



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Economía Empresarial

Plan de Negocios para la Empresa

CLINI CAN

Tesis previa a la obtención del título de

Economista Empresarial

Autor: Pedro Geovanny Atariguana Q.

Director: Ing. Xavier Ortega

Cuenca, Ecuador

2010

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico con mucho amor y cariño a mis Padres Alfonso y Susana, ya que ellos representan el nexo entre el presente y futuro de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por regalarme a unos padres responsables, ellos se esforzaron por darme una educación de primera, supieron apoyarme en las buenas y en las malas sobre todo en la culminación de mis estudios.

También quiero agradecer al Dr. Freddy Carpio que me brindo su apoyo para la realización de mi tesis en su clínica veterinaria.

Y de forma especial a mi Director, Ing. Xavier Ortega quien fue el guía para la culminación de mi trabajo.

# INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones y cuadros .....	vi
Resumen.....	viii
Abstract .....	ix

Introducción .....	x
--------------------	---

## **CAPITULO 1**

### **ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU CONSTITUCION LEGAL**

1.1 Historia de la Empresa .....	1
CONSTITUCION LEGAL .....	2
1.2 Equipo Fundador.....	3
1.3 Análisis de la 3C`s del MKT en la empresa.....	4

## **CAPITULO 2**

### **INVESTIGACION DE MERCADO**

2.1 Antecedentes y objetivos.....	22
2.2 Análisis de la investigación.....	24
2.2.1 Hallazgos de la investigación.....	26
2.2.2 Limitaciones sobre la investigación.....	44
2.3 Conclusiones .....	46

## **CAPITULO 3**

### **PLAN DE MARKETING**

3.1 Variables estratégicas del MKT (STP) .....	59
3.1.1 Segmentación .....	59
3.1.2 Target group .....	61
3.1.3 Posicionamiento .....	65
3.2 Análisis de la 4P`s del MKT .....	66

3.2.1 El producto y/o servicio (P1) .....	66
3.2.2 Precio (P2).....	72
3.2.3 Plaza (P3) .....	81
3.2.4 Promoción (P4) .....	86
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS</b>	
4.1 Planeación estratégica organización y de RR.HH.....	93
4.1.1 Etapa filosófica.....	93
4.1.2 Etapa analítica .....	94
4.1.2.1 Análisis interno .....	95
4.1.2.2 Análisis externo.....	96
4.2 Análisis y descripción de puestos en la empresa .....	97
4.3 Organigrama de la empresa.....	101
4.4 Diseño de los procesos de selección .....	102
<b>CAPITULO 5</b>	
<b>PLAN OPERATIVO Y FINANCIERO</b>	
5.1 Especificación y descripción del p/s .....	108
5.2 Características de la tecnología.....	109
5.3 Capacidad instalada y manejo del inventario.....	110
5.4 Ubicación de la empresa y su distribución.....	112
5.5 Estados financieros de la empresa.....	113
5.5.1 Análisis de los estados financieros.....	116
5.5.2 Análisis de los flujos de caja.....	122
Conclusiones .....	124
Recomendaciones.....	128
<b>ANEXOS</b>	
Anexo de cuadros .....	131
Anexo de validación de datos en SPSS.....	140
Anexo de gráficos .....	146

Bibliografía .....	155
--------------------	-----

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 2.1: Género del encuestado .....	26
Cuadro 2.2: Ocupación.....	27
Cuadro 2.3: Tenencia de mascota .....	28
Cuadro 2.4: Tipo de mascota .....	28
Cuadro 2.5: Cargo de la mascota .....	29
Cuadro 2.6: Miembro encargado de la mascota.....	30
Cuadro 2.7: Edad del encuestado .....	32
Cuadro 2.8: Lleva a la veterinaria .....	33
Cuadro 2.9: Posicionamiento de veterinarias.....	34
Cuadro 2.10: Medios de comunicación.....	35
Cuadro 2.11: Medio en el que se entero.....	36
Cuadro 2.12: Nombre del medio de preferencia .....	37
Cuadro 2.13: Atributo 1er lugar .....	38
Cuadro 2.14: Atributo 2do lugar .....	38
Cuadro 2.15: Atributo 3er lugar .....	38
Cuadro 2.16: Atributo 4to lugar .....	39
Cuadro 2.17: Servicios utilizados .....	40
Cuadro 2.18: Servicios implementarse .....	41
Cuadro 2.19: Gasto anual en la mascota .....	42
Cuadro 2.20: Servicios de ambulancia.....	43
Cuadro 2.21: Servicios de atención a domicilio.....	44
Cuadro 3.1: Precios de productos y servicios .....	81
Cuadro 3.2: Tendencias de Retailing .....	84
Cuadro 3.3: Plan de medios .....	91
Cuadro 4.1: Identificación del puesto .....	99
Cuadro 5.1: Estado de resultados .....	114
Cuadro 5.2: Balance general .....	115
Cuadro 5.3: Razones de liquidez.....	116
Cuadro 5.4: Rotación de activos .....	117

Cuadro 5.5: Razones de apalancamiento .....	119
Cuadro 5.6: Rendimientos financieros .....	120
Cuadro 5.7: Flujos de caja.....	122
Gráfico 2.1: Género del encuestado .....	26
Gráfico 2.2: Ocupación .....	27
Gráfico 2.3: Tenencia de mascota.....	28
Gráfico 2.4: Tipo de mascota .....	29
Gráfico 2.5: Cargo de la mascota.....	30
Gráfico 2.6: Miembro encargo de la mascota .....	31
Gráfico 2.7: Edad del encuestado.....	32
Gráfico 2.8: Lleva a la veterinaria.....	33
Gráfico 2.9: Posicionamiento de veterinarias .....	34
Gráfico 2.10: Medios de comunicación .....	35
Gráfico 2.11: Medio en el que se entero .....	36
Gráfico 2.12: Nombre del medio de preferencia.....	37
Gráfico 2.13: Atributos de 1er lugar .....	39
Gráfico 2.14: Servicios utilizados .....	40
Gráfico 2.15: Servicios que deben implementarse.....	41
Gráfico 2.16: Gasto anual aproximado .....	42
Gráfico 2.17: Servicio de ambulancia.....	43
Gráfico 2.18: Servicio de atención a domicilio.....	44
Gráfico 5.3: Razones de liquidez .....	116
Gráfico 5.4: Rotación de activos.....	118
Gráfico 5.5: Razones de apalancamiento .....	119
Gráfico 5.6: Rendimientos financieros .....	121

## **RESUMEN**

La presente tesis corresponde a un Plan de Negocios aplicado a CLINI CAN una clínica veterinaria de la ciudad de Cuenca. La empresa participa en el sector veterinario ofertando productos y servicios que ayudan al cuidado y atención de las mascotas.

Las actividades económicas que realiza la clínica en general son: la primera de ellas y la principal es brindar servicios veterinarios como: consultas, cirugías, odontología; etc. La segunda es la venta de productos como: alimentos, vitaminas, medicamentos; entre otros.



## **ABSTRACT**

## INTRODUCCION

El contenido del tema de esta tesis corresponde a materia de Desarrollo de Emprendedores, la misma consiste en elaborar un plan estratégico de negocios que engloba cinco etapas: la primera etapa parte con un análisis de la empresa y su constitución legal, la misma contiene una breve historia del negocio, seguido de su equipo fundador, y por ultimo un análisis de las 3C`s del MKT.

La segunda etapa radica en una investigación de mercado describiéndose sus antecedentes, objetivos, hallazgos, limitaciones, y conclusiones de la investigación.

La tercera etapa es elaborar un plan de MKT mediante la ejecución de dicha investigación, describiéndose aquellas variables estratégicas como: segmentación, target group, posicionamiento, y detallándose las 4p`s del MKT.

La cuarta etapa es el desarrollo de un plan organizacional y de recursos humanos, el mismo contiene la evaluación tanto de la etapa filosófica como de la analítica, seguido de un análisis y descripción de puestos, para terminar con un organigrama y los procesos de selección.

La quinta etapa contiene tanto la parte operativa y financiera, describiendo los productos y/o servicios con los que cuenta CLINI CAN. También se evalúa la característica que tiene su tecnología, la capacidad instalada y manejo de los inventarios, indicándose la ubicación de la empresa y la forma de distribución, finalmente se analizara mediante estados financieros y flujos de caja, para medir si el proyecto es rentable.

Las razones que me motivaron la elección de este tema eran: poder ayudar a que CLINI CAN tome como punto de partida este modelo de plan de negocios para una mejor planificación, organización, dirección, control, y toma de decisiones.

Servirá de apoyo para analizar y verificar como el mercado se muestra y sobre todo como se podría reaccionar frente a estos cambios. Además facilitara la elaboración de distintas estrategias empresariales que van ayudar a salvaguardar y fusionar el negocio.

La metodología que se utilizo para la culminación de este proyecto era el tipo de estudio descriptivo y a la vez práctico, el procedimiento que se siguió fue el analítico sintético, la forma de trabajo que se llevo a cabo para el proyecto fue cronológica progresiva, es decir desde años anteriores a la fecha actual.

Las técnicas que se utilizaron para facilitar la realización de este plan de negocios fueron: bibliografía y documental, encuestas para recolectar datos e información a través de cuestionarios, entrevistas, estudios de campo para la realización de las encuestas, cuestionarios y entrevistas.

El proyecto consistía en tres fases: la primera era un diagnostico y bibliografía, que comprende el desarrollo de un estudio preliminar de los hechos con el fin de evaluar la realidad de la empresa.

La segunda es la elaboración, es decir organizar, construir, y redactar cada uno de los capítulos. Por último, la tercera consistía en brindar una propuesta que permita dar soluciones a las situaciones actuales que emergen en la empresa.

CLINI CAN se denomina como un hospital veterinario creado en el año de 1995 por el Dr. Juan Cuesta M. ofrece distintos productos y/o servicios, para el cuidado de las mascotas.

Su principal perspectiva que se tiene a futuro es liderar el mercado veterinario, ofreciendo productos y/o servicios innovadores utilizando la tecnología de punta para brindar un mejor servicio en lo que respecta a las áreas de clínica, cirugía, y laboratorio.

Los objetivos a los que se dedica son: brindar servicios médicos veterinarios con calidad y eficiencia, ofrecer a los clientes eficacia en el cuidado de sus mascotas, prestar servicios médicos para pequeñas especies, consultas para todos los servicios, cirugía, odontología, inseminación artificial, laboratorios y hospitalización, etología y peluquería y venta de accesorios y comida.

En el año 2002 el Dr. Juan Cuesta decide asociarse con los Doctores Freddy Carpio y Jenny Idrovo, desde diciembre del 2005 hasta la actualidad la clínica pasa a manos del Dr. Freddy Carpio cambiando su ubicación y nombre de la institución.

Hoy en día cuenta con cinco doctores, una secretaria, una contadora, una estilista, y finalmente una persona de mantenimiento.

Los registros de sus actividades son presentadas al SRI mensualmente en la declaración de impuestos. Su principal variedad, calidad, y relación de contactos que se tienen con sus clientes y proveedores es el de satisfacer en lo posible todas las necesidades del cliente.

# CAPITULO 1

## ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU CONSTITUCION LEGAL

### 1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

CLINI CAN es una clínica veterinaria que se dedica especialmente al cuidado médico de perros, gatos, y otras especies. Esta fue creada en el año de 1995 por el Dr. Juan Cuesta Merchán, médico veterinario, la misma funciono en su inicio en las calles frente al estadio hasta el año 2000.

Época en la cual, la clínica estaba pasando por problemas económicos, esto debido al mal uso del capital financiero, cayendo en una crisis económica sumamente fuerte; por lo que, el Dr. Juan Cuesta Merchán, con el afán de mantener el nombre de CLINI CAN y recuperar el prestigio y que inyecten un capital fresco para alzar de nuevo la institución médica, decide en el año 2002 realizar sociedad con el Dr. Freddy Carpio y la Dra. Jenny Idrovo, ambos esposos y médicos veterinarios quienes aportaron con un capital de \$10.000 cada uno.

Posteriormente en el año 2005 por motivos de incumplimiento de los acuerdos en la sociedad de parte del Dr. Juan Cuesta se decide disolver la sociedad y que posteriormente fue vendido el otro 50% restante al Dr. Freddy Carpio.

A partir del año 2006 CLINI CAN pasa a ser de un solo socio, el cual cambia la forma de presentación llamándose **CLINI CAN “CLINICA DE ESPECIALIDADES CANINAS Y FELINAS”**, al igual su localización hasta la actualidad paso a las calles Juan Iñiguez 123 y Remigio Crespo, creando un organigrama de funcionalidad médico veterinario muy profesional, actualizado, ético y responsable en la atención de sus pacientes.

## CONSTITUCION LEGAL

La empresa esta registrada en el Servicio de Renta Internas (SRI) bajo el nombre o razón social: **CLINI CAN** “clínica de especialidades canicas y felinas”, el nombre del representante legal: Dra. Jenny Zoraida Idrovo Ortiz, con el número del RUC 0301187720001 con sus respectivos permisos de funcionamiento en el ministerio de salud pública, en los bomberos, y en el ministerio de agricultura y ganadería.

La fecha de inscripción e inicio de actividades es cuando los doctores adquieren el 50% restante de la clínica, es decir el 18 de noviembre del 2005.

Señalándose que la actividad económica es la venta al por menor de productos y/o servicios para el cuidado de las mascotas.

La ubicación del establecimiento es entre las calles Juan Iñiguez 123 y Remigio Crespo.

Sus principales obligaciones tributarias que se tienen con el Servicio de Rentas Internas (SRI) es solamente la enseñanza de balances y la declaración mensual del IVA.

Las licencias y derechos municipales que la clínica ha necesitado para poder constituirse como empresa son: primero el permiso de funcionamiento # 0005460 del ministerio de salud pública y vigilancia sanitaria provincial. Segundo el permiso de funcionamiento # 000934 del ministerio de agricultura y ganadería.

El objetivo de la constitución de CLINI CAN es el de poder actuar en el sector veterinario ofertando distintos productos y/o servicios que van ayudar para la atención médica de las mascotas.

Para ello la clínica se constituyo en una empresa madre partiendo con un solo socio que era el Dr. Juan Cuesta Merchán en el año de 1995 aportando un capital semilla para comenzar a operar y ha partir del año 2002 en adelante entraron a formar parte de una sociedad los Doctores Freddy Carpio y Jenny Idrovo comprando el 50% de la clínica en \$20.000 y para el año 2005 adquieren el 50% restante en \$ 15.000.

La característica de la clínica es que será una clínica de origen familiar y de un círculo de amigos, interesados todos ellos en el cuidado y la buena atención que se les da a las mascotas de las personas y al progreso económico de la clínica. Los principales objetivos o medios en los cuales se centra la clínica son: la formación del capital humano, el incremento del capital físico, la conciencia ecológica y de sustentabilidad ambiental, y finalmente las relaciones con la comunidad.

Otro reglamento o estatuto de la clínica es que las decisiones del director deben ser tomadas por unanimidad o en su defecto por mayoría absoluta. El estatuto o reglamento podrá ser reformado solamente ante una propuesta del directorio y no ante cualquier otra persona. Para poder reformar los reglamentos de la clínica se deben hacer constar cuales van a ser los puntos a ser modificados. En el cual el nuevo reglamento deberá ser aprobado por la mayoría absoluta. Las principales obligaciones que la clínica adquiere en el mercado veterinario es principalmente ofrecer y a la vez brindar un servicio medico muy eficiente, profesional, ético y moral para sus clientes y pacientes.

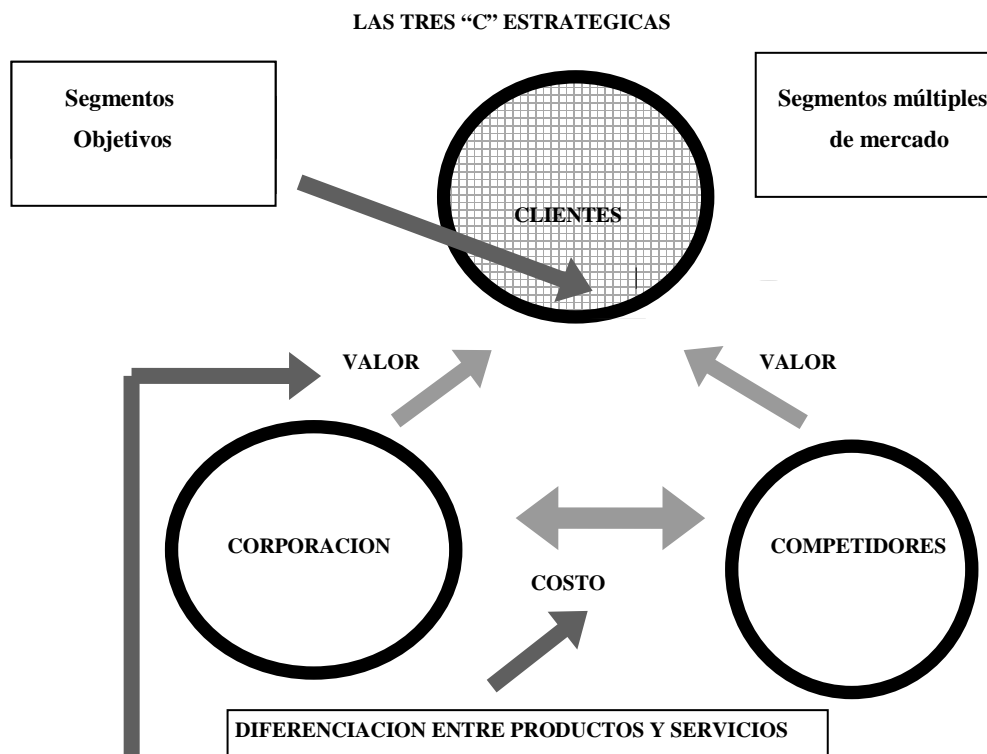
## **1.2. EQUIPO FUNDADOR**

La clínica tiene una trayectoria sumamente importante de 15 años de servicio a la comunidad y esta formada por un personal capacitado en las diferentes ramas dedicadas especialmente al cuidado y a la atención de pequeñas especies como: perros, gatos, fauna silvestre, y en cautiverio. Cada uno de los médicos tiene una experiencia buena y con estudios de especialidades en las áreas de la medicina interna, cirugía y anestesia, emergencias, traumatologías, dermatología, fauna silvestre, y una estancia especial en el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional Autónoma de México en Ortopedia, Fisioterapia y Rehabilitación.

Además están en constante actualización en las diferentes áreas de la medicina ya sea dentro y fuera del país. Los principales logros alcanzados con el equipo de trabajo son el de seguir manteniéndose como una de las mejores no solo a nivel local, si no a nivel nacional, esto debido al alto grado de preparación que se cuenta con el personal. La principal variedad, calidad, y relación de contactos que se tienen con los clientes y proveedores es el de tratar de satisfacer en lo posible todas las necesidades

del cliente ofreciendo productos de mejor calidad, y siempre estar pendientes de prestar sus servicios de una forma profesional, amable, y muy respetuosa; así mismo con sus proveedores cumpliendo con responsabilidad las obligaciones generadas por la clínica puntualmente.

### 1.3. ANALISIS DE LAS 3C'S DEL MARKETING EN LA EMPRESA



La figura toma el nombre de triangulo estratégico, porque esta compuesta de las 3C's del marketing que permite dar un análisis de la corporación misma, del cliente y de la competencia.

#### ANALISIS DE LA CORPORACION (C1)

- **VISION**

La perspectiva a futuro es ser líderes del sector veterinario del país, a través de diferenciación e innovación y tecnología, orientados al servicio y responsabilidad con la que se llegara a tener un reconocimiento del cliente y la gente en general a la cual nos pertenecemos.



- **MISION**

La misión de CLINI CAN es preparar el terreno día a día para un liderazgo en el mercado veterinario, ofreciendo servicios médicos con calidad, eficiencia e innovación; fundamentándose en el uso de tecnología de punta, acorde a los nuevos avances de la ciencia médica, capaces de contribuir en la cultura del cuidado y vínculo del ser humano con las mascotas como un lazo que fomenta el desarrollo integral humanista de la sociedad de la región austral.

- **VALORES ESTRATEGICOS**

Los valores juegan un papel importante para el cumplimiento de la visión y misión de la empresa; por lo que, es necesario trabajar por una reputación que sea aceptada por la sociedad, y que todos los integrantes del sistema empresa estén alineados hacia una minimización de impactos negativos y se enfoquen al desarrollo de valores para cumplir con las perspectivas a largo plazo de la empresa. Entre los valores que más sobre salen y que le permiten alcanzar el éxito empresarial son los siguientes:

- Honestidad y seriedad: que se tiene al momento de prestar el servicio para que no exista desconfianza al momento de adquirirlo.
- Trabajo en equipo: es lo primordial para una mejor coordinación entre el cliente, el paciente, y el médico.
- Puntualidad: como una (señal de eficiencia) ante emergencias, servicios a domicilio y atenciones en general.
- Compromiso con el cliente: implica una posición de compromiso total que se tiene con el cliente.
- Ético: representa un valor universal que consiste en informar al dueño de la mascota sobre el beneficio de una terapia, y la gravedad de una enfermedad, y sobre todo de las decisiones que puedan tomar frente a enfermedades graves para evitar sufrimientos de sus mascotas.
- Calidad: siendo un valor crucial tanto en la calidad que se tiene con sus productos y la calidad de prestar sus servicios.

