentaje
Macho	104	46
Hembra	123	54
Total	227	100

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)

Elaboración Propia

Para planeamiento de objetivos promocionales, ya que sólo hay servicios que se aplican para hembras como despistaje de preñez, ecografía, aplicación de elementos para suprimir la ovulación, etc

ANEXO 3.9: Tipo de mascotas atendidas de la clínica y hospedaje VetBull.

Tipo	Cantidad	Porcentaje
Perro	159	70
Gato	64	28
Otros(*)	4	2
Total	227	100

(*) El grupo “Otros” representa a ovejas y conejos

FUENTE: Entrevista al Gerente General para analizar la Situación actual de la clínica veterinaria Vetbull (Anexo 1.1)

Elaboración Propia

ANEXO 4: Mapa muestral de las principales clínicas veterinarias de Puente Piedra.

Centro Veterinario	Dirección	Costo/ Consulta (soles)	Nivel de Infraestructura
Clínica veterinaria San Lorenzo (Grupo San Lorenzo S.A.C)	Avenida puente piedra 425, Puente Piedra	25	2
Veterinaria Refiasa (Refiasa S.A.C)	Pasaje José Gálvez 103, Puente Piedra	25	2
Veterinaria Patitas Vet (Patitas Vet)	Mz "A" Lote 19, Asociación San Pedro, Puente Piedra	25	2
Clínica Veterinaria Aristocat (Clínica veterinaria Aristocat E.I.R.L.)	Panamericana Norte Km. 27.5 - Puente Piedra (Paradero Establo)	35	4
Clínica veterinaria VetBull (VetBull)	Avenida San Juan Mz G, Lote 7, Urbanización Las Vegas, Puente Piedra	25	2

Nivel de infraestructura:
1=deficiente; 2=aceptable; 3=bueno; 4=muy bueno

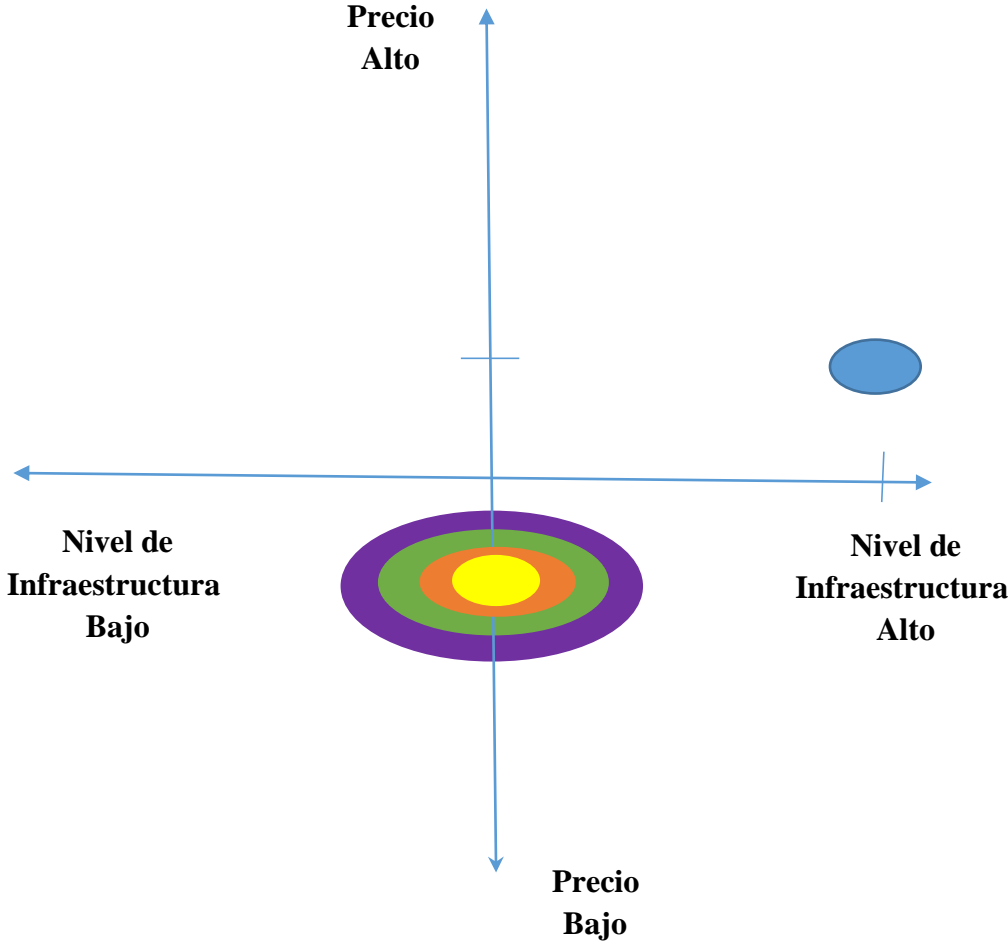
FUENTE: Trabajo de Campo por Observación - Ficha de Competidor (Anexo 2)
Elaboración Propia