- Innovación: es un valor que engloba altos costos y riesgos, pero que implica poder ascender a un alto grado de posicionamiento frente a la competencia, invirtiendo en tecnología, infraestructura, y diversificando su portafolio de productos y/o servicios (P/S).
- Imagen: contar con una identificación que permita diferenciarse y sobre todo que la misma sea reconocida, aceptada, y este en la mente del consumidor.

- **OBJETIVOS**

Entre los principales objetivos y los que realmente permiten un alto grado de satisfacción hacia sus clientes son:

- Brindar un servicio médico veterinario de mucha calidad, eficiencia hacia nuestros clientes.
- Mantener al personal de trabajo en un ambiente saludable y de mucha confianza.
- Mantener al equipo médico actualizado en las diferentes ramas de la medicina veterinaria para pequeñas especies.
- Ofrecer una variedad de servicios para el cliente contando con todo lo posible y no tenga que acudir a otras partes.
- La atención personalizada de consultas a pacientes como de hospitalización sean los menos estresantes posibles, para que su recuperación sea de lo mas satisfactoria.

- **ESTRATEGIAS**

Entre las principales estrategias con las que cuenta la clínica y a la vez con las que le permiten tener un mayor valor agregado son:

- Tener identificado a que segmento del mercado veterinario se va atacar.
- Ser la primera clínica que dispone de tecnología de punta.
- Contar con un servicio de ambulancia para poder brindar una mejor ayuda.

- Poseer precios cómodos y que sean aceptables para sus clientes.
- Tener alianzas estratégicas con ARGUS centro de adiestramiento canino.

## **EL IMPACTO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL**

### **1. PREVISION**

Se fundamenta como una plataforma en base a sus objetivos, los mismos han sido tomados en consideración, siendo el objetivo principal brindar un servicio de calidad y que los clientes tengan un solo lugar todo para su mascota. En lo que respecta a limitaciones es el no contar con un lugar propio y diseñado para este fin; por lo tanto, sea improvisado, pero nunca perdiendo la imagen. En cuanto a la tecnología sea podido realizar inversiones para una clínica integra con un equipamiento de primer orden en la ciudad. En lo estructural cuenta con un equipo de mucha confianza, experiencia, sobre todo capacidad para resolver los problemas que aquejan los pacientes.

### **2. PLANIFICACION**

El principal propósito que con lleva una planificación estratégica es el poder elevar el nivel de éxito organizacional, en base a sus metas, objetivos, y valores. En cambio la planificación operativa muestra un diseño o prototipo para alcanzar el éxito que se espera. Ambas encaminadas a la definición de su visión y misión, generando un horizonte de planeamiento estratégico, que permite a la clínica diseñar estrategias para un mejor posicionamiento en el mercado. Tomándose en consideración las siguientes preguntas las mismas permiten formular tal estrategia: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La principal necesidad que ansía conseguir la clínica es el poder tener un local propio diseñado para un funcionamiento de hospital veterinario y con su personal que esta capacitado; disponiendo de tecnología y planeando en otras adquisiciones que están en planes a miras le convertirá en uno de los mejores hospitales veterinarios del país.

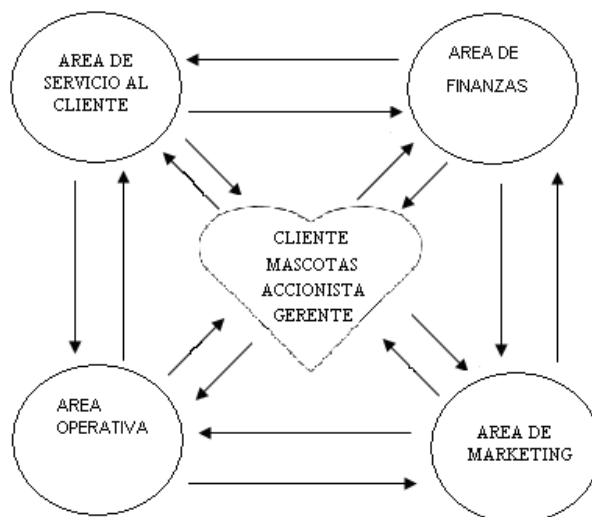
### 3. ORGANIZACION

Para analizar la etapa operativa me centro en 4 áreas funcionales de la empresa:

- Área de servicio al cliente.
- Área de finanzas.
- Área de marketing.
- Área operativa.

Lo que se trata de hacer con CLINI CAN es tener una creatividad empresarial (ofrecer algo novedoso en el mercado), y pasar de ser un negocio informal a una estructura formal creando valor, es decir, diferenciándose de la competencia; generando sinergia.

#### ORGANIGRAMA CIRCULAR



A continuación se procederá a definir los objetivos, políticas, planes estratégicos para cada una de las 4 áreas funcionales.

## **AREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

En un mercado de servicios veterinarios cada vez más competido y con una clientela cada vez más exigente, es necesario enfocar la gestión profesional a la satisfacción de necesidades y deseos de los clientes.

### **▪ OBJETIVOS**

#### **General:**

- Maximizar los niveles de rentabilidad que aumente el valor de la empresa.

#### **Específicos:**

- En un mercado de servicios veterinarios cada vez más competitivo debemos tener un mayor enfoque hacia nuestros clientes buscando un mayor acercamiento que nos permita conocer mejor sus deseos y anticiparnos a sus necesidades.
- Intensificar progresivamente las visitas a CLINI CAN y esto se traduce en un uso repetido de servicios y demás productos que ofrece el negocio. En base a lo siguiente:
  1. Fidelización de los clientes.
  2. Aumento en el número de visitas a la clínica.
  3. Mayor satisfacción del cliente.
- Posicionamiento en la mente del consumidor.
- Generar la confianza de los clientes.

### **▪ POLITICAS**

#### **1.- Política de comunicación:**

- Diálogo interactivo y abierto con el cliente: poder explicar cada una de las acciones y decisiones que se tomen con el paciente (mascota).

- Saber escuchar y transmitir la información profesional en términos familiares.
- Indagar sobre los deseos y expectativas de los clientes, que sea el cliente el que diga que servicios desea y por los cuales esta dispuesto a pagar.

## **2.- Política de confianza:**

- Servicio de alta calidad.
- Alto nivel profesional.
- Personal capacitado.
- Llamar a la mascota y a su cliente por su nombre.
- Referirse a la mascota por su sexo correcto.

## **▪ PLANES ESTRATEGICOS**

### **1. Fidelizacion de clientes**

- Hacer llamadas a los clientes:
  - Para saber como le fue a su mascota con el tratamiento indicado en la consulta de hace pocos días o para saber como evolucionó el tratamiento, en fin para estar seguros que la mascota esta bien y el cliente satisfecho.
  - Para recordarle su próxima consulta o servicio.
  - Para informarle sobre los nuevos servicios o productos disponibles.
  - Para ofrecerle algún material informativo que sea de su interés.

### **2. Aumento en el numero de visitas al centro veterinario (clínica)**

- Informar sobre la importancia de establecer otros tipos de controles, aparte de las vacunas. Dar a conocer al cliente sobre las ventajas del control dental, control de parásitos internos, exámenes sanguíneos periódicos; etc.
- Llamar a sus clientes para recordarles su próxima consulta.

### **3. Satisfacción del cliente**

- Determinar las necesidades del cliente y de la mascota.

#### NECESIDADES DEL DUEÑO:

- Ahorro de tiempo en el cuidado de la mascota.
- Calidad.
- Evitar preocupación del cliente por su mascota.

#### NECESIDAD DE LA MASCOTA:

- Servicio de consulta.
- Servicio de veterinaria.
- Servicio de limpieza, estética, venta de accesorios, etc.

## **AREA DE FINANZAS**

El área de finanzas con su encargada es la que tiene que conseguir el financiamiento para las diferentes piezas funcionales y actividades dentro de la empresa.

- **OBJETIVO GENERAL**

- Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del incremento del valor de la misma, mediante inversiones apropiadas, que generen valor agregado a CLINI CAN y a la sociedad.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Tener una estructura de capital más saludable.
- Mejorar los índices de rentabilidad (ROI, ROE).
- Mantener niveles de efectivo óptimos para no incurrir en costo de oportunidad muy alto.
- Obtener un costo de capital menor ya sea por deuda o por recursos propios.
- Mitigar los impactos inflacionarios sobre los flujos.

- **POLITICAS**

- **Política de precios:** esta política va afectar en gran medida a los ingresos que tenga la clínica; por lo que, al final afectará a la utilidad y por ende al margen de beneficio. (ROS, ROE, ROI), estos precios van a estar basados en un margen de utilidad que se desea ganar, pero sin descuidar los precios de las clínicas competidoras.
- **Política de manejo del efectivo:** lo importante será que la encargada del área financiera proyecte una caja mínima de operación, de tal manera que los excedentes sean invertidos o si hay déficit sea cubierto con financiación vía deuda o recursos propios.
- **Política de financiación:** en el caso de que CLINI CAN tenga déficit o si hay algún proyecto que para el cual no se cuenta con los recursos, la encargada de finanzas debe conseguir financiamiento ya sea vía deuda o recursos propios.
- **Política de inversión:** al haber un excedente de efectivo, por sobre esa caja mínima de operación, se debe invertir para que no incurra en el costo de oportunidad muy alto del dinero.
- **Política de gestión de riesgos:** consiste en mitigar los impactos tanto internos (gustos y presencias de consumidores, frecuencia de uso; etc.) como externos (inflación; etc.). Para mitigar esto se debe tener proyecciones del entorno económico de tal manera que se anticipe a los acontecimientos y minimizar los impactos en CLINI CAN.

- **PLANES ESTRATEGICOS**

- Con respecto a la rentabilidad financiera, hay que retribuir más a los capitales propios que a los ajenos.
- Financiamiento saludable: financiamiento de corto plazo a necesidades de corto plazo y financiamiento de largo plazo con necesidades de largo plazo.



- Mejoramiento de la rentabilidad económica (ROI) a través de una mayor frecuencia del uso de los servicios veterinarios (rotación de activos).

## **AREA DE MARKETING**

Una labor importante es dar a conocer acerca de los principales servicios y productos que brinda la clínica a la sociedad; por consiguiente, es importante crear una buena imagen de CLINI CAN, la misma que deslumbre a los amantes de animales y al público en general.

### **▪ OBJETIVOS:**

#### **General:**

- Maximización de la rentabilidad creando valor a largo plazo para los accionistas.

#### **Específicos:**

- Obtener posicionamiento en el mercado tanto competitivo liderando el sector.
- Posicionar la marca e imagen.
- Intensificar la publicidad.

### **▪ POLITICAS:**

- **Política de imagen:** como política principal en el área de marketing se ha planteado que la imagen del local junto con el buen trato por parte de los empleados generen valor para sus clientes.
- **Política de precios:** donde el enfoque sea la diferenciación fijando precios aceptables para el cliente y que estén en base a la competencia.
- **Política de medios:** aplicando publicidad tanto ATL Y BTL.

- **Política de promociones:** ofreciendo combos y descuentos.
  - ✓ Descuentos: (precios del producto y servicios)
  - ✓ Combos: por ejemplo por un corte de pelo gratis una desparasitada.
- **Política de merchandising empaque:** aquí la clínica toma en cuenta el arreglo del local, y sobre todo innovar su imagen, y que el empaque de sus productos sea algo novedoso llamando la atención de sus espectadores diferenciándose de la competencia.

## ▪ PLANES ESTRATEGICOS

La clínica para tener un crecimiento sano esta trabajando en estrategias que le permitan llegar a la mente del consumidor, por esta razón se plantea las siguientes estrategias:

- **Campañas publicitarias agresivas:**
  - Floyers (hojas volantes): esta será repartida en distintos centros de la ciudad para que las personas conozcan mas de esta clínica.
  - Propaganda en radio, páginas amarillas, carro forrado; etc permitirán atraer a mayores clientes a la empresa.
  - Anuncios en revistas.
  - Pósters: ubicados en supermercados, tiendas, escuelas, colegios, universidades.
- **Merchandising:**

Lo que hace referencia al merchandising, pudiendo transmitir ventajas a través de:

  - Banners: con diseños que muestren a gente cuidando su mascota brindando (cariño hacia la mascota).
  - Pósters.
  - Vitrinas: con diseños llamativos para promocionar los artículos tanto para cuidado de la mascota como para alimentos, vitaminas; etc.
  - Ofrecer folletos a las personas acerca de los productos y servicios que ofrece la clínica para tener una visión acerca de CLINI CAN.

➤ **Marca**

✓ Slogan:

“Atención personalizada en el cuidado de su mascota”

✓ Logotipo



## **AREA OPERATIVA**

El área operativa, esta vinculado con un óptimo servicio, llevándose a cabo análisis en los controles tanto preventivo a la mascota, concurrente y posterior al tratamiento de la misma, intercambiando información con el dueño de la mascota, preguntándole como esta evolucionando el tratamiento; etc.

### **▪ OBJETIVOS**

#### **General:**

➤ Maximizar niveles de rentabilidad.

#### **Específicos:**

➤ Crear valor al cliente con óptima calidad del servicio en cada actividad: veterinaria, estética, venta de accesorios, alimentos; etc.

➤ Mejorar la cobertura del servicio.

➤ Eficiencia en tiempo y espacio para los procesos: estética en general, servicios veterinarios, venta de alimentos y accesorios; etc.

### **▪ POLITICAS**

➤ **Política de capacitación al talento humano:** capacitar al personal para innovar técnicas y desarrollar nuevos métodos para el cuidado de la mascota.

- **Política de crear imagen:** es fundamental en el proceso administrativo; puesto que, refleja comodidad, seguridad y calidad en el servicio.
- **Política de mantenimiento de materiales:** los materiales usados para la atención de las mascotas debe ser cuidados y desinfectados antes de cualquier atención.

- **PLANES**

- **Estrategia tecnológica:** los equipos obsoletos no ayudan a un buen desarrollo del servicio, peor aún ser un commodity es algo perjudicial; lo ideal es lograr una diferenciación en el mercado desarrollando tecnología y especializándose cada vez más. Pues se ha invertido en tecnología para dar un servicio y agregar valor a la empresa.

#### **4. INTEGRACION**

La clínica cuenta con un análisis estructural que le permite encontrar ciertos fallos que se estarían dando, y a la vez le permiten en si poderlos mejorar, con el fin de superarlos y alcanzar un mejor prestigio para la entidad. Los principales recursos que alcanzan la clave del éxito son:

- El talento organizacional competitivo: aquí se basa sobre los siguientes aspectos como: el servicio, la atención que se le brinda al cliente, paciente, la comunicación, y la calidad con la cual se brinda dicho servicio.
- El reclutamiento al personal: actualmente cuenta con cinco doctores especializados en distintas ramas de la medicina veterinaria, en las áreas de la medicina interna, cirugía y anestesia, emergencias, traumatologías, dermatología, fauna silvestre, ortopedia, fisioterapia y rehabilitación. Los doctores están en constante actualización en las distintas áreas de la medicina ya sea dentro y fuera del país.

## **5. DIRECCION Y LIDERAZGO**

En esta fase se considera a la comunicación como una herramienta estratégica, pues la clínica en base a su trabajo en equipo, y a la comunicación que se llevan a cabo con el cliente, ha tenido una excelente coordinación y han sabido desenvolverse de mejor manera brindando una buena imagen para la empresa. Tanto que la comunicación representa un lazo integro entre los miembros de la empresa, y sus clientes, con el fin de lograr un mantenimiento de cooperación necesaria para poder realizar sus objetivos. Otra herramienta a ser considerada es la supervisión que consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general y es de gran importancia para la entidad, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. Tomando en consideración ciertos factores como:

- La productividad del personal para lograr ciertos objetivos.
- Estar en plena comunicación y relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores y brindar una motivación plena con el empleado.

Por lo tanto, el liderazgo esta atado a la comunicación y a la supervisión que existe en la clínica, para una mejor ejecución de los objetivos.

## **6. CONTROL**

El control proporciona un análisis estructural de métodos y dispositivos para medir la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos estratégicos. Tanto que el control estratégico representa un sistema basado en el planeamiento estratégico y que integra un conjunto de dispositivos o mecanismos de ayuda para diseñar estrategias de auto abastecimiento para la empresa. Se realiza un control del entorno en la empresa; por lo expuesto, se requiere realizar un monitoreo del entorno para suministrar información que van a servir de ayuda para la entidad. Este sistema de control estratégico consiste en responder a las tres preguntas claves:

- 1) ¿Qué tenemos?
- 2) ¿Qué vamos hacer?
- 3) ¿Cómo y con quienes lo haremos?

Las mismas permiten alcanzar un mejor nivel de planeación, organización, dirección, control, y toma de decisiones. Este proceso se lleva a cabo por medio de un inventario para llevar un control de los productos y poder planificar nuevas compras e inversiones.

## **7. TOMA DE DECISIONES**

En lo que respecta a la toma de decisiones se puede decir que la clínica toma como punto de partida estos seis ítems analizados anteriormente, permitiéndole tener una visión integra de su entorno seleccionando así una estrategia que consiste en:

- **Romper paradigmas:** esta ruptura consiste en pasar de un modelo de (t) pequeña que es el producto a un modelo de (T) grande que es el modelo de empresa. Se pretende alcanzar un posicionamiento en el mercado, en base a sus productos y servicios ofrecidos, con el fin de generar ventajas competitivas mediante la innovación, calidad, capacidad de respuesta; y la eficiencia de su portafolio de productos y/o servicios. Los mismos le permiten poder diversificar su portafolio y alcanzar un alto grado de satisfacción al momento de ofrecer cualquiera de estos productos o servicios.

### **ANALISIS DEL CLIENTE (C2)**

La clínica actualmente posee clientes de clase alta y media que por sus servicios profesionales se han mantenido hasta la actualidad y por muchos años. Sobresaliendo que los aspectos que se toman en cuenta son:

- Los cambios en la segmentación de mercado: contar con una investigación de mercado que le permita tanto a la clínica poder encontrar las tendencias de las personas al momento de acudir a una veterinaria y encontrar nichos mejores.

- Cambios en la mezcla de los clientes: permite analizar ciertas necesidades no satisfechas de los clientes, para poder construir nichos mejores.
- El cliente también es una función de decisión sobre los precios: es decir la relación precio-calidad; por consiguiente, la clínica ha tomado en consideración las necesidades, gustos y expectativas del cliente, ofreciendo precios aceptables y competitivos en el mercado.
- Otro punto que la clínica toma en cuenta para sus clientes potenciales es el valor que el producto y/o servicio representa para ellos, ofreciendo (p/s) que sean atractivos, la imagen de la marca, la comodidad, el costo del uso que se le da, y las condiciones de pago.
- La confianza representa otro factor preponderante que tiene el cliente al momento de utilizar el servicio.
- La comunicación es el motor que existe en la clínica, mediante la misma los clientes dan a conocer que servicio o producto es el que desean utilizarlo.

Todos estos puntos analizados le esta permitiendo retener clientes y alcanzar una mejor reputación tratando de ofrecer mejores atributos y tomándose en cuenta algunos factores como: la buena atención, innovación, marca, buenos servicios que se les brinde a los clientes, tecnología de punta; etc.

### **ANALISIS DE LA COMPETENCIA (C3)**

Entre sus principales competidores que esta enfrentando CLINI CAN en el mercado son los siguientes:

- Competidor en precios es el Dr. Gustavo Mora de clínica Mora.
- Competidor en ofrecer productos y/o servicios innovadores es el Dr. Leonardo Galarza.
- Competidor en ofrecer productos y/o servicios innovadores es el Dr. Mauricio Cobos de la clínica “Arca de Noe”.

Estas tres clínicas son las que reducen un porcentaje de crecimiento para CLINI CAN siendo sus principales rivales en el mercado veterinario.

La clínica Mora es la primera en el mercado y ofrece a sus clientes precios bajos, como también distintos productos y/o servicios para el cuidado de las mascotas, pues CLINI CAN ha implementado una estrategia de fijación de precios, tomándose en consideración los precios que ofrecía la otra veterinaria, esto ayudado a que CLINI CAN obtuviera mayores clientes.

En lo que respecta a las otras dos veterinarias se ha logrado realizar una visita a cada una de ellas y se ha encontrado que estas presentan algunos servicios con los que no cuenta CLINI CAN entre ellos están:

- La venta de mascotas especialmente de perros, loros y roedor (hámster).
- El hospedaje a las mascotas especialmente a perros.

Estas dos variables si influyen notablemente en el mercado veterinario, pues CLINI CAN se ha podido diferenciar del resto de veterinarias ofreciendo:

- Una imagen que le permite distinguirse de las veterinarias.
- Servicio a domicilio a través de una ambulancia.
- El adiestramiento a la mascota a través de una alianza con ARGUS.
- La buena publicación en medios de comunicación: radio, páginas amarillas, carro forrado; etc.
- Ofreciendo paquetes de P/S innovadores y atractivos hacia el cliente.
- Otorgando promociones hacia sus clientes.
- Estar siempre en contacto con sus clientes.
- La buena atención profesional a sus clientes.
- Contar con tecnología de punta.

El porcentaje de sus ingresos se centran en las siguientes variables:

- El 25% es dedicado a prácticas médicas y cirugías.
- El 15% es debido a estética de la mascota y servicios de peluquería.
- El 35% es dedicado a las ventas de medicamentos y consultas.
- Un 20% es a las ventas de accesorios.
- Y un 5% representa la atención específica destinada a otros animales.



Actualmente el crecimiento o aparición de centros médicos, han hecho que la clínica sea muy competitiva en la venta de accesorios y alimentos, y el bajo costo de consultas, pero no así con los servicios médicos que se han mantenido por ser muy capacitados y profesionales.

En el capítulo siguiente se puede ver la matriz de los competidores, mediante una investigación de mercados, se llegó a estructurar a los principales competidores del sector veterinario.

## **CAPITULO 2**

### **INVESTIGACION DE MERCADOS**

#### **2.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS**

##### **ANTECEDENTES**

Por medio de esta investigación de mercados pretendo dar a conocer cuales son las tendencias de las personas al momento de acudir a una de las clínicas veterinarias de la localidad.

Como también, encontrar aquellos gustos y preferencias que tienen las personas al momento de llevar a su mascota a las clínicas veterinarias.

Para ello me he basado en bases estadísticas y económicas de mayor relevancia y los conocimientos aprendidos sobre investigación de mercados.

##### **OBJETIVOS**

El objetivo principal de esta investigación es encontrar aquellos atributos en el cual las personas valoran más cuando acuden a un centro veterinario. En base a estos CLINI CAN podrá ampliar y diversificar su portafolio de productos y/o servicios, con el fin de desarrollar nuevos (p/s) diferenciándose de su competencia.

En tanto que el objetivo específico de esta investigación es el de poder generar capacidad de respuesta hacia sus clientes en base a la innovación de su portafolio. Con el fin de atraer un número mayor de clientes, para que así la empresa alcance un posicionamiento mucho mejor que al actual, no solo en servicio y tecnología, si no también en ventas, precios, etc.

## **METODOLOGIA**

La metodología de esta investigación se basa en el desarrollo de los objetivos antes mencionados, para lo cual se estructuró su procedimiento de manera organizada, con el fin de evitar en lo posible la aplicación de técnicas y procedimientos erróneos durante su desarrollo.

El proceso que se siguió para el desarrollo de la investigación fue el siguiente:

1. Diseño del cuestionario, el cual se hizo a través de las entrevistas a profundidad para que de esta manera conocer las preguntas que se debían incluirse.
2. Elaboración del formulario preliminar y prueba piloto del mismo, esto con el objeto de verificar que los encuestados hayan asimilado de manera correcta el contenido del formulario, para que de esta manera respondan exactamente lo que se esta preguntando.
3. Una vez analizado el cuestionario preliminar procedí a validarlo para elaborar el cuestionario definitivo, el cual fue presentado a mi grupo objetivo.
4. Finalmente, se procedió a recopilar los datos y a validarlos, codificarlos, tabularlos, analizarlos y finalmente presentarlos

He realizado 200 encuestas y las hice personalmente a los estudiantes de las diferentes escuelas y facultades de la Universidad del Azuay, por medio del instructivo para que no existan discrepancias en las formas de la encuesta, la cual constaba de 17 preguntas. Para analizar los datos recopilados utilice el software SPSS 12.0, un programa estadístico que me permitió manipular los datos para analizarlos y presentar los resultados que se encuentran más adelante.

## **2.2. ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

Durante el proceso que se siguió para poder llevar a cabo esta investigación y poder dar a conocer los resultados puedo decir lo siguiente:

De las 200 personas que fueron encuestadas el 71% se dedicaban a sus estudios, mientras que el 29% eran personas que estudiaban y trabajaban a la vez, esto quiere decir que la mayoría de las personas solo estudian y el resto estudia y trabaja con el fin de pagar sus estudios debido a la situación económica que hoy en día esta atravesando el país.

Con respecto a la tenencia de la mascota 184 personas respondieron que tienen al menos una o dos mascotas en sus hogares, y 16 de las 200 personas no poseen mascotas, pues el mercado veterinario esta influenciado por distintos tipos de mascotas siendo su principal segmento para las veterinarias el poder atender especialmente a perros y gatos, los mismos están representados por un 72% para perros y un 22% para gatos.

De las personas que respondieron que si tienen mascotas 108 de ellas están encargadas de su cuidado y 76 de 184 no están a cargo de su cuidado equivalente a un 41% dando a entender que es otro miembro familiar el que asume la responsabilidad de la mascota.

El peso que cae sobre los miembros familiares encargados del cuidado de sus mascotas son especialmente para la madre con un 16% la empleada con un 15% el hermano con un 13% y la abuelita con un 12% significando la responsabilidad que tienen sobre el cuidado y la atención que se les presta a sus mascotas.

Las personas se preocupan de la atención de sus mascotas; por consiguiente, el 87% de los perros y el 6% de gatos y 7% de otras especies son llevadas a distintas veterinarias de la localidad, ya sea para utilizar varios servicios o productos.

La clínica de mayor afluencia en el mercado veterinario es la clínica Mora con un 26% seguido de CLINI CAN con un 20% y finalmente las que les siguen serían la clínica Galarza y la clínica Arca de Noe.

El principal medio por el cual las personas llegaron a enterarse de la existencia de estas veterinarias fueron: las referencias personales y el periódico.

Mientras que el nombre de los medios de comunicación de su preferencia eran: los medios de prensa el diario el mercurio y el diario el tiempo, y el medio radial la súper 9.49 y la 103.3.

En lo que respecta a los atributos que son valorados en las veterinarias es la atención al cliente con un 67% seguido de la calidad que ofrece la veterinaria con sus productos y el servicio hacia las mascotas, las mismas permiten dar un mayor valor agregado para el cliente y el paciente (mascotas).

Los servicios que son más utilizados son los servicios médicos, la venta de alimento, y la venta de accesorios, finalmente los servicios de estética son utilizados especialmente para perros.

Los servicios que deberían implementarse en varias veterinarias son los siguientes: el poder ofrecer folletos acerca de cómo se debe cuidar a las mascotas, el realizar paseos para las mascotas, el tener accesorios y medicamentos suficientes, el ofrecer un servicio tanto de ambulancia, como el de atención a domicilio.

El precio es otro factor preponderante que los individuos toman en consideración para poder acudir a un centro veterinario en el que el 51% de personas han gastado en el año menos de \$40 el 40% a gastado de entre \$40 a \$100, y finalmente el 9% a gastado hasta más de \$100 en sus mascotas.

Finalmente, a las personas encuestadas la mayoría de ellas respondieron que si las veterinarias ofrecieran un servicio de ambulancia y servicios a domicilio lo utilizarían, tomándose en consideración que los mismos representarían costos altos.

### 2.2.1. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

El presente análisis se realiza a cada una de las preguntas de la encuesta. Aquí no se presenta la validación de los datos ya que en la parte de anexos se encuentra un cuadro de la validación global de la investigación.

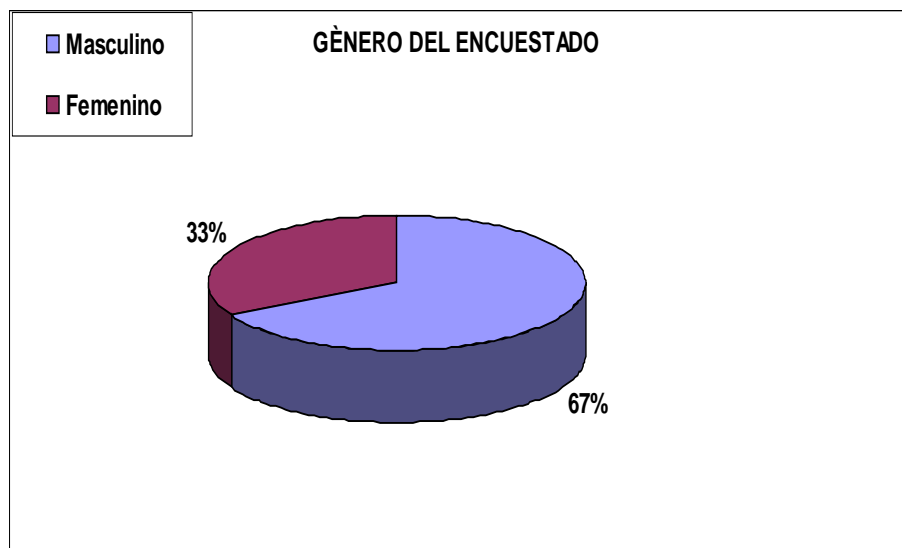
**CUADRO # 2.1**  
**GENERO DEL ENCUESTADO**

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	134	67,0	67,0	67,0
	Femenino	66	33,0	33,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.1**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Como podemos apreciar, tanto en la tabla de frecuencias así como en el gráfico de pastel, la encuesta se realizó de manera equitativa a encuestados de sexo masculino y femenino con el objeto de medir las opiniones de ambos grupos de manera uniforme.

**CUADRO # 2.2**

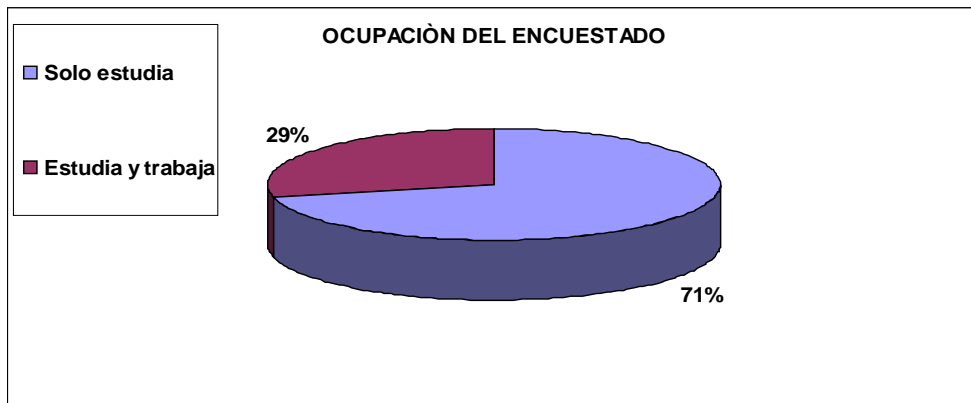
**OCUPACION**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Solo estudia	142	71,0	71,0	71,0
	Estudia y trabaja	58	29,0	29,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.2**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Los resultados reflejan que aproximadamente el 71% de los integrantes de la muestra no trabajan si no que únicamente estudian, lo cual indica que no son ellos quienes cancelan por los servicios utilizados en la veterinaria, pero esto no implica que no sean ellos quienes escogen la veterinaria y que son ellos a quienes se debe de enfocar dicha investigación.

**CUADRO # 2.3**

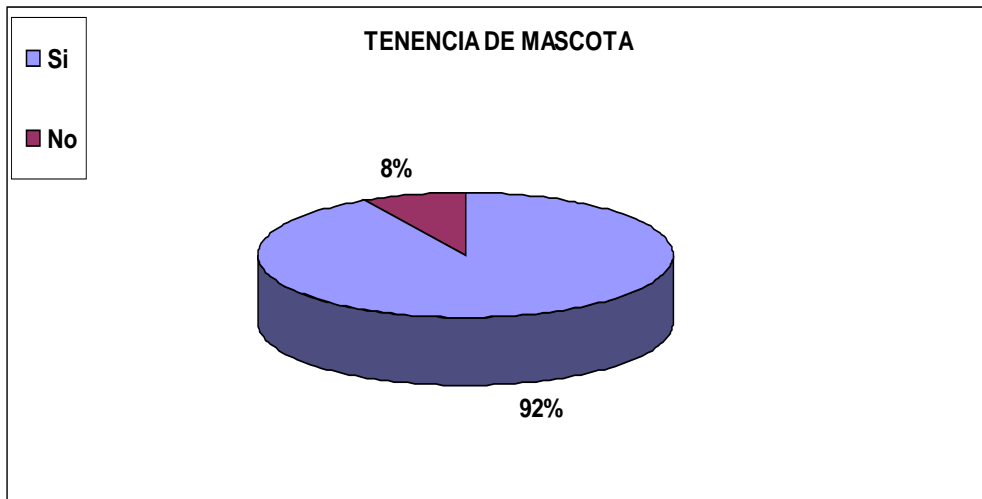
**¿TIENE MASCOTA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	184	92,0	92,0	92,0
	No	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.3**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

Los resultados indican que aproximadamente el 92% de las personas poseen una mascota, lo cual torna más eficaz la investigación, dado que esto permite conocer las opiniones de personas que tienen mascotas. Mientras la opinión de las personas que no poseen mascotas no será tan validera como la de una persona que si posea una mascota. Por esta razón las opiniones vertidas son bastante certeras y pueden ser tomadas en cuenta para inferir en el segmento investigado.

**CUADRO # 2.4**

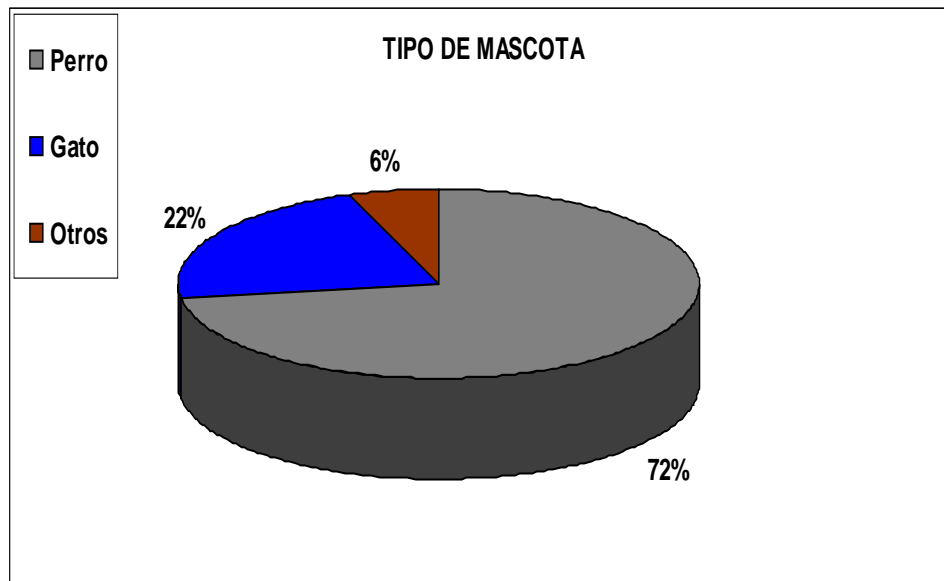
**TIPO DE MASCOTA**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Perro</b>	144	72
<b>Gato</b>	45	22
<b>Otros</b>	11	6
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR



**GRAFICO # 2.4**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

La tabla de frecuencias refleja que existe el 72% de personas que poseen perros como mascotas, seguido del 22% de las personas que poseen gatos como mascotas, y el 6% de las personas que poseen otra clase de mascotas como: aves y roedores. Según estos datos podemos apreciar que el número total de perros es el doble del número total de gatos, es decir que por cada gato existen aproximadamente dos perros dentro del segmento investigado.

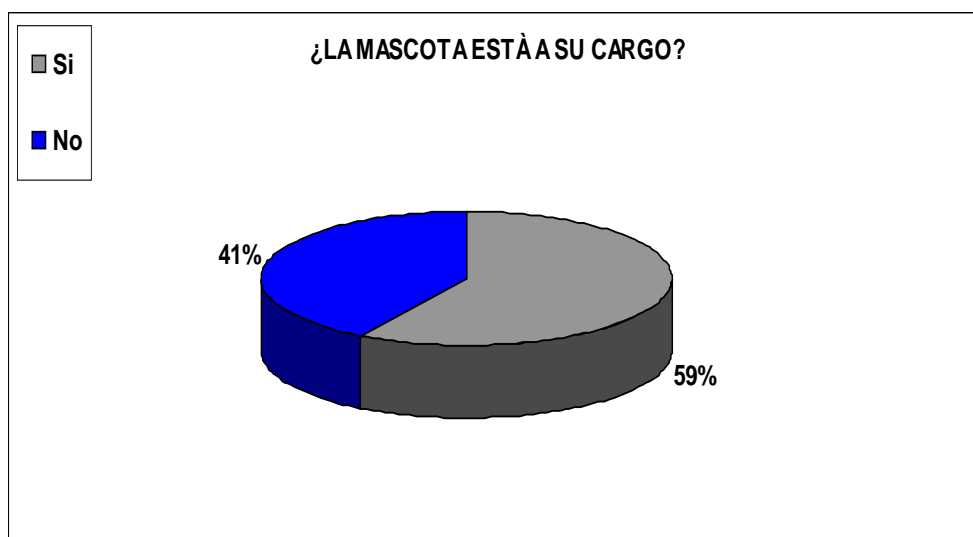
**CUADRO # 2.5**

**¿LA MASCOTA ESTA A SU CARGO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	108	54,0	58,7	58,7
	No	76	38,0	41,3	100,0
	Total	184	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	8,0		
	Total	200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.5**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Como vimos anteriormente de los 200 encuestados únicamente 184 personas tienen mascotas; por lo que, el análisis de esta pregunta se basa en esa porción. De ahí se puede observar que el 59% de las personas están a cargo del cuidado de sus mascotas. Mientras que el 41% no asumen el cargo de atención a sus mascotas.

**CUADRO # 2.6**

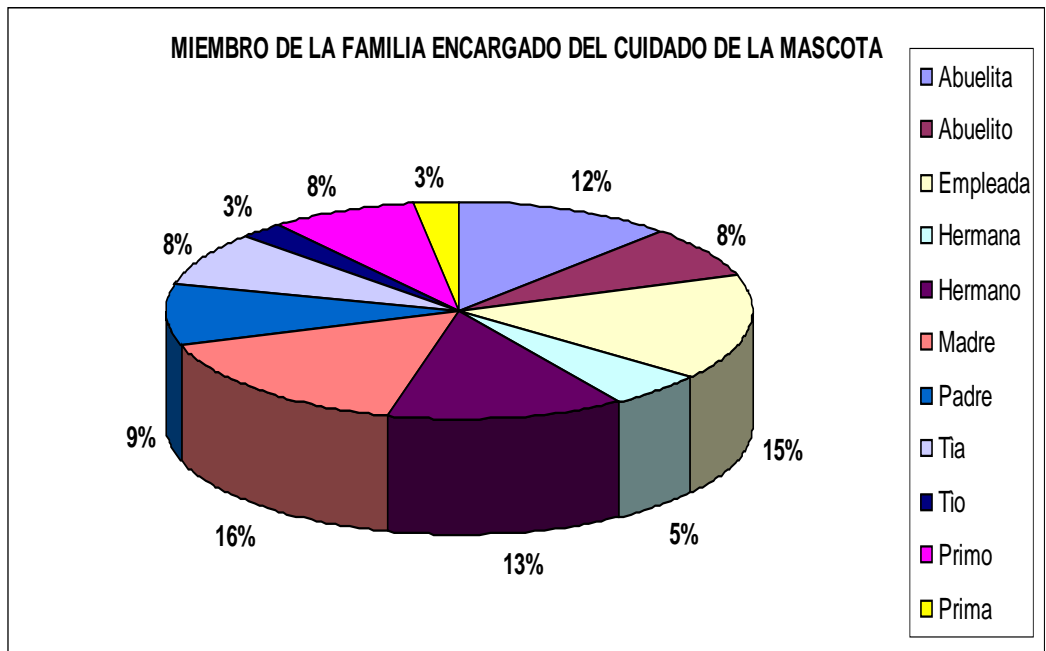
**MIEMBRO DE LA FAMILIA ENCARGADO DE LA MASCOTA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Abuelita	9	4,5	11,8	11,8
	Abuelito	6	3,0	7,9	19,7
	Empleada	12	6,0	15,8	35,5
	Hermana	4	2,0	5,3	40,8
	Hermano	10	5,0	13,2	53,9
	Madre	12	6,0	15,8	69,7
	Padre	7	3,5	9,2	78,9
	Tia	6	3,0	7,9	86,8
	Tio	2	1,0	2,6	89,5
	Primo	6	3,0	7,9	97,4
	Prima	2	1,0	2,6	100,0
	Total	76	38,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	124	62,0	
Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.6**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

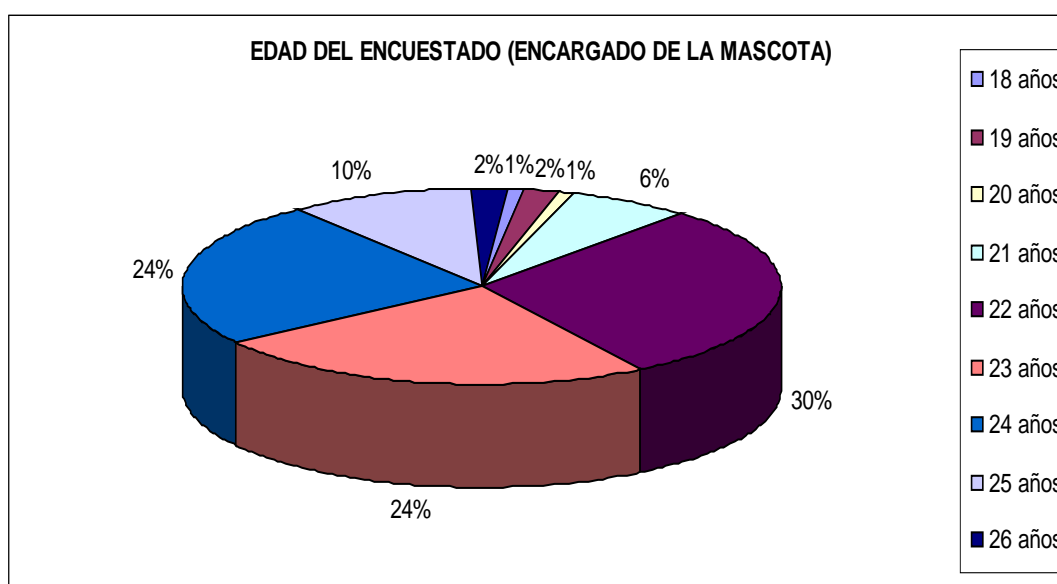
De las 184 personas que poseen mascotas 76 de los encuestados no son las encargadas del cuidado de la misma y es otro miembro de la familia el que vela por el cuidado de la mascota. Mediante el gráfico de pastel podemos observar que de entre los miembros de la familia encargados del cuidado de la mascota las madres, empleada, hermano y la abuelita ocupan aproximadamente el 56%; por lo que, esta investigación también debe de estar enfocada a este grupo.