El mapa muestral se confecciona con las variables de precio por consulta y nivel de infraestructura, ya que estas variables mantienen un alto nivel de correlación. El valor de cada variable se constató al visitar cada local para verificar sus costos y el estado de las instalaciones, así como su nivel en tecnología.

Costo por consulta: el precio fue fácil de determinar ya que es una variable cuantitativa
Nivel de infraestructura: variable cualitativa, se determinó en base a la observación de la cantidad y estado de recursos materiales (ambientes especiales, tecnología, herramientas, instrumentos, etc).

En la siguiente figura se puede mostrar que Aristocat es la única que tiene una muy buena infraestructura, sin embargo, sus precios son los más costosos, pero no llegan a ser tan altos. Mientras que las otras veterinarias, tienen el mismo nivel de infraestructura, aceptable, y todas cobran el mismo precio, el cual es 33 por ciento inferior al de Aristocat, sin embargo, no es demasiado bajo en comparación a la infraestructura que ofrecen.

Diagrama del mapa muestral de clínicas veterinarias de Puente Piedra



Donde:

-  Clínica veterinaria Aristocat
-  Clínica veterinaria San Lorenzo
-  Veterinaria Refiaza
-  Veterinaria Patitas Vet
-  Clínica veterinaria VetBull

ANEXO 5: Mapa de ubicación de las principales veterinarias de Puente Piedra.



FUENTE: GoogleMaps
Elaboración Propia

ANEXO 6: Fotos del Interior de la veterinaria VetBull.

ANEXO 6.1: Fachada de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 6.2: Consultorio de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 6.3: Área de cirugía de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 6.4: Área de baño y corte de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 6.5: Área del pet shop de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 6.6: Área de farmacia de la clínica veterinaria Vetbull.



FUENTE: VetBull

ANEXO 7: Fotografías del hospedaje de mascotas VetBull.



FUENTE: VetBull



FUENTE: VetBull

ANEXO 8: Estado de Ganancias y Pérdidas 2017 y 2018 de la clínica veterinaria VetBull.

Estado de Ganancias y Pérdidas	2017	2018
Ingresos		
Servicios veterinarios	44.905,00	47.655,00
Servicio de hospedaje	10.400,00	11.172,00
Ingresos Totales	55.305,00	58.827,00
Costos Variables		
Servicios veterinarios	15.575,33	16.569,50
Servicio de hospedaje	693,59	745,80
Costos Variables Totales	15.575,33	17.315,30
Utilidad Bruta	39.729,67	41.511,70
Gastos Operativos		
Alquiler	6.000,00	6.000,00
Servicios Básicos	3.240,00	3.870,00
Agua	1.300,00	1.620,00
Luz eléctrica	980,00	1.290,00
Internet y teléfono	960,00	960,00
Mantenimiento de la página web	200,00	300,00
Sueldos de Personal	29.700,00	29.800,00
Médico Principal/Gerente General	14.400,00	14.400,00
Médicos Temporal	900,00	1.000,00
Auxiliar/Administrador	12.000,00	12.000,00
Contador	2.400,00	2.400,00
Útiles de oficina	0,00	150,00
Útiles de limpieza (local)	320,00	320,00
Gastos Operativos Totales	39.460,00	40.340,00
Utilidad antes de Impuestos	269,67	1.171,70
Impuestos (20 soles al mes)	240,00	240,00
Utilidad Neta (S/.)	29,67	931,70

FUENTE: Elaboración Propia