**CUADRO # 2.7**  
**EDAD DEL ENCUESTADO**

		EDAD			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	1	,5	,9	,9
	19	2	1,0	1,9	2,8
	20	1	,5	,9	3,7
	21	7	3,5	6,5	10,2
	22	32	16,0	29,6	39,8
	23	26	13,0	24,1	63,9
	24	26	13,0	24,1	88,0
	25	11	5,5	10,2	98,1
	26	2	1,0	1,9	100,0
	Total	108	54,0	100,0	
Perdidos	Sistema	92	46,0		
	Total	200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.7**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

Como se sabe mi grupo objetivo fueron los estudiantes universitarios; por lo tanto, la dispersión de los datos es bastante baja, dado que sus edades son bastantes similares. Según el gráfico de pastel se aprecia que son la mayoría de estudiantes encuestados responsables del cuidado de su mascota y caen en el grupo de 22 23 y 24 años respectivamente, es decir que cursan por la mitad de su carrera universitaria.

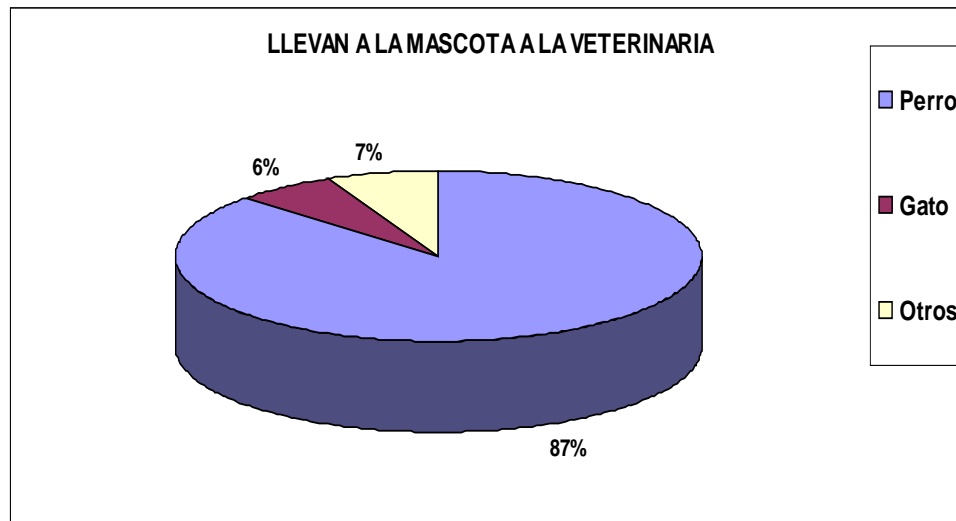
## CUADRO # 2.8

### ¿USTED LLEVA A SU MASCOTA A LA VETERINARIA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perros	70	35,0	86,4	86,4
	Gatos	5	2,5	6,2	92,6
	Otros	6	3,0	7,4	100,0
	Total	81	40,5	100,0	
Perdidos	Sistema	119	59,5		
Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

## GRAFICO # 2.8



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

Estos resultados demuestran que del número total de animales, propiedad de los encuestados, los llevan a la veterinaria el 87% aproximadamente son perros, ya que no solo son los animales más numerosos dentro del segmento si no también son los que mayor afluencia tienen en las veterinarias, es decir que los perros son los animales que más acuden a las veterinarias para diferentes servicios. Mientras que el 6% gatos y 7% otras especies utilizan estos servicios.

## CUADRO # 2.9 POSICIONAMIENTO DE VETERINARIAS

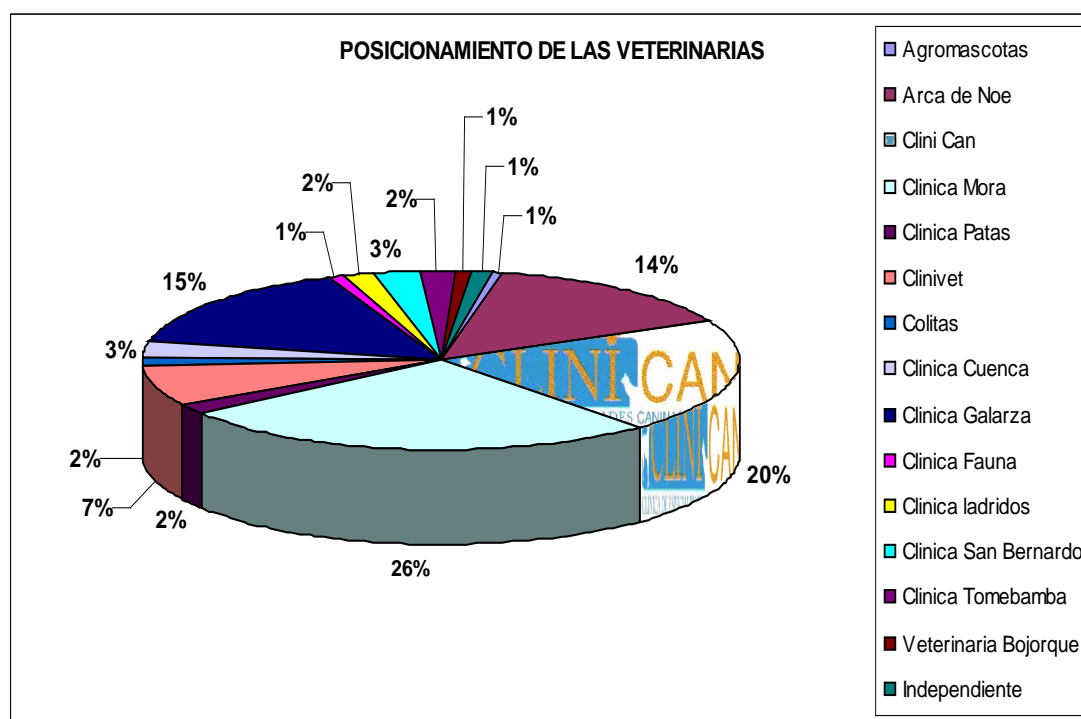
**¿A QUE VETERINARIA LE LLEVA A SU MASCOTA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agromascotas	1	,5	,5	,5
	Arca de Noe	29	14,5	14,5	15,0
	Clini Can	41	20,5	20,5	35,5
	Clinica Mora	53	26,5	26,5	62,0
	Clinica Patas	4	2,0	2,0	64,0
	Clinivet	14	7,0	7,0	71,0
	Colitas	3	1,5	1,5	72,5
	Clinica Cuenca	6	3,0	3,0	75,5
	Clinica Galarza	31	15,5	15,5	91,0
	Clinica Fauna	2	1,0	1,0	92,0
	Ladridos	3	1,5	1,5	93,5
	San Bernardo	5	2,5	2,5	96,0
	Clinica Tomebamba	4	2,0	2,0	98,0
	Veterinaria Bojorque	2	1,0	1,0	99,0
	Médico independiente	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

## GRAFICO # 2.9



FUENTE: ENCUESTA

ELABORACION: AUTOR

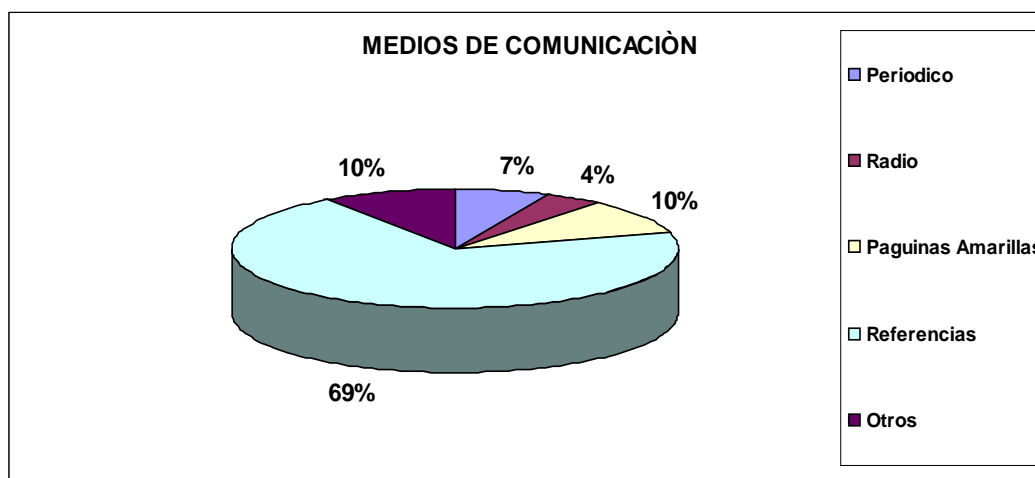
El gráfico muestra claramente que la Veterinaria Mora es la líder indiscutible del mercado con un 26%, CLINI CAN se encuentra en segunda posición con un 20%, seguido de la clínica Galarza con un 15%, y clínica Arca de Noe con un 14%.

**CUADRO # 2.10**  
**MEDIOS DE COMUNICACION**

		MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DE LA EXISTENCIA DE LA VETERINARIA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Periódico	15	7,5	7,5	7,5
	Radio	9	4,5	4,5	12,0
	Paguinas Amarillas	19	9,5	9,5	21,5
	Referencias	138	69,0	69,0	90,5
	Otros	19	9,5	9,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.10**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

Como se ve aproximadamente el 69% de los clientes de las veterinarias acuden por recomendaciones, lo que indica que un factor clave para hacer publicidad es la calidad del servicio que presta la clínica, el cual esta acorde a los requerimientos de los clientes.

**CUADRO # 2.11**

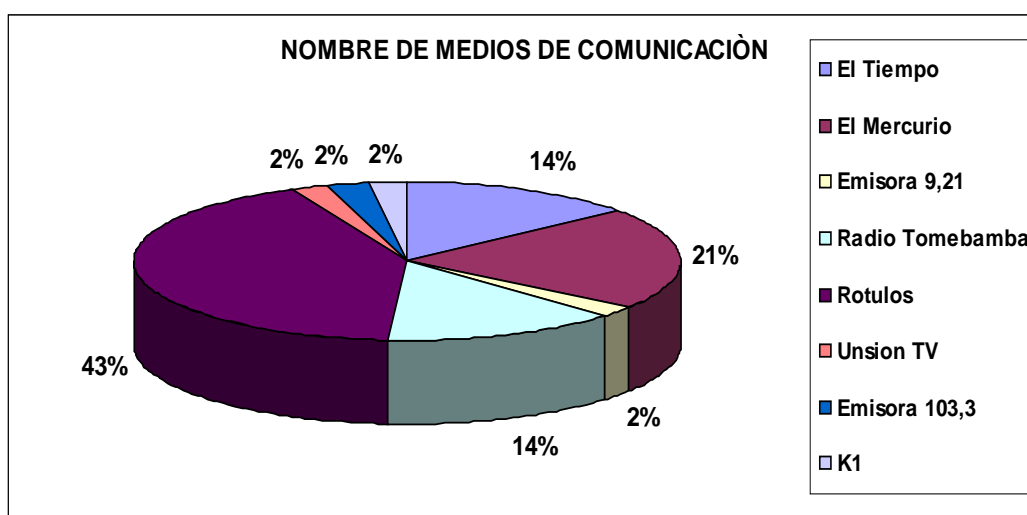
**NOMBRE DEL MEDIO EN EL QUE SE ENTERO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo	6	3,0	14,0	14,0
	El mercurio	9	4,5	20,9	34,9
	Emisora 9.21	1	,5	2,3	37,2
	Radio tomebamba	6	3,0	14,0	51,2
	Rotulos	18	9,0	41,9	93,0
	Unsion TV	1	,5	2,3	95,3
	103.3	1	,5	2,3	97,7
	K1	1	,5	2,3	100,0
	Total	43	21,5	100,0	
Perdidos	Sistema	157	78,5		
Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.11**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Estos resultados demuestran claramente que el medio de comunicación más eficiente para dar a conocer acerca de la existencia de una veterinaria son los rótulos con un 43% seguido de otro medio de comunicación masivo que es el diario el mercurio con un 21% y un 14% representado por el diario el tiempo y la radio tomebamba que son medio masivos muy eficientes para dar a conocer sobre los principales servicios de las veterinarias.



**CUADRO # 2.12**

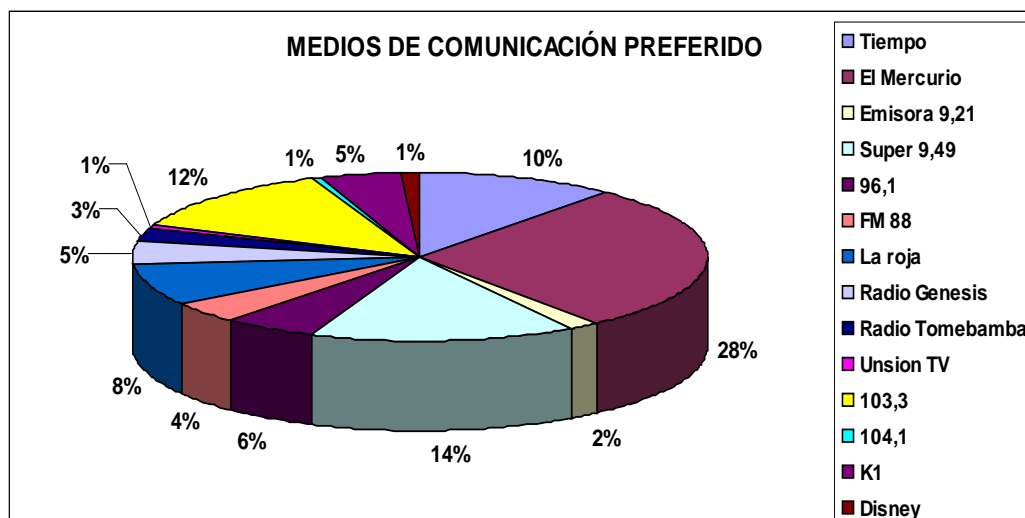
**NOMBRE DEL MEDIO DE SU PREFERENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo	22	11,0	11,0	11,0
	El mercurio	57	28,5	28,5	39,5
	Emisora 9.21	3	1,5	1,5	41,0
	Super 9.49	30	15,0	15,0	56,0
	96.1	11	5,5	5,5	61,5
	FM 88	8	4,0	4,0	65,5
	La roja	16	8,0	8,0	73,5
	Radio genesis	9	4,5	4,5	78,0
	Radio tomebamba	5	2,5	2,5	80,5
	Unsion TV	1	,5	,5	81,0
	103.3	26	13,0	13,0	94,0
	104.1	1	,5	,5	94,5
	K1	9	4,5	4,5	99,0
	Radio disney	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.12**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Por medio de estos resultados se aprecia que los medios más comunes del análisis anterior se repiten en el análisis de preferencia, el diario el mercurio representado por un 28% seguido de las emisoras súper 9.49 con un 14% y 103.3 con un 12% finalmente diario el tiempo con un 10% son los medios de comunicación mas utilizados por las personas.

### CUADRO # 2.13

#### ATRIBUTOS DE PRIMER LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	5	2,5	2,5	2,5
	Atencion al cliente	135	67,5	67,5	70,0
	Precios	36	18,0	18,0	88,0
	Calidad	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.14

#### ATRIBUTOS DE SEGUNDO LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	135	67,5	67,5	67,5
	Atencion al cliente	41	20,5	20,5	88,0
	Precios	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.15

#### ATRIBUTOS DE TERCER LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	10	5,0	5,0	5,0
	Atencion al cliente	18	9,0	9,0	14,0
	Precios	46	23,0	23,0	37,0
	Calidad	126	63,0	63,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.16**

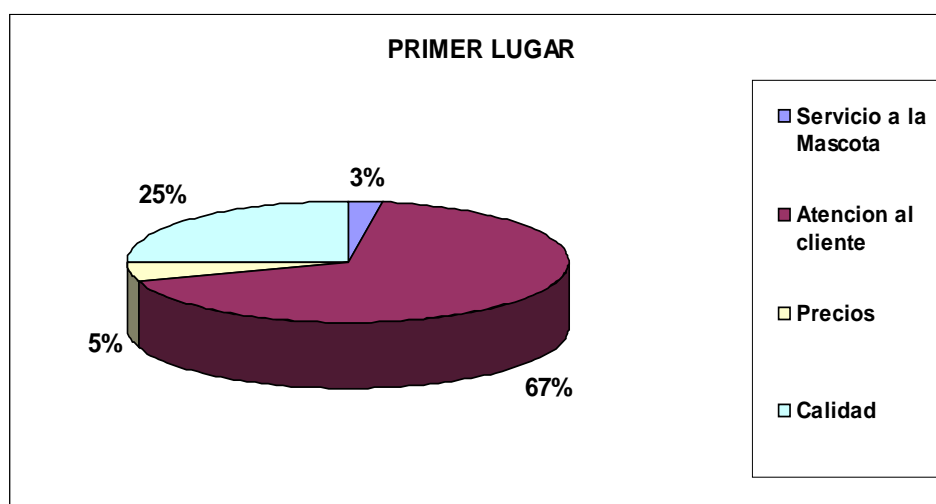
**ATRIBUTOS DE CUARTO LUGAR**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Servicio a la mascota	50	25,0	25,0	25,0
Atencion al cliente	7	3,5	3,5	28,5
Precios	94	47,0	47,0	75,5
Calidad	49	24,5	24,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.13**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Podemos darnos cuenta que los factores más importantes para los clientes que acuden a las veterinarias son: la atención al cliente con un 67% seguido de la calidad con un 25% la cual se ofrece y se brinda un paquete de productos y servicio veterinarios.

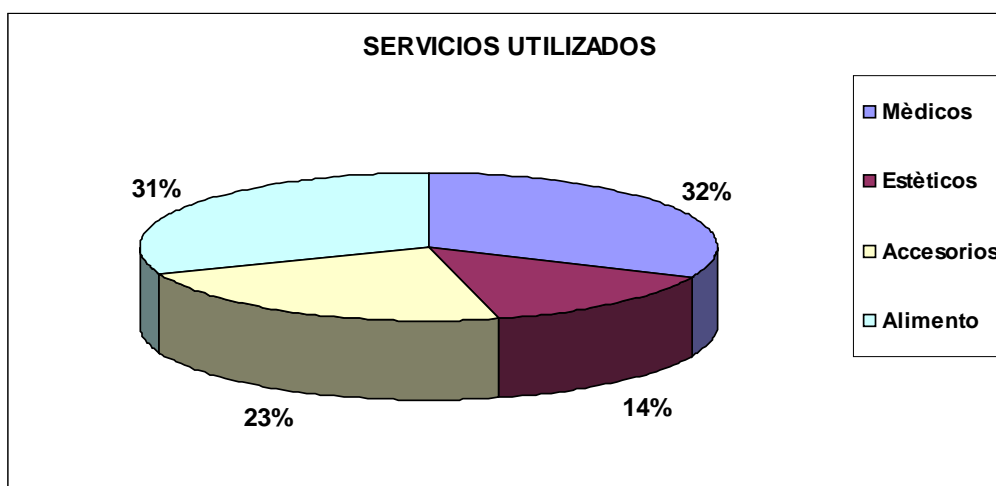
**CUADRO # 2.17**  
**SERVICIOS UTILIZADOS**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Médicos</b>	200	32
<b>Estéticos</b>	90	14
<b>Accesorios</b>	145	23
<b>Alimento</b>	195	31
<b>Total</b>	<b>630</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.14**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Los servicios médicos representados por el 32% son el negocio original y principal de las veterinarias, pero estos se han ido diversificando de tal manera que para permanecer en el mercado estas clínicas han ampliado su portafolio de productos y servicios, siendo otro de sus fuertes la venta de alimento con un 31% tal y como lo demuestra el gráfico anterior, es decir que una vez más prima el servicio que la veterinaria presta en el proceso de retención del cliente, dado que existe otros lugares donde venden alimento para mascotas, pero la gente prefiere las veterinarias; por el hecho de que en estos lugares existen mejores condiciones, ya sea de venta, calidad o información sobre los alimentos relacionados con el cuidado de la mascota.

**CUADRO # 2.18**

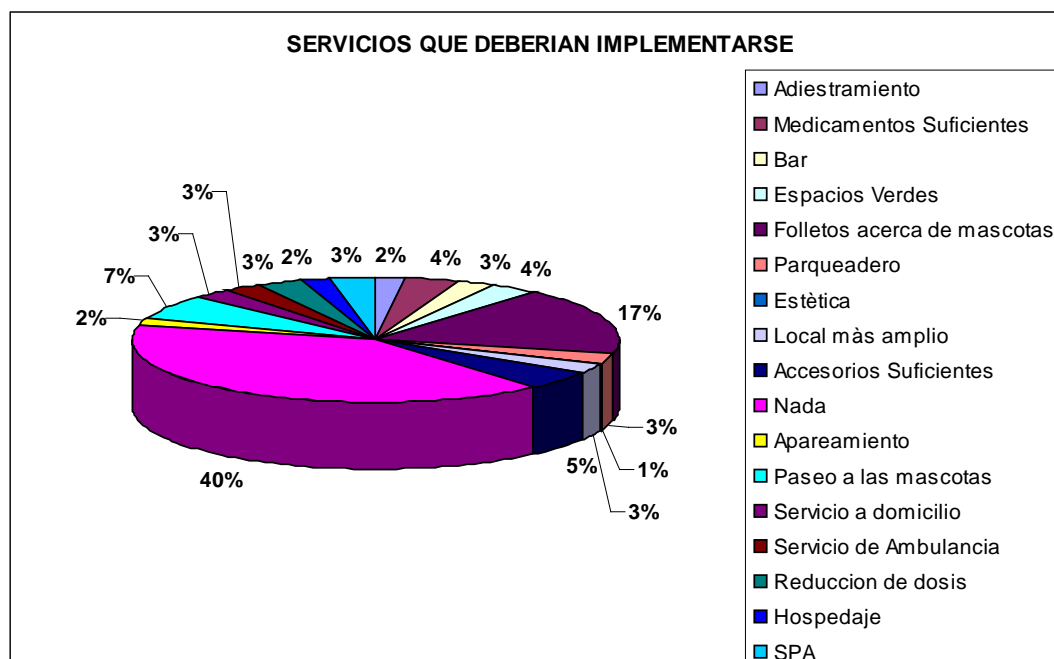
**SERVICIOS QUE DEBEN DE IMPLEMENTARSE**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adiestramiento	4	2,0	2,0	2,0
	Medicamentos suficientes	7	3,5	3,5	5,5
	Bar	5	2,5	2,5	8,0
	Espacios verdes	7	3,5	3,5	11,5
	Folletos acerca de mascotas	34	17,0	17,0	28,5
	Parqueadero	5	2,5	2,5	31,0
	Estetica	1	,5	,5	31,5
	Local mas amplio	5	2,5	2,5	34,0
	Accesorios suficientes	10	5,0	5,0	39,0
	Nada	80	40,0	40,0	79,0
	Apareamiento	3	1,5	1,5	80,5
	Paseo a las mascotas	13	6,5	6,5	87,0
	Servicio a domicilio	5	2,5	2,5	89,5
	Servicio de ambulancia	5	2,5	2,5	92,0
	Reduccion de dosis	6	3,0	3,0	95,0
	Hospedaje	4	2,0	2,0	97,0
	SPA	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.15**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

En el gráfico el 40% de los consumidores están satisfechos con los servicios de sus veterinarias, lo que indica que las veterinarias de la localidad diversifican de manera especial su portafolio de servicios. Pero entre las insatisfacciones que existen las principales son el no ofrecer folletos acerca de cómo cuidar a las mascotas representado por un 17% y algunas veterinarias no cuentan con accesorios suficientes esto es un 5%.

**CUADRO # 2.19**

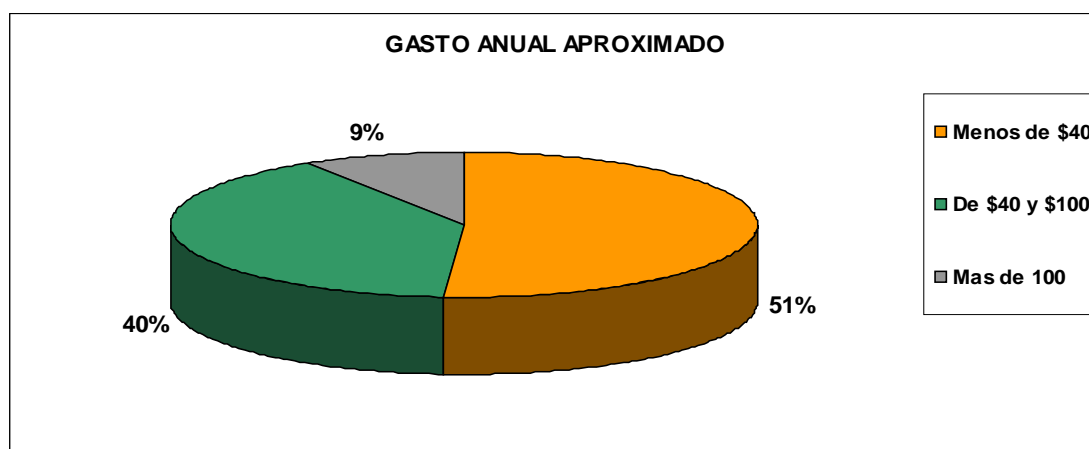
**GASTO ANUAL EN LA MASCOTA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 40	102	51,0	51,0	51,0
	De 40 y 100	80	40,0	40,0	91,0
	Mas de 100	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.16**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Estos resultados permiten ver hasta cuanto las personas estarían dispuestas a gastar por sus mascotas, el 51% ha gastado en el últimos año menos de \$40 en su mascota, mientras que el 40% han gastado entre \$40 y \$100 respectivamente y solo el 9% sobre pasa los \$100.

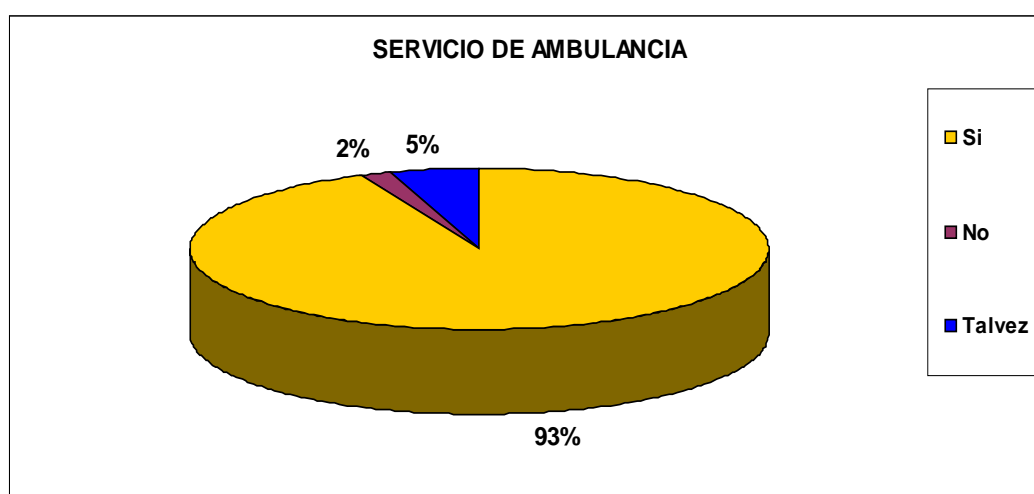
**CUADRO # 2.20**

**SERVICIO DE AMBULANCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	187	93,5	93,5	93,5
	No	3	1,5	1,5	95,0
	Talvez	10	5,0	5,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.17**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

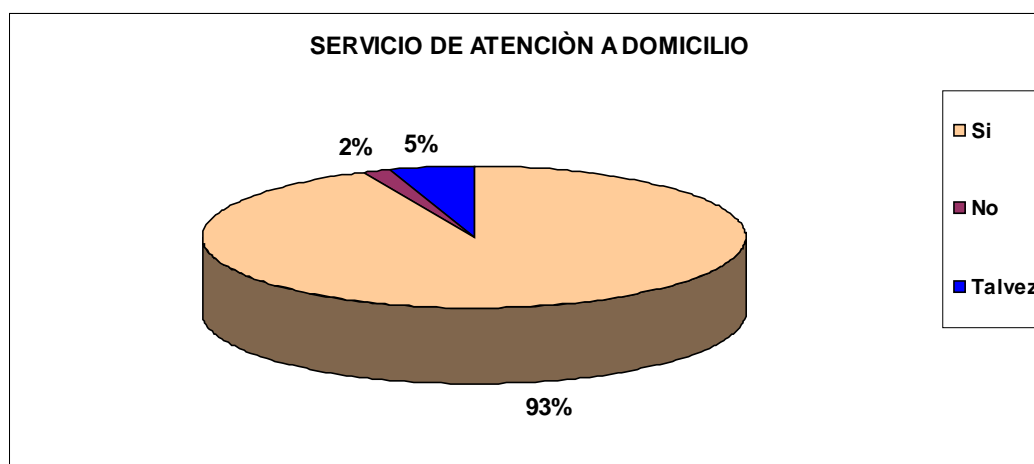
**CUADRO # 2.21**

**SERVICIO DE ATENCION A DOMICILIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	187	93,5	93,5	93,5
	No	3	1,5	1,5	95,0
	Talvez	10	5,0	5,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.18**



FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

Como se ve existe un interés bastante elevado en los servicios de ambulancia, servicio de atención a domicilio. Estos factores pueden combinarse y transformarse en una fortaleza para la empresa. Los encuestados han dado a conocer si se les ofreciera el servicio de ambulancia la mayor parte estaría dispuesto a utilizarlo, como también el servicio de atención a domicilio representados por un 93% dichos servicios permiten a las veterinarias poder atraer a mayor clientes hacia el negocio.

### **2.2.2. LIMITACIONES SOBRE LA INVESTIGACION**

El desarrollo de esta investigación de mercados sobre el poder encontrar las principales tendencias de las personas al momento de acudir a una de las veterinarias de la ciudad de Cuenca presentó dos restricciones o limitaciones al momento de realizarla. Estas limitaciones son:

- No era posible inferir en la población total de la ciudad, dado que los datos recopilados fueron obtenidos de encuestas realizadas a estudiantes de distintas escuelas de la Universidad del Azuay. Por esta razón no se podía hacer relación a estos datos con la población total, ni tampoco realizar proyecciones para la misma.



- No fue posible realizar encuestas en la ciudad de Cuenca, dado que dentro de las estadísticas públicas no existen datos del número exacto de integrantes de la población de las personas que tienen mascotas y que las llevan a las veterinarias de la localidad.

## MARCO MUESTRAL

La presente investigación se realizó en la Universidad del Azuay, ha diferentes escuelas de las distintas facultades las cuales llegaban aproximadamente a un total de 5018 alumnos. Al momento de la selección de la muestra se generó un problema en el que el muestreo no fue aleatorio, dado que no se tenía acceso a la información de la población total de las personas que poseen mascotas en la ciudad de Cuenca; por consiguiente, únicamente se tomó un segmento de la ciudad, que se ve reflejado en esta investigación. En base a la encuesta piloto que fue aplicada el cálculo de la muestra es el siguiente: se utilizó el tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

$$N = 5018$$

$$z = 2 \rightarrow (95\% \text{ de confianza})$$

$$e = 5\%$$

$$p = 90\%$$

$$q = 10\%$$

$$n = \frac{z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + z^2 pq} \quad n = 140$$

Con un 90% de probabilidad el error muestral disminuye, es decir se aplicó una prueba piloto, con el fin de encontrar la probabilidad de las personas que tienen mascotas dándose así una muestra de 140 encuestas a aplicarse.

Pero en realidad se aplicaron 200 encuestas estas con la finalidad de poder reducir aún más el error muestral y no tener problemas de equivocarse.

### 2.3. CONCLUSIONES

Esta investigación de mercados permitió dar a conocer las siguientes conclusiones:

Aproximadamente el 92% de las personas que fueron encuestadas poseen una o dos mascotas en sus casas, lo cual torna más eficaz a la investigación, dado que esto me permite dar a conocer las opiniones de personas que tienen mascotas en su gran mayoría, versus la opinión de las personas que no poseen mascotas, no será tan valedera como la de una persona que si posea mascota. Por esto las opiniones vertidas son bastante certeras y pueden ser tomadas en cuenta para inferir en el segmento investigado.

Existe el 72% de personas que tienen a perros como mascotas, un 22% correspondiente a gatos y un 6% correspondientes a otras especies como: aves y roedores. En algunos hogares han tenido como mascotas ha perros y gatos, mientras que en otros han tenido como mascotas 2 perros, 1 gato, aves (loros, pájaros); y roedores. Según estos datos se puede apreciar que el número total de perros es más que el número total de gatos, es decir que por cada gato existen aproximadamente dos perros dentro del segmento investigado; por lo tanto, se debe enfocar más en la atención a los perros.

Las personas que poseen mascotas son las encargadas del cuidado. Este aspecto es bastante favorable para la investigación, ya que la gran mayoría de los encuestados conforman el grupo objetivo de manera directa, lo cual valida las opiniones vertidas sobre el tema sujeto a investigación. Pues el 59% de los encuestados están bajo el cargo del cuidado de sus mascotas, y el 41% esta bajo el cuidado de uno de los miembros de la familia.

Del total de las mascotas que son llevadas a las veterinarias para atención el 87% son perros, lo cual valida el análisis anterior en donde se proponía que el segmento más utilizado es el de los perros, ya que no solo son los animales más numerosos dentro del segmento si no también son los que utilizan mayores visitas a las distintas veterinarias para cualquier servicio.

De entre las clínicas veterinarias de la ciudad la que tienen mayor participación en el mercado es la clínica Mora con un 26% seguido de CLINI CAN con un 20%, la clínica Galarza representa el 15% y la clínica Arca de Noe el 14% pues estas veterinarias son las líderes indiscutibles del mercado veterinario.

El 69% de los clientes de las veterinarias acuden a las mismas por recomendaciones, lo que indica que es un factor clave la buena atención y servicio que la clínica ofrezca hacia sus clientes y pacientes (mascotas).

Los medios de comunicación preferidos de las personas son el diario el mercurio con un 28% y el diario el tiempo con un 10% esto quiere decir, que a los encuestados les gusta enterarse de noticias y acontecimientos del entorno, etc; seguido de emisoras radiales como la súper 9.49 con un 14% y la 103.3 con un 12% dando a conocer que a las personas les gusta escuchar música.

Los atributos que valoran las personas son la atención al cliente y la calidad con la que cuentan las distintas veterinarias para ofrecer sus productos y servicios, es decir se toma en cuenta el factor calidad tanto para el cliente como para la mascota representada con un 67% y 25% respectivamente.

Los principales servicios utilizados son los médicos con un 32% seguido de la venta de alimentos con un 31% venta de accesorios con un 23% y los servicios de estética con un 14% pues los mismos han sido utilizados por personas que llevan a sus mascotas, especialmente a perros y gatos.

El 40% de las personas han estado satisfechas por los servicios que ofrece sus veterinarias, mientras que el porcentaje de insatisfechos es entre el 17% correspondiente a que en algunas veterinarias no ofrecen folletos acerca de cómo cuidar a las mascotas y 7% corresponde a que se deben realizar paseos para las mascotas, y finalmente el resto equivale a que se debe ofrecer servicios de ambulancia, atención a domicilio, hospedaje, accesorios suficientes para las mascotas; etc.

El precio es otro factor que las personas toman en cuenta cuando acuden a una de las veterinarias, pues el gasto anual que las personas estarían dispuestas a gastar por su mascota son 51% menos de \$40 el 40% de entre \$40 y \$100 y el 9% estarían dispuestos a gastar hasta más de \$100 por su mascota.

De entre todas las personas encuestadas la mayoría de ellas el 93% estarían dispuestos a utilizar los servicios de ambulancia y el de atención a domicilio.

## ENCUESTA PILOTO

Por favor, Señale Usted:

Sexo: M

Ocupación: \_\_\_\_\_

F

1. ¿Usted tiene mascotas en su casa?

SI  NO

(Si responde No pase a la pregunta 8)

2. ¿Qué tipo de mascota tiene?

	<u>Cantidad</u>	<u>Género</u>	
		(Machos)	(Hembras)
Perro	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Gato	<input type="checkbox"/>	_____	_____
Otros	<input type="checkbox"/>	_____	_____

(Especifique)

\_\_\_\_\_

3. ¿Es usted el/la encargado/a del cuidado de la mascota?

SI  NO

(Si responde Si pasar a la pregunta 5)

4. En caso de no ser usted el encargado del cuidado de la mascota, por favor indique ¿qué miembro de su familia es el encargado y que edad tiene el/ella?

Miembro: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

(Pase a la pregunta 8)

5. ¿Qué edad tiene usted?

\_\_\_\_\_

6. ¿Usted lleva su mascota a la veterinaria?

MASCOTA	LE LLEVA
Perros	1
Gatos	2
Otro	3

7. ¿A qué veterinaria le lleva?

\_\_\_\_\_ (Pasar a la pregunta 9)

8. Si usted tuviera una mascota, ¿A qué veterinaria le llevaría?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se entero de la existencia de la veterinaria.....?

10. ¿Cuál es el nombre del medio en el que se enteró?

11. ¿Cuál es su medio de comunicación preferido?

	Medios de Comunicación	(x)	Nombre del Medio en el que se enteró	Nombre del Medio de su preferencia
1	Periódico	<input type="checkbox"/>		
2	Radio	<input type="checkbox"/>		
3	Páginas Amarillas	<input type="checkbox"/>		
4	Referencias	<input type="checkbox"/>		
5	Otros	<input type="checkbox"/>		

En caso de señalar otros medios por favor indique que tipo de medio es.

12. Enumere en orden de preferencia los atributos que usted más valora de la veterinaria.....,

Servicio a la mascota

Atención al cliente

Precios

Calidad

Otros

¿En caso de elegir otros por favor especifique a que atributo se refiere?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué servicios considera que deberían implementarse en la veterinaria a la que acude?

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuántas veces llevó usted a su mascota a la veterinaria para servicios médicos en el último año 2009?

MASCOTA	NUMERO DE VISITAS	
Perros		1
Gatos		2
Otro		3

15. ¿Cuántas veces llevó usted a su mascota a la veterinaria para servicios de estética y aseo en el último año 2009?

MASCOTA	NUMERO DE VISITAS	
Perros		1
Gatos		2
Otro		3

16. ¿Qué servicios utiliza cuando lleva a su mascota a la veterinaria?

MASCOTA	Médicos	Estéticos	Accesorios	Alimento	Otro (especifique)
Perros					
Gatos					
Otro					

17. ¿Cuánto fue el gasto aproximado que realizó usted en su mascota durante el último año 2009?

- Menos de \$40
- De \$40 y \$100
- Más de \$100

18. Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de ambulancia para su mascota., ¿usted lo utilizaría?

1	Si	
2	No	
3	Talvez	

19. Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de atención a domicilio para su mascota, ¿usted lo utilizaría?

1	Si	
2	No	
3	Talvez	

MUCHAS GRACIAS

## CORRECCIONES DE LA ENCUESTA PILOTO

Las correcciones que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

- Se colocó el logo de la universidad y el objetivo por el cual se lleva a cabo la investigación.
- Se retira el indicador de ocupación y se le sustituye por: solo estudia, estudia y trabaja.
- En la pregunta 12 se cambia lo ultimo que dice ¿En caso de elegir otros por favor especifique a que atributo se refiere? Por la siguiente frase “si hay algún otro atributo que seria importante para usted, indíquelo por favor”
- La pregunta 13 sobre los servicios que considerarían que deberían implementarse en la veterinaria a la que acude, pasa después de la pregunta que dice ¿Que servicios utiliza cuando lleva a su mascota a la veterinaria?
- Se retiran las preguntas 14 y 15 y se las reestructuro como una sola en la pregunta 16 que dice ¿Qué servicios utiliza cuando lleva a su mascota a la veterinaria?
- Finalmente, se cambia el agradecimiento por haber ayudado a llenar las encuestas, y se le sustituye por otro agradecimiento diciendo “gracias por su colaboración”

Luego de estos cambios, para la encuesta final se procedió a dar códigos para cada variable que conformaban las preguntas de la encuesta definitiva, con el fin de poder tabular los datos de mejor manera.

Por ultimo, en base a los cambios efectuados se pudo llegar a realizar la encuesta final que sirvió de ayuda para dar a conocer los resultados que fueron descritos anteriormente.



## ENCUESTA FINAL



Se pretende realizar una investigación de mercados con el objetivo de encontrar las tendencias de las personas al momento de acudir a una de las varias clínicas veterinarias de la ciudad de Cuenca.

Por favor, Señale Usted:

Sexo: M  1      F  2

Solo Estudia  1      Estudia y Trabaja  2

1. ¿Usted tiene mascotas en su casa?

SI  1      NO  2

(Si responde No pase a la pregunta 8)

2. ¿Qué tipo de mascota tiene?

	<u>Cantidad</u>	<u>Género</u>	
		(Machos)	(Hembras)
Perro	1 <input type="checkbox"/>	_____	_____
Gato	2 <input type="checkbox"/>	_____	_____
Otros	3 <input type="checkbox"/>	_____	_____

(Especifique)

3. ¿Es usted el/la encargado/a del cuidado de la mascota?

SI  1      NO  2

(Si responde Si pasar a la pregunta 5)

4. En caso de no ser usted el encargado del cuidado de la mascota, por favor indique ¿qué miembro de su familia es el encargado y que edad tiene el/ella?

Miembro: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

(Pase a la pregunta 8)

5. ¿Qué edad tiene usted?

\_\_\_\_\_

6. ¿Usted lleva su mascota a la veterinaria?

MASCOTA	LE LLEVA	
Perros		1
Gatos		2
Otro		3

7. ¿A que veterinaria le lleva?

\_\_\_\_\_

(Pasar a la pregunta 9)

8. Si usted tuviera una mascota, ¿A qué veterinaria le llevaría?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se entero de la existencia de la veterinaria.....?

10. ¿Cuál es el nombre del medio en el que se enteró?

11. ¿Cuál es su medio de comunicación preferido?

	Medios de Comunicación	(x)	Nombre del Medio en el que se enteró		Nombre del Medio de su preferencia	
1	Periódico					
2	Radio					
3	Páginas Amarillas					
4	Referencias					
5	Otros					

En caso de señalar otros medios por favor indique que tipo de medio es.

12. Enumere en orden de preferencia los atributos que usted más valora de la veterinaria.....,

Servicio a la mascota  1

Atención al cliente  2

Precios  3

Calidad  4

Si hay algún otro atributo que seria importante para usted, indíquelo por favor:

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué servicios utiliza cuando lleva a su mascota a la veterinaria?

MASCOTA	Médicos	Estéticos	Accesorios	Alimento	Otro (especifique)
Perros					
Gatos					
Otro					

14. ¿Qué servicios considera que deberían implementarse en la veterinaria a la que acude?

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuánto fue el gasto aproximado que realizó usted en su mascota durante el último año 2009?

Menos de \$40  1

De \$40 y \$100  2

Más de \$100  3

16. Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de ambulancia para su mascota., ¿usted lo utilizaría?

1	Si	
2	No	
3	Talvez	

17. Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de atención a domicilio para su mascota, ¿usted lo utilizaría?

1	Si	
2	No	
3	Talvez	

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## INSTRUCTIVO PARA EL ENCUESTADOR

- **Sexo:** Marque con una “x” la casilla correspondiente al sexo de la persona encuestada.
- **Estudio/ Trabajo:** Marque con una “x” en la casilla correspondiente a que si la persona encuestada solo estudia o si estudia y trabaja.
- **Pregunta 1: ¿Usted tiene mascotas en su casa?**  
Marque con una “x” la casilla correspondiente de que si la persona encuestada posee o no una mascota.  
Si la persona marca la casilla Si continuar la encuesta. Si la persona marca la casilla No pasar a la pregunta 8.
- **Pregunta 2: ¿Qué tipo de mascota tiene?**  
Indicar el número de cada tipo de mascota o mascotas que posee el encuestado y además indicar cuántos de estos son machos y cuántas son hembras.
- **Pregunta 3: ¿Es usted el/la encargado/a del cuidado de la mascota?**  
Si la persona marca la casilla Si pasar a la pregunta 5. Si la persona marca la casilla No continuar con la encuesta.
- **Pregunta 4: En caso de no ser usted el encargado del cuidado de la mascota, por favor indique ¿qué miembro de su familia es el encargado y que edad tiene el/ella?**  
En la primera línea especifique quien es el miembro de la familia encargado del cuidado de la mascota y en la línea de abajo indique la edad del mismo.  
En caso de haber respondido a esta pregunta pasar a la pregunta 8, caso contrario continuar con la encuesta.
- **Pregunta 5: ¿Qué edad tiene usted?**  
Escribir en números la edad del encuestado.
- **Pregunta 6: ¿Usted lleva su mascota a la veterinaria?**  
Marque con una “x” en el casillero de la respectiva mascota en caso de que el encuestado si la lleve a la veterinaria.  
En caso de que no le lleve a su/s mascota/s a la veterinaria pasar a la pregunta 8.

➤ **Pregunta 7: ¿A que veterinaria le lleva?**

Escribir el nombre de la veterinaria a la que el encuestado acude para la atención de su mascota.

Si responde la pregunta 7 pasar a la pregunta 9.

➤ **Pregunta 8: Si usted tuviera una mascota, ¿A qué veterinaria le llevaría?**

Esta pregunta es de simulación, por medio de esta debemos de extraer el nombre de la veterinaria que se encuentra en la mente de los consumidores de este tipo de servicios.

Si el encuestado llega a esta pregunta desde la pregunta 1, entonces la pregunta a realizarse es: Si usted tuviera una mascota, ¿A qué veterinaria le llevaría?

Si el encuestado llega a esta pregunta desde la pregunta 4, entonces la pregunta a realizarse es: Si usted fuera el encargado de la mascota, ¿A qué veterinaria le llevaría?

Si el encuestado llega a esta pregunta desde la pregunta 6, entonces la pregunta a realizarse es: Si usted le llevara a su mascota a la veterinaria, ¿A qué veterinaria le llevaría?

➤ **Pregunta 9: ¿Cómo se enteró de la existencia de la veterinaria.....?**

➤ **Pregunta 10: ¿Cuál es el nombre del medio en el que se enteró?**

➤ **Pregunta 11: ¿Cuál es su medio de comunicación preferido?**

Las preguntas 9, 10 y 11 serán respondidas por medio del cuadro que se encuentra al final de la pregunta 11.

Para responder la pregunta 9 se marca con una “x” al lado de cada alternativa que el encuestado elija.

Para responder la pregunta 10 se escribe el nombre del medio en el que se enteró de la existencia de esta veterinaria, esta opción es valida solo para Periódico, Radio y Otros.

Para responder la pregunta 11 se escribe el nombre del medio preferido del encuestado, esta opción es valida solo para Periódico, Radio y Otros.

- **Pregunta 12: Enumere en orden de preferencia los atributos que usted más valora de la veterinaria.....**

Ordenar del 1 al 4 los atributos escogidos por el encuestado, siendo 1 el mayor y cuatro el menor. En caso de seleccionar la opción “Otros” especificar cuales son estos otros atributos.

- **Pregunta 13: ¿Qué servicios utiliza cuando lleva a su mascota a la veterinaria?**

Aquí se debe marcar con una “ x ” en cada casilla del servicio que se utilice en cada mascota.

- **Pregunta 14: ¿Qué servicios considera que deberían implementarse en la veterinaria a la que acude?**

Escribir los servicios que los encuestados consideren que deben implementarse en la veterinaria a la que acuden.

- **Pregunta 15: ¿Cuánto fue el gasto aproximado que realizó usted en su mascota durante el último año?**

Marcar con una “x” el casillero del intervalo en donde se encuentre el nivel de gasto que realizan los encuestados en sus mascotas.

- **Pregunta 16: Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de ambulancia para su mascota., ¿usted lo utilizaría?**

Marcar con una “x” en la opción elegida por el encuestado.

- **Pregunta 17: Si la veterinaria..... le ofrecería el servicio de atención a domicilio para su mascota, ¿usted lo utilizaría?**

Marcar con una “x” en la opción elegida por el encuestado.

## CAPITULO 3

### PLAN DE MARKETING

#### 3.1. VARIABLES ESTRATEGICAS DEL MKT (STP)

A continuación se presenta un análisis de las principales variables estratégicas del marketing, todas ellas fueron aplicadas para CLINI CAN con el fin de poder evaluar y desarrollar estrategias que le permitiesen alcanzar un posicionamiento ideal dentro del mercado.

##### 3.1.1. SEGMENTACION

La segmentación consiste en dividir un mercado heterogéneo en varios pequeños homogéneos. En este caso el segmento se centra en las personas que poseen mascotas, y esta categoría se subdivide entre:

- Perros.
- Gatos.
- Y otros tipos de mascotas como: aves y roedores.

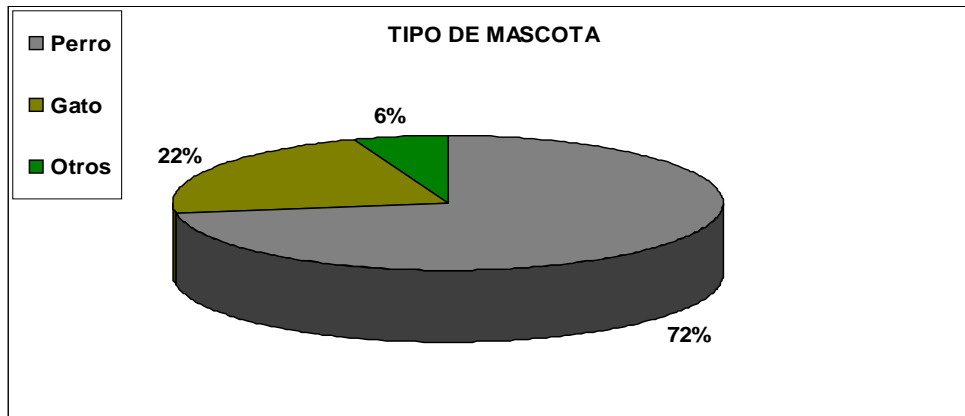
Mediante el desarrollo del capítulo anterior he podido descubrir que es más preferible trabajar con perros y gatos que con cualquier otro tipo de mascota.

**CLASE DE MASCOTAS**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Perro	144	72
Gato	45	22
Otros	11	6
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

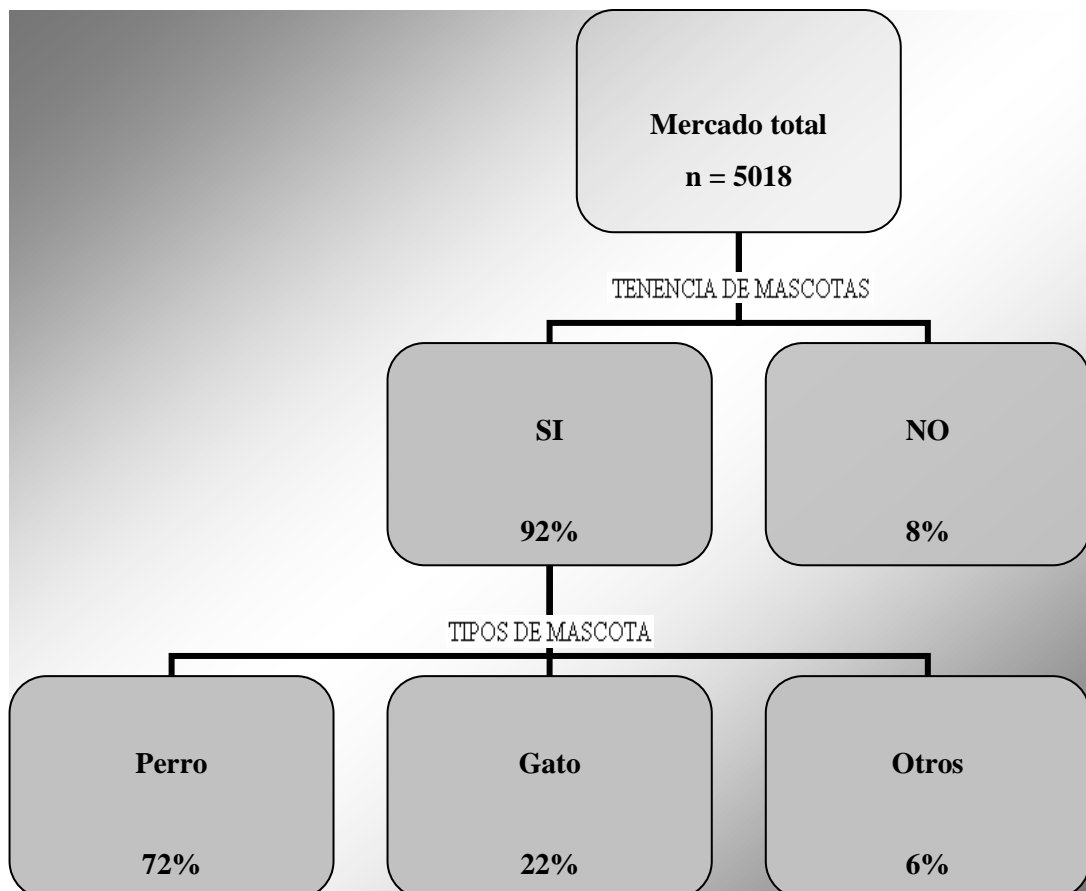
FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

El cuadro de frecuencias sobre el tipo de mascotas muestra que de las 200 personas que fueron encuestadas el 72% poseen a perros como mascotas, seguido de un 22% para gatos, y en algunos hogares poseían un 6% de otras clases de animales como: aves y roedores.



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR



La representación gráfica del árbol indica que el total de las personas encuestadas de la Universidad del Azuay 4617 de ellas poseen mascotas de las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Perro: poseen un 72% de los encuestados lo que equivaldría decir 3324 personas. Las que poseen Gatos: tienen un 22% lo que equivale a 1016 personas. Finalmente, las personas que poseen otra clase de mascotas como: aves y roedores con un 6% equivalente a 277 personas que tiene estas mascotas en sus hogares. Estos datos son significativos; por lo que, el mercado veterinario de hoy, esta atendiendo especialmente a estos tipos de mascotas. La descripción anterior equivale a decir mi segmento.

### **3.1.2. TARGET GROUP**

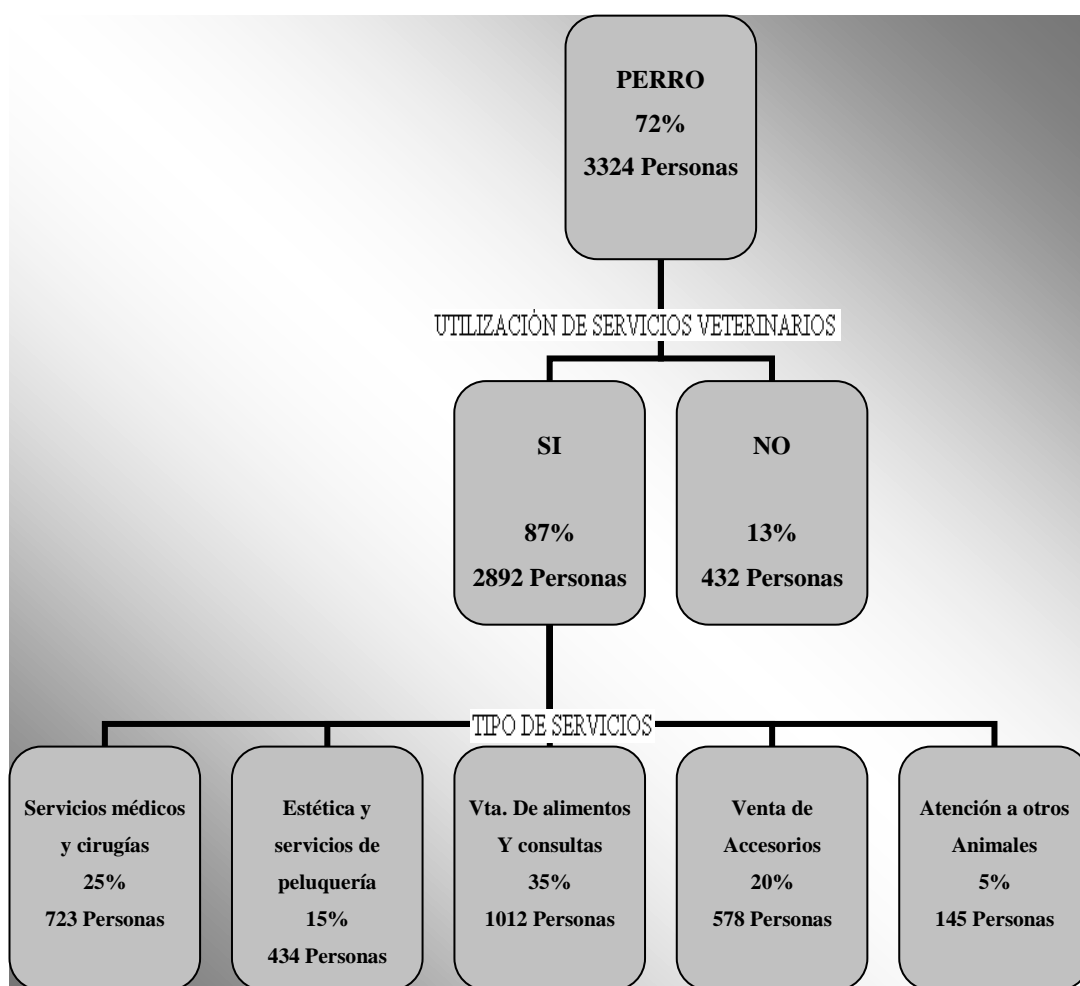
Con la ayuda de la investigación de mercado que fue realizada, se pudo descubrir que era importante atacar solamente a las personas que poseen un perro o un gato como mascotas, y sobre todo a las personas que tienen dos clases de animales en sus hogares. Entonces el target group se basa solamente en la atención de: perros y gatos.

Perro: poseen un 72% de los encuestados lo que equivale decir 3324 personas.

Gato: poseen un 22% de las personas lo que equivale decir 1016 personas.

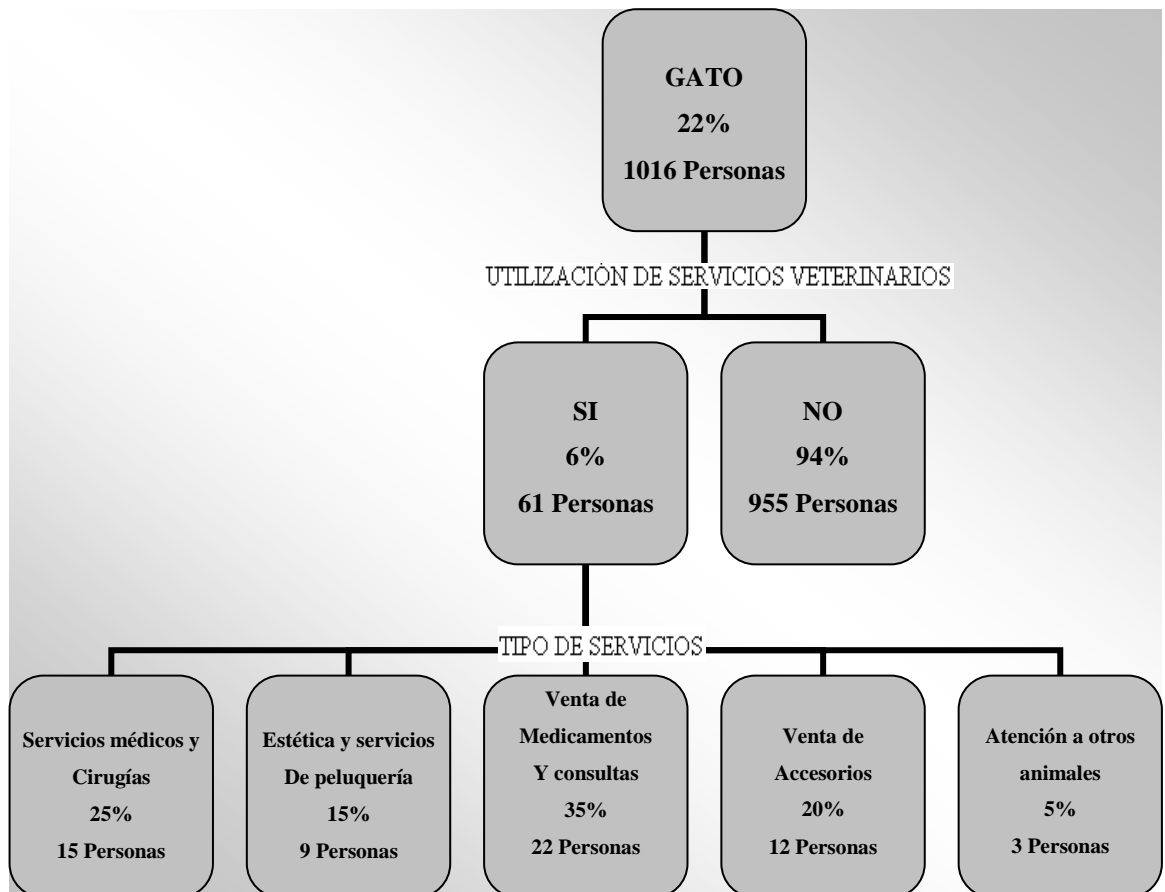
Al poder analizar estos resultados me he dado cuenta que no todas las personas llevan a su perro o a su gato para utilizar los servicios veterinarios.

A continuación se mostrara los siguiente cuadros relacionados con perros y gatos sobre la utilización de los servicios veterinarios que ofertan la clínicas de hoy en la ciudad de Cuenca.



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACIÓN: AUTOR

Observando el gráfico se dice que de las 3324 personas que poseen perros como mascotas, las que utilizan realmente los servicios veterinarios se encuentran con un 87% es decir 2892 personas y 432 personas no lo usan equivalente a un 13% teniendo en cuenta sus respectivos porcentajes de los distintos tipos de servicios que se prestan.



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

Mediante este árbol se da a conocer que no todas las personas que poseen a gatos como mascotas utilizan realmente estos servicios veterinarios, ya que de las 1016 personas 61 de ellas si utilizan estos servicios y 955 personas no lo utilizan. Por consiguiente, puedo decir que el segmento y target esta conformado de la siguiente manera:

### EL SEGMENTO

Las personas que poseen cualquier tipo de animal como mascota (mercado veterinario), este mercado es de 4617 de las cuales se distribuye de la siguiente manera:

Perro: poseen un 72% de los encuestados lo que equivale decir 3324 personas.

Gato: poseen un 22% de las personas lo que equivale decir 1016 personas.

Y otros tipos de animales con un 6% equivalente a 277 personas.

Esta descripción anterior equivale a decir mi segmento.

## EL TARGET

Ahora se analizara a las personas que poseen como mascota a un perro o gato y que a su vez requieran de los servicios veterinarios. Las personas que poseen perro con un 72% lo que equivale 3324 personas. Y las que poseen Gatos con un 22% lo que equivale 1016 personas sumando estas dos tenemos un total de 4340 personas. Como se expuso anteriormente no todas las personas que tienen mascotas utilizan los servicios veterinarios. Para perros 2892 personas que si utilizan los servicios veterinarios, equivalente a un 87%, mientras que el 13% restante no lo utilizan. Para los gatos 61 personas si requieren de los servicios veterinarios, equivalente a un 6%, y 955 personas no requieren de este servicio equivalente a un 94%. Con los resultados expuestos puedo decir que el target queda de la siguiente manera:

**Perros** = 2892 personas que se estaría dispuesto a atacar.

**Gatos** = 61 personas que se estaría dispuesto a atacar.

A continuación se da a conocer sobre el enfoque de mercado:

- **Mercado total:** el mercado total esta representado por los estudiantes de la Universidad del Azuay: 5018 estudiantes.
- **Mercado Potencial:** representan los mismos estudiantes de la Universidad que poseen mascotas: 4617 estudiantes.
- **Mercado Objetivo:** representan los estudiantes de la Universidad que poseen mascotas, y se preocupan de su cuidado, y que estas mascotas sean especialmente perros y gatos: 4340 estudiantes.
- **Mercado Meta:** los mismos estudiantes de la Universidad que poseen mascotas, se preocupan de su cuidado; y utilizan los servicios veterinarios: 2953 estudiantes.

### 3.1.3. POSICIONAMIENTO

Mediante el siguiente análisis se da a conocer como CLINI CAN se esta posicionando día tras día en el mercado veterinario. Primeramente parte con una estrategia corporativa, que consiste en ir configurando sus objetivos, metas, valores, políticas, todas ellas encaminadas hacia su visión y misión. Tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La clínica tiene definido los productos y servicios que van a estar en función de la calidad con la cual se ofrezca y se las brinde.
- Tiene claro cuales son sus mercados y segmentos de mercado para los cuales se están ofreciendo sus productos y servicios.
- Toma en cuenta los medios por los cuales se financiara la operación, así como el énfasis que se dará a la seguridad del capital.

Las estrategias genéricas que CLINI CAN esta aplicando para poder competir en el mercado son:

1. Alcanzar un liderazgo en costos: la clínica pretende tener una posición de costos bajos, frente a la competencia, con el fin de alcanzar rendimientos mayores al promedio de su sector industrial a pesar de la presencia de una intensa competencia que esta enfrentando hoy en día.  
La clínica mediante esta estrategia busca no solo alcanzar un poder de negociación mayor, si no poder llegar a erosionar sus utilidades.
2. Diferenciarse del resto de veterinarias: la clínica se esta diferenciando del resto de veterinarias gracias a su sin numero de ítems que forman parte de su portafolio de productos y servicios, en el cual sus productos y servicios son únicos en el sector, tomándose en cuenta su calidad, diseño y marca. La estrategia de diferenciación le esta permitiendo conseguir lealtad hacia sus clientes, en el cual sus productos como: alimentos, accesorios (ropa, utensilios) tienen una forma novedosa y su marca es muy reconocida, en lo que respecta al servicio cuenta con: servicio de ambulancia, atención a domicilio, cirugías, tecnología de punta; etc, todos estos servicios en si le

están permitido brindar un valor agregado a sus clientes diferenciándose del resto gracias a su paquete innovador.

3. Alcanzar un enfoque o alta segmentación: se esta enfocando en base a su portafolio, los mismos le han permitido encontrar a que segmentos de mercado se atacaría realmente, pues ahora su principal segmento es el mercado de perros y gatos, siendo estas las mascotas que requieren de estos servicios. Tanto que el mercado veterinario de perros y gatos es mas representativo que el mercado de otras clases de mascotas, por que hoy en día las personas que tienen mascotas especialmente perros utilizan estos servicios y su grado de visita en las veterinarias es mas frecuente que con cualquier otra clase de mascota.

### 3.2. ANALISIS DE LAS 4 P'S DEL MARKETING



#### 3.2.1. EL PRODUCTO Y/O SERVICIO (P1)

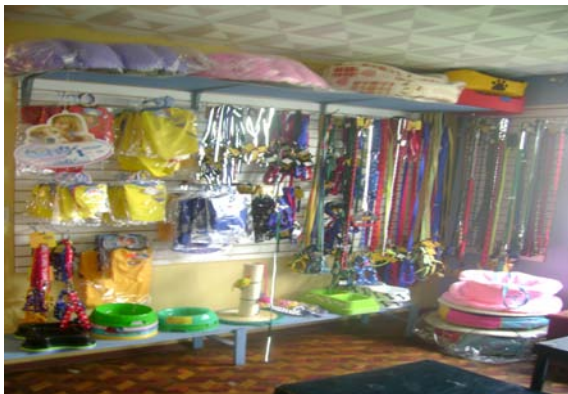
El análisis de las 4 p's del marketing es muy importante, ya que representa como el conjunto de técnicas que mediante estudios de mercado, permiten lograr maximizar el beneficio en la venta de productos y/o servicios que son ofertados en los mercados. Todo este análisis que se realizara ayudara a que CLINI CAN pueda infiltrarse a un mas en el mercado veterinario, siendo su función primordial el poder satisfacer al cliente, mediante el portafolio con el que cuenta, desarrollando nuevos productos, estableciendo precios aceptables, eligiendo mejores canales de distribución, y sobre todo desarrollando técnicas de comunicación. Entre los principales productos y/o servicios más importantes que brinda CLINI CAN a sus clientes son los siguientes:

**Productos:**

- ❖ Vacunas y antidesparasitantes para toda clase de mascota.
- ❖ Vitaminas y alimento para las mascotas.
- ❖ Jabones y shampoo de baño.
- ❖ Talco.
- ❖ Utensilios para peluquería: tijeras y cepillos.
- ❖ Pasta dental.
- ❖ Platos para la comida de las mascotas.
- ❖ Ropa y collares, etc.

**Servicios:**

- ❖ Servicios médicos veterinarios para pequeñas especies.
- ❖ Servicio de ambulancia.
- ❖ Consultas para todos los servicios.
- ❖ Cirugía, odontología.
- ❖ Inseminación artificial.
- ❖ Laboratorios y hospitalización.
- ❖ Etología y peluquería, etc.



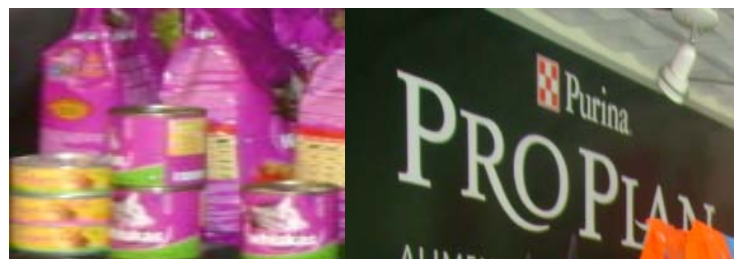


La clínica cuenta con unas estrategias competitivas en sus productos y/o servicios tales como:

- **LA CALIDAD:** el servicio se basa fundamentalmente en la óptima calidad que se brinda, para que el cliente este satisfecho y a la vez su mascota. Además con la calidad del servicio lo que se trata es que el cliente tenga confianza, y así mismo confíen en nuestras manos a su mascota. Para ello utiliza su tecnología moderna que permite generar confianza a la hora de brindar un servicio médico hacia la mascota.



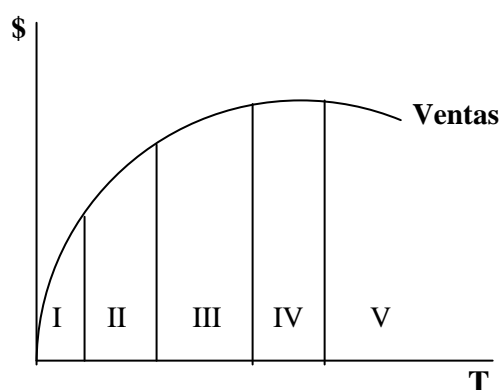
- **EL VALOR AGREGADO:** la atención especializada y personalizada que se presta para con la mascota al usar cualquiera de nuestros servicios, es nuestro mejor valor agregado, esto no solo nos permite obtener utilidades aceptables, si no que también con lleva a permitir tener una ventaja competitiva. Además la clínica ofrece servicios innovadores como el transporte, atención a domicilio, servicio de fisioterapia y rehabilitación, entre otros.
- **LA MARCA:** la marca de cada uno de sus productos es muy reconocida en el mercado y sobre todo el diseño, el empaquetado tiene distintas formas novedosas e atractivas para que el consumidor sepa que producto esta comprando y que valor le generaría.



Las ventajas que alcanza con este fin son:

- Conseguir lealtad por parte de clientes.
- Incrementar su ciclo de vida.
- Alcanzar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

## MODELO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO



### Etapas:

- I: Introducción
- II: Crecimiento Inicial
- III: Crecimiento final
- IV: Madurez
- V: Declive

La clínica a partir del año 95 se encontraba en la primera etapa, es decir en la parte introductoria al ciclo de vida, ya que en ese año recién se estaba posicionándose en el mercado, pues en aquella época el Dr. Juan Cuesta M. no poseía los utensilios suficientes para poder brindar los servicios veterinarios, y sobre todo desconocía de su entorno.

A partir del 2000 hasta el 2005 la clínica no contaba con una liquidez suficiente, para que le permitiese cubrir todos sus gastos que llegaban a los \$20.000. Época en la cual el Dr. Juan Cuestan decide asociarse con los Doctores Freddy Carpio y Jenny Idrovo, llegando a cubrir el 50% de los gastos que incurría la clínica, se implanto varios utensilios para poder brindar un mejor servicio, como también se invirtió en publicidad, esto con el fin de ayudar a que las personas conozcan mas de esta clínica, y sobre todo que productos y servicios ofrecen, llegando a una etapa de crecimiento en su modelo de ciclo de vida.

Desde el año 2006 en adelante la clínica pasa hacer de un solo dueño del Dr. Freddy Carpio desde ese año iba desarrollándose y creciendo a un ritmo moderado, pues se lograron realizar inversiones como: adquirir una maquina especialmente para realizar distintos tipos de operaciones, se incrementaron otros servicios para dar una mejor acogida a sus pacientes. Para el año 2007 el Dr. Freddy Carpio y la Dra. Jenny Idrovo logran adquirir un vehiculo, esto para poder brindar un servicio de ambulancia y atención a domicilio. En verdad en esos años la clínica iba gozando de plena salud y sobre todo creciendo en el mercado adquiriendo así mayores clientes, gracias a estas innovaciones en su portafolio de productos y servicios.

A finales del 2007 el Dr. Freddy logra contratar tres doctores para que le ayudasen en servicios de hospitalización, rehabilitación, cirugías, etc. Además de contar con una contadora y secretaria la clínica logro estar hoy en una etapa de madurez, gracias a estas inversiones y sobre todo al contar con expertos en la temática de la medicina veterinaria.

Los clientes han demostrado un alto grado de satisfacción, además se ha podido diferenciarse del resto de veterinarias gracias a su paquete innovador de (p/s) con los que cuentan logrando fidelizar y retener clientes. El producto que ofrece es aceptable en el mercado y representa un porcentaje en sus ventas, ya sea por que las personas toman en consideración aquellos productos como: medicamentos, alimentos, vitaminas, utensilios para sus mascotas, ropas; etc. Estos productos son utilizados por personas de clase alta y media, y los gustos que presentan las personas al momento de realizar la compra para sus mascotas han tenido un peso significativo para la clínica. Teniendo presente los siguientes aspectos:

- Orientación al consumidor.
- El consumidor es el que manda.
- Centrada en el mercado.
- Sigue un proceso circular.

Todo este análisis del producto y/o servicio se centra en lo siguiente:



### 3.2.2. PRECIO (P2)

El precio es importante dentro de CLINI CAN por lo cual representa como un valor que se establece en el mercado. Por tal motivo la clínica ha podido establecer precios competitivos, estos fueron analizados en base a los precios que presentaban otras veterinarias, como también evaluó a sus competidores, mediante este análisis ha podido desarrollar una lista de precios por tipo de mascota.

#### FUNCIONES DEL PRECIO

Los distintos precios que ofrece CLINI CAN en el mercado ha sido considerado en base a ciertas variables como:

- **La Competencia:** que consistió en verificar cuanto era el precio que presentaba cada veterinaria y en base a este análisis la clínica ha podido establecer una fijación de precios que sea la más cómoda y que le brinde confianza para el cliente.
- **Prioridades de nuestros clientes:** en esta clase de prioridades consistía en que se diseñara una estructura fija de precios que sean razonables para los clientes con el fin de que estén satisfechos sobre dichos precios implantados en el mercado.

#### ETAPAS PARA LA FIJACION DE PRECIOS

Las siguientes etapas que se tomaron en consideración para establecer precios competitivos en el mercado fueron las siguientes:

- Selección de los objetivos de precios.
- Identificación del mercado.
- Determinación de la demanda.
- Estimación y comprensión de los costos.
- Selección de la política de precios.

- Selección de un método para fijar un precio.
- Selección del precio definitivo.

**La etapa de selección de objetivos de precios:** fueron establecidos en base a distintos análisis, en el cual estaba enfocada hacia el mercado y hacia la competencia; por tal motivo, mediante este análisis pudo establecer unos precios sumamente cómodos dentro del mercado y que les rindiera confianza al momento de utilizar y pagar por los servicios prestados.

**Otra etapa relevante es la identificación del mercado:** la clínica mediante un análisis estructural que llevaba a cabo ha podido descifrar que es lo que realmente los consumidores desean, esto con el fin de poder llegar a establecer un punto de equilibrio tomándose en consideración ciertos factores como es el caso de la oferta y demanda de dichos bienes y servicios que tienen un mayor peso en la economía de mercado.

**Determinación de la demanda:** otra etapa crucial para poder fijar el precio consiste en una determinación plena de la demanda, observando a distintas veterinarias como establecían sus precios, algunas poseían precios bajos y otras precios altos, las cantidades demandadas de los bienes que ofrecían las veterinarias estaban en función del poder adquisitivo de compra por parte de los consumidores. También se tomaron en consideración ciertos factores como es el caso de los precios de aquellos bienes ( $P_A$ ), el nivel de renta por parte de los consumidores ( $Y$ ), los precios relativos de otros bienes ( $P_B$ ), y sobre todo los gustos y preferencias de los consumidores ( $G$ ); estos fueron factores que CLINI CAN tomo en cuenta para poder fijar sus precios.

**Estimación y comprensión de costos:** la estimación y comprensión de costos fue tomada en base al peso que tenía sus productos y/o servicios, por ejemplo: la venta de alimento para las mascotas, especialmente perros tenía un costo mayor que la venta de alimento para los gatos, y sobre todo en sus servicios los que brindaban para perros, representaban un costo significativo especialmente al momento de utilizar la maquina para cirugías y operaciones.

**La política de precios:** esta política de precios representa un motor que sintetiza la estructura organizacional y a su vez los objetivos estratégicos que pretende alcanzar CLINI CAN a futuro. Por consiguiente, el precio representa la expresión monetaria de valor que se le asigna a cada bien. En el cual el consumidor esta dispuesto a pagar dada la percepción utilitaria, la conveniencia de ese bien y la obtención de beneficios para la empresa

**Selección del método para fijar el precio y el precio definitivo:** el método o técnica que se aplico para poder fijar el precio en el mercado fue realizar un análisis o investigación de su competencia y del mercado, mediante esta investigación se ha podido llegar a efectivizar esa fijación en el precio. La clínica ofrece productos ganchos: que consisten en poseer precios bajos con el fin de actuar como promociones para poder empujar a los clientes hacia el establecimiento, para que compren otros productos.

### **ESTRATEGIAS DE UNA FIJACION DE PRECIOS**

Las estrategias que se tomaron en cuenta para la fijación de precios fueron las siguientes.

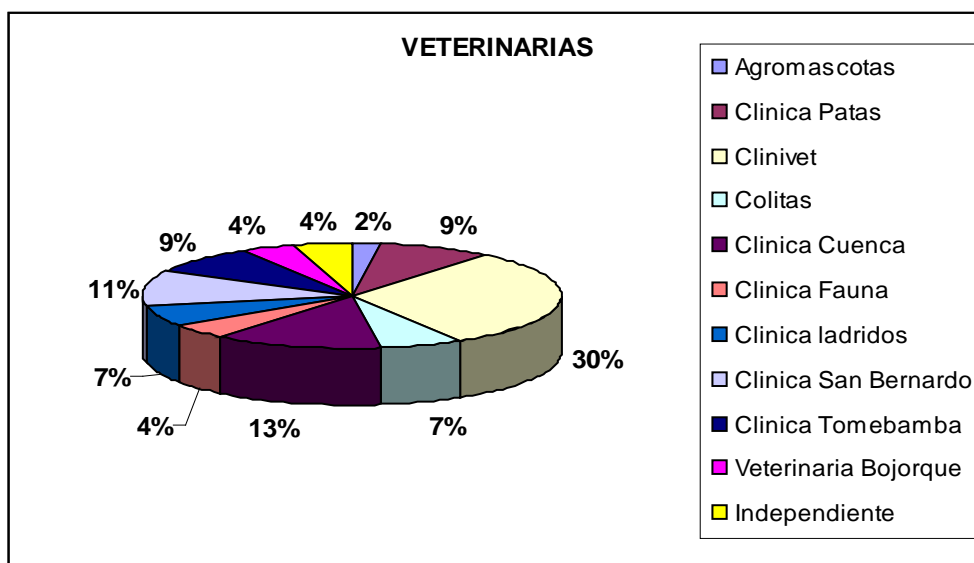
- Mercado.
- Sector Industrial.
- Modelo / concepto de empresa.
- Perfil del Cliente.
- Producto / Servicio.

**El mercado y el sector industrial:** el mercado representa aquel conglomerado en el que se encuentran distintas veterinarias ofertando y demandando sus productos y/o servicios, y en lo que respecta al sector industrial se basaba en las cinco fuerzas competitivas de MICHAEL PORTER.



### AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La entrada de nuevos competidores al mercado veterinario ha provocado que distintas clínicas entre ellas CLINI CAN estén disminuyendo participación de mercado; por lo que, la existencia de nuevos competidores ha generado un mercado cada vez más cambiante y revolucionador, compitiendo cada uno con productos y/o servicios que son novedosos y diferentes al resto. Entre sus nuevos competidores que existen en el mercado veterinario son los siguientes:



En donde la amenaza de nuevos competidores en el mercado se toma en cuenta lo siguiente:

- ❖ Economías de escala: estas economías representan como reducciones en los costos unitarios del producto mientras que aumenta el volumen absoluto por periodo. Frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo, producir en gran escala y correr peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o tienen que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos. En donde los nuevos competidores que traten de ingresar al mercado veterinario están obligados a diversificar su portafolio o enfrentarse a una desventaja en costos.
- ❖ Diferenciación del producto: la diferenciación crea una barrera obligando a los que participan en ella a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Esto implica perdidas de iniciación y generalmente lleva un largo periodo de tiempo. En donde la diferenciación es quizá la barrera de mayor importancia. Esto implica que el poder contar con una marca como tiene CLINI CAN y su diversificación de su portafolio le ha permitido poder ir creciendo de mejor manera en el mercado veterinario.
- ❖ Requisitos de Capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, sobre todo si se requiere capital para publicidad riesgosa o agresiva o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción si no también para créditos a clientes, inventarios o cubrir perdidas iniciales. Esto representa un factor que toma en consideración CLINI CAN ya que esta tratando de invertir cada vez mas en tecnología de punta, para con el fin de poder diferenciarse de su competencia.
- ❖ La estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso: estructura prevaleciente de precios que apenas equilibra los beneficios potenciales derivados del ingreso, junto con los costos esperados de salvar las barreras al ingreso estructurales aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia.



## **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. Todo este proceso implica en que el cliente es el tomador de decisiones, ya que es su núcleo primordial para un mejor crecimiento y sostenibilidad del negocio. Por ende la clínica ha podido encontrar a proveedores que les otorguen productos de la más alta calidad y que les rindieran eficacia en los mismos a consecuencia de la competencia de hoy en día existen distintos productos que son suplantados por otros, estos con un menor valor agregado, todo se toma en consideración al momento de vender sus productos.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Todo esto implica en que los compradores están compitiendo en un sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Lo que juega un papel importante para CLINI CAN en este aspecto es el poder contar con una eficiente fijación de precios, ofreciendo productos y/o servicios de mayor calidad que le permita atraer a mayores clientes para su mercado, enganchándose de la variedad y calidad de sus productos y/o servicios que ofrece.

## **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La situación en el mercado se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden filtrarse con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma

función. La posición frente a los productos sustitutos puede ser cosa de acciones colectivas un ejemplo sería: la publicidad conjunta. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

### **LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Todo esto implica que a consecuencia de la existencia de nuevos competidores en el mercado veterinario se ha provocado una guerra de precios de los varios productos y/o servicios que son ofrecidos por otras veterinarias, como también se desprende que algunas clínicas están invirtiendo cada vez en distintas campañas publicitarias, para con el fin de atraer mayores clientes, como también están las promociones que realizan y sobre todo el poder contar con nuevos productos y servicios, esto le ha generado a CLINI CAN el poder implantar una estrategia para un mejor desarrollo de la clínica misma, en donde está realizando campañas publicitarias para que le permita dar a conocer todo sobre la clínica y su variedad de servicios que oferta, como también ha podido fijar precios distintos de su competencia y ha remodelado su portafolio, para dar un mejor servicio y agregar valor a la empresa.

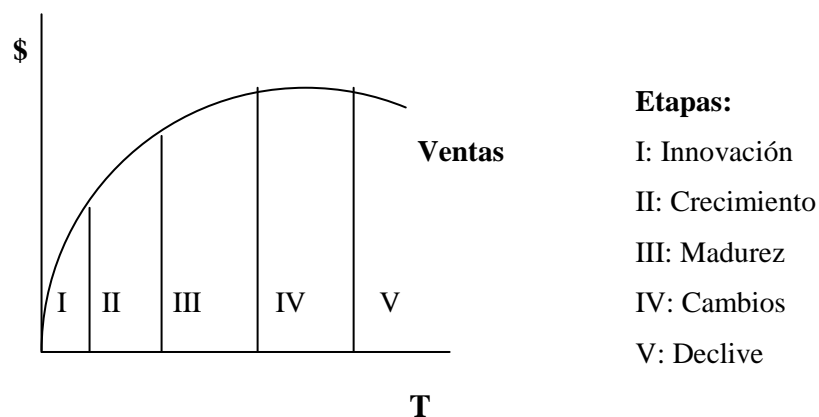
**El modelo y concepto de empresa:** la clínica en sí ha ido creciendo a partir de la renovación y diversificación en su portafolio; por lo expuesto, ha podido diferenciarse del resto gracias a la investigación de mercado que es realizada cada año, mediante esta analiza a la competencia y descubre cuáles son las técnicas que otras veterinarias están llevando a cabo las mismas ayudaron para que la clínica pueda establecer e diseñar estrategias que son cada vez innovadoras. Tomándose en consideración el perfil estratégico, es decir se baso en los gustos y preferencias de sus clientes analizando el sector para poder diseñar estrategias que le ayudaran a salvaguardar el negocio.

**El perfil del cliente:** el perfil del cliente se centra especialmente en la calidad y eficacia con la cual se presta sus servicios, por ende al evaluar a cada uno de sus clientes sobre los servicios prestados por parte de la clínica, han mostrado satisfacción y deleite, dando así un grado de complacencia para la entidad.

**El producto y/o servicio:** en lo que respecta a sus productos y servicios sobre sale la atención personalizada, el grado de especialidad y el valor agregado que estos les rindieran a sus clientes.

Estos tipos de estrategias son consideradas por parte del dueño de la clínica para poder establecer una estructura fija de precios dependiendo de las condiciones actuales que hoy en día presente el mercado y la competencia.

### EL PRECIO Y EL CICLO DE VIDA



#### 1. INNOVACION

Dentro de esta clase de innovación se toma en consideración ciertos aspectos tales como: el poder desarrollar nuevos productos y servicios: esto se lleva a cabo a través de la diversificación de su portafolio; por lo que, mediante su diversificación y implementación de nuevos servicios esta obteniendo mayores beneficios. Otro punto notorio es la estructura financiera de la clínica, es decir como esta financiando sus recursos propios, y cual es la valoración que se tienen con sus productos o servicio prestados.

## **2. CRECIMIENTO**

Dentro del crecimiento se tiene presente el aumento de la competencia y hay que decidir entre: diferenciación de productos y servicios, esto consiste para la clínica en desarrollar ciertos atributos o una imagen que permita una posición dominante, hacia el cliente, y poder reducir costos para que los clientes acudan seguidamente a utilizar estos productos o servicios.

## **3. MADUREZ**

En madurez se puede decir que contar con una buena política de precios efectiva ha sido de ayuda para la clínica misma. Generándose una “Guerra de Precios” por tal motivo mediante sus precios que son presentados por sus rivales CLINI CAN ha ido cambiando constantemente sus precios en el mercado alcanzando a llegar a una etapa de madurez.

## **4. ALGUNOS CAMBIOS:**

Con los cambios que hoy en día la clínica esta desarrollando a diferencia de contar con un paquete innovador su tendencia es aun más diferenciarse del resto gracias a la innovación tecnología e infraestructura, y a otros servicios implantados que le han permitido poder ir creciendo más en el mercado veterinario.

## **5. DECLINACION**

Mediante este paquete diferenciador se esta tratando de poder ir atrayendo mayor clientela para el negocio, con el propósito de incrementar ventas y sobre todo el valor de la empresa, y no quedarse atrás de la competencia, y ser la clínica más conocida y visitada por las personas y mascotas.

A continuación se da a conocer una lista de precios que aplica la clínica en sus diferentes productos y servicios:

### CUADRO # 3.1

#### PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Principales Servicios	Perro	Gato
	Precio en dólares	Precio en dólares
Serv. de consultas	10	10
Serv. de vacunas	7 - 10	6 - 10
Desparasitada	2 - 6	2 - 6
Tratamiento anti pulgas	5	5
Serv. de peluquería	15 - 30	10 - 20
Ser. de transporte	20	20
Venta de utensilios	10 - 50	10 - 50
Venta de alimentos y vitaminas	12 - 20	12 - 20

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

Todos estos precios dependen en si del tipo de mascota que se baya a ser tratada, por ejemplo, la atención de un servicio de cirugía para el caso de perros es mucho mayor que para el caso de los gatos. Y la venta de alimento para cada mascota depende del peso y el tamaño que tenga la mascota.

#### 3.2.3. CANALES DE DISTRIBUCION (P3)

Los tipos de canales de distribución representan un proceso estratégico de entrega de valor al cliente, generando una capacidad de respuesta de la empresa hacia el mercado. Todo esto consiste en como a podido CLINI CAN ir evaluando y a la vez remodelando su perfil y su portafolio, en el cual ha puesto a disposición de sus consumidores, todo esto a generado mayores contribuciones de parte de la clínica hacia sus clientes; por tal motivo, a podido desenvolverse de una forma eficiente dentro del mercado.

#### FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Los beneficios que se logran alcanzar con estos canales de distribución permiten en si desarrollarse de una mejor manera:

- Tiene comprendido que un canal de distribución lo que permite es poder ejecutar el trabajo: esto es fundamental ya que permite obtener mayores

refuerzos de conocimientos y poder llegar a efectivizar los distintos tipos de trabajos y funciones que se determinan ejecutarlas.

- Permite diferenciar distintas brechas en el tiempo: esto genera que varios integrantes dentro de un mercado puedan tomar decisiones a partir de tales funciones como:
  - ❖ Investigación: la investigación que es practicada por CLINI CAN evaluando a cada uno de sus rivales, con el fin de ver como sus competidores toman restricciones y establecen estrategias en el mercado, permitiéndole alcanzar una ventaja competitiva con relación a otras veterinarias, todo esto le genera un poder de planeación y toma de decisiones factibles dentro del mercado.
  - ❖ La Promoción: las distintas promociones que realiza la clínica hacia sus clientes, ya sea mediante descuentos, entre otras, crea una ventaja innovadora atrayendo así cada vez más clientela al negocio.
  - ❖ El Contacto con el consumidor: representa como una táctica empresarial aplicable para la clínica, siendo su principal atracción el poder conseguir consumidores potenciales, la clínica esta sumamente en contacto con ciertos clientes que son los más representativos para ella, es decir cuando las personas asisten a la clínica con sus mascotas existe una comunicación integra por parte del dueño y del especialista.
  - ❖ Financiamiento: la clínica esta tratando de conseguir el financiamiento suficiente para ir equiparándose e innovándose cada vez más en el mercado, creando hacia mayores contribuciones hacia la clínica misma, mediante la disponibilidad de su tecnología de punta que le permite dar un valor agregado.

## **CRITERIOS / PARAMETROS PARA LA SELECCION DEL CANAL DE DISTRIBUCION**

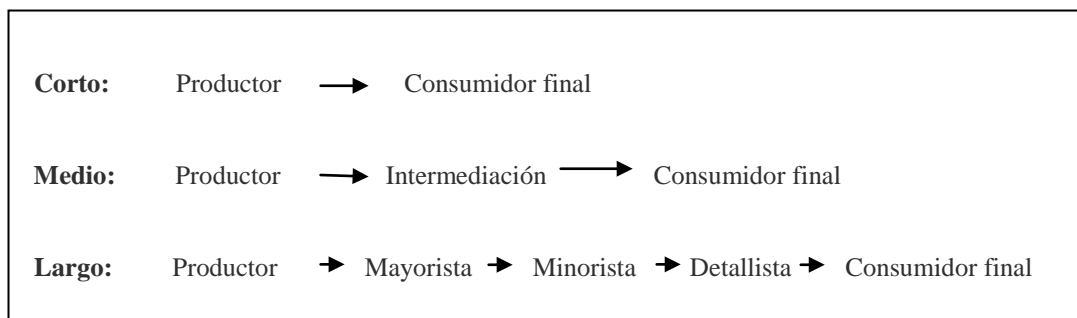
Para seleccionar mejor un canal de distribución la clínica toma en consideración ciertos aspectos como:

- ❖ La cobertura del mercado: dentro del mercado total influenciado por distintos oferentes y demandantes que interactúan en el CLINI CAN para poder

posicionarse ha realizado varios análisis de sus competidores y la forma en el que interactúan en el mercado, toda esta síntesis le ha permitido en si ir analizando cuales son los comportamientos de cada uno de ellos y sobre todo el poder establecer y desarrollar estrategias.

- ❖ **Costos:** los costos son fundamentales dentro de la veterinaria; por ende se esta utilizando un canal de distribución que es el más adecuado, con el fin de brindar un resultado generalmente cómodo, mediante una cobertura de mercado estratégica, como también un control de sus productos y costos que son los mas eficientes para sus consumidores.

### TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCION



Estos canales de distribución pueden ser de corto, medio, y largo en el que cada uno de estos tiene ventajas y desventajas dentro del mercado, los cuales se explican a continuación:

- Dentro del tipo de canal corto: están los productores y consumidores finales, es decir abra que analizar la forma en el que pudieran interactuar cada uno de ellos dentro del mercado, como también cuales serán sus alternativas que pretenden conseguir en dicho mercado.
- El canal medio: en el se encuentran los productores, intermediarios, y consumidores finales, es decir existen tres agentes que toman distintas medidas y alternativas en el mercado que se estarían yéndose a enfocar.
- Finalmente, el tipo de canal largo: desagregándose los distintos productores, mayoristas, minoristas, detallistas, y consumidores finales.

La clínica se encuentra en el tipo de canal medio, es decir todo lo que se refiere a alimentos, vitaminas, medicamentos, utensilios (ropa, accesorios) todo esto es comprado al productor y por ende el intermediario en este caso vendría hacer CLINI CAN y su consumidor final son las personas que requieren estos productos para sus mascotas.

Y en lo que respecta a los servicios como: ambulancia, atención a domicilio, hospitalización, cirugías, estética y peluquería; etc; todos estos servicios se encuentran en el tipo de canal corto, por que el productor en este caso sería CLINI CAN y sus consumidores finales vendrían hacer los dueños de las mascotas que requieren de estos servicios.

### CUADRO # 3.2

#### TENDENCIAS DE RETAILING

Factores producto	Factores servicio	Factores precio	Factores lugar
Variedad de producto	Calidad del servicio	Rangos de precios	Conveniencias de lugar
Surtido del producto	Características del servicio	Competitividad de precios	Facilidad de acceso
Calidad del producto			Merchandising
Imagen del producto			

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

Estos tipos de tendencias son sumamente aplicables por parte de CLINI CAN las cuales se analizan a continuación:

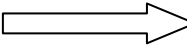
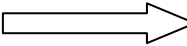
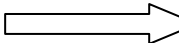
- Dentro de los factores del producto: se cuenta con una variedad y surtidos de productos, la calidad y imagen de sus productos, es decir en todo este acompañado CLINI CAN a tenido que determinar muy claramente cuales son las diferentes variedades que utilizaría en el mercado, es decir mediante una plena y cómoda diversificación de su portafolio la clínica brindar un mejor servicio.
- Los factores de servicio: están la calidad y característica del servicio, mediante el buen servicio que brinda ha podido generar mayores atribuciones hacia el negocio, todo esto con el fin de brindar servicios cómodos y eficientes hacia sus clientes creando un valor agregado.



- Los factores de precios: como los rangos y la competitividad de precios, como se expuso anteriormente se ha fijado precios razonables para sus clientes, diferenciándose de su competencia, y sobre todo de las condiciones que hoy en día presenta el mercado.
- Los factores de lugar: las conveniencias de lugar, la facilidad de acceso, merchandising, gracias a su buena ubicación le ha permitido poder ser visitada frecuentemente por clientes, y sobre todo al merchandising que cuenta con una publicidad agresiva impartida en varios medios de comunicación.

### **SELECCION DEL CANAL TIPO DE ENVOLVIMIENTO DEL P/S EN RELACION AL CLIENTE**

El tipo de involucrimiento depende indiscutiblemente del tiempo, en el que se interviene con el cliente con el fin de poder efectivizar y monitorear la compra en dicho mercado.

<b>Tipo de canal</b>	<b>Tipo de involucrimiento</b>
	<b>Bajo</b>
Intensivo	 (consumo masivo)
	<b>Medio</b>
Selectivo	 (Textilero)
	<b>Alto</b>
Exclusivo	 (Tecnológico)

Dentro del canal intensivo cuando la clínica comenzó a iniciarse no tenía mayor penetración en el mercado, esto debido a que no contaba con todos los utensilios y medicamentos suficientes para solventar las emergencias que se presentaban. Hoy en día ha podido ir creciendo a un ritmo moderado gracias a la diversificación de su portafolio y sobre todo a su nivel tecnológico le han permitido estar en el tipo de canal medio, pero se proyecta a futuro lograr estar en un canal exclusivo.

## **FACTORES QUE AFECTAN LA SELECCION DEL CANAL DE DISTRIBUCION**

CLINI CAN es una clínica que esta orientada a los consumidores, en los cuales los hábitos de estos podrán regir sus canales dentro del mercado. La naturaleza del mercado representa un factor decisivo en la elección de canales de distribución.

El tipo de mercado: toma en cuenta la existencia de los consumidores que presentan distintas formas de comportarse e interactuar en el mercado; por tal motivo, que CLINI CAN a diferencia de establecer distintos precios hacia sus consumidores y contando con tecnología de primera le han permitido ubicarse en un canal medio de distribución, proyectando a futuro realizarse inversiones tanto en tecnología como en infraestructura para que le permita estar en un canal de distribución alto.

Número de compradores potenciales: esta en función de los beneficios implantados por parte de CLINI CAN con el fin de que sus consumidores finales puedan aportar hacia la clínica y a su vez la clínica puede brindarles mayor acogida generando distintos atributos hacia ellos. Concentración geográfica del mercado: al contar con una buena ubicación del lugar, le ha traído consigo conseguir clientes potenciales de clase alta y media.

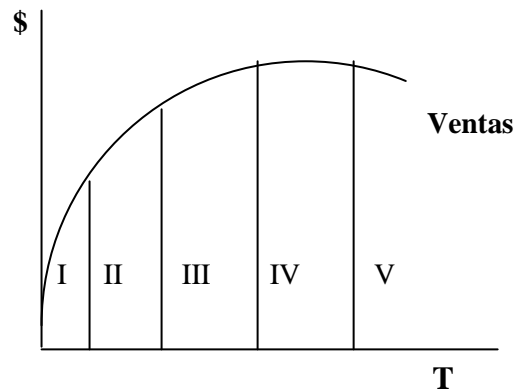
### **3.2.4. PROMOCION (P4)**

La variable promoción le esta permitiendo comunicar, informar y persuadir a los clientes acerca de sus productos y/o servicios que son ofrecidos y representan un valor en el mercado. Con la variable promoción la clínica esta pretendiendo alcanzar un crecimiento sostenible en ventas, como también esta dirigida a incrementar la demanda del consumidor, con el fin de estimular la demanda del mercado y a mejorar la disponibilidad de sus productos y servicios en un periodo de tiempo.

## ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

- Promoción: esta variable es aplicable y le permite tener mayores atributos hacia la entidad; por ejemplo, la clínica mediante distintos tipos de promociones que se llevan a cabo, entre ellas esta por utilizar el servicio completo de peluquería, la clínica ofrece una desparasitada gratis a la mascota, por la compra de \$20 en alimentos, gratis cualquier articulo a su disposición, y finalmente cuenta con unos precios ganchos que sirven como descuentos.
- Publicidad: la publicidad es impartida en distintos medios como: radio, revistas, páginas amarillas, hojas volantes, carro forrado, llegando a un presupuesto de \$1.500 anuales.
- Venta directa: representa una fuerza en ventas, lográndole alcanzar beneficios en relación a otras veterinarias.
- Relaciones públicas: se encamina a los grupos internos y externos, en el que los externos incluyen la audiencia clave, audiencias secundarias, y hacedores de políticas, mientras que los internos incluyen aquellos que de alguna forma estarían involucrados con la aprobación e implantación del programa.
- Merchandising: esta variable es muy influenciada y representa como una atracción mediante un punto de venta, representando aquella forma novedosa de realizar publicidad y su principal punto de venta esta ubicado en el centro de la ciudad, es decir gracias a su buena ubicación le esta dando mayores visitas por parte de clientes.
- Below the line (BTL): consiste en poder hacer merchandising de una forma innovadora y creativa a la vez; por lo que, se ha realizado en distintos medios publicaciones para poder atraer clientela al negocio, entre estas esta el poder contar con el carro forrado.

## ESTRATEGIA COMUNICACIONAL SEGUN EL CICLO DE VIDA



### Etapas:

I: Comunicación informativa.

II y III: Comunicación persuasiva.

IV: Comunicación recordatoria.

V: genera una estrategia de costes.

La clínica cuando se logró establecer en el mercado veterinario 1995 llevaba a cabo una comunicación informativa, es decir el principal dueño de la clínica el Dr. Juan Cuesta no tenía en cuenta sus principales objetivos y metas a alcanzar, por ende no se ejercía mucha comunicación, por parte del Doctor y de su personal de trabajo, y sobre todo de sus clientes.

Desde inicios del 2006 a manos del Dr. Freddy Carpio la clínica poseía nuevas políticas entre ellas estaban las políticas de comunicación, dentro del establecimiento se llegó a reformular políticas empresariales que le ayudasen a tener una mejor visión de sus objetivos y metas, por ende hoy se lleva a cabo una comunicación persuasiva que consiste en poder informarle al cliente sobre los distintos beneficios que puede obtener al utilizar los servicios veterinarios y que costos le traerán estos.

## **PASOS PARA DESARROLLAR UNA COMUNICACION EFICAZ**

- Identificación del público meta: mediante el análisis de segmentación la clínica tiene definido a que mercado meta y mercado objetivo se esta atacando, en este caso a las personas que tienen mascotas, y utilizan los servicios veterinarios; por lo cual, a ellos son los que se están en constante comunicación teniendo personas de clase alta y media.
- Objetivos de comunicación: las nuevas políticas implantadas en la clínica, entre ellas esta la nueva política de comunicación, entre el dueño de la mascota y el especialista, esta se lleva a cabo de la siguiente manera: primero al cliente se le brindaba una buena atención y cuidado, como también a su mascota, luego la comunicación que existe entre el cliente y el especialista.
- Diseño del mensaje: el mensaje que se lleva a cabo para sus clientes es mediante las publicaciones realizadas en los medios de comunicación, explicándoles sobre los productos y servicios que presenta CLINI CAN en el mercado y los que pone a disposición de las personas que estén interesadas por el cuidado y atención a las mascotas.
- Origen del mensaje y obtención de retroalimentación: al realizar publicaciones en los medios de comunicación y sobre todo al evaluar a la competencia, la clínica en si se esta retroalimentándose de información importante para poder tomar decisiones e interactuar de mejor manera en el mercado.

CLINI CAN ha podido encontrar a su público meta y objetivo siendo aquellos:

- Compradores potenciales.
- Usuarios actuales.
- Los que toman la decisión de compra.
- Los que influyen en ella.
- Individuos, grupos, públicos especiales o público general.

Los consumidores interactúan frente a los cambios presentados tanto por el mercado como por los de la competencia, por ende se trato de remodelar su portafolio implementando servicios innovadores y contando con tecnología para brindar una mejor atención hacia los clientes.

### **MARKETING DIRECTO**

- Permite tener una comunicación directa con sus consumidores seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y poder atraer a mayores clientes hacia la clínica.
- Los otros medios de comunicación le están permitiendo poder reestructurar su perfil estratégico, dando así mayores atributos hacia las personas que asisten al establecimiento.

A continuación se da a conocer como pudo realizar sus publicaciones CLINI CAN en diferentes medios de comunicación:

### **PUBLICIDAD**

- CLINI CAN realiza su publicidad como una representación de cualquier forma pagada de presentación y promoción (propaganda) de ideas, bienes o servicios, etc. Con el fin de poder a traer a varios consumidores hacia la clínica.
- Impresos, radio, páginas amarillas, revistas, carro forrado; etc. Mediante estos anuncios le esta permitiendo alcanzar participación de mercado con relación a otras veterinarias.

**CUADRO # 3.3**  
**CLINI CAN**  
**PLAN DE MEDIOS**

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO	PRESUP. ANUAL
<b>ATL</b>					
Radio	Comunicativo	Semestral	Local	Incrementar Vtas	\$770
Revistas	Subliminal	Semestral	Global	Particip. Mercado	\$100
Hojas volantes	Recordatorio	Semestral	Local	Mayores Clientes	\$50
Páginas amarillas	Informativo	Cada año	Nacional	Mayores Clientes	\$20
<b>BTL</b>					
Carro forrado	Persuasivo	365 días del año	Local	Mejor Servicio	\$560
<b>Total</b>					
<b>Presupuestado</b>					<b>\$1500</b>

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

En este plan se utiliza medios de comunicación tanto: ATL como BTL, los mismos están ayudando a la clínica a poder ir creciendo y incrementando participación de mercado.

Dentro de este plan el ATL esta involucrando toda la publicidad masiva que la clínica esta llevando a cabo, pues se esta utilizando distintos medios tradicionales para alcanzar un grupo objetivo, los mismos están distribuidos de la siguiente manera:

- Radio: este medio se lleva a cabo semestralmente en la emisora 96.1 (La suprema estación), la cual anuncia propagandas de CLINI CAN los días miércoles y viernes en un programa llamado terapia intensiva y la cuña es una vez por día así el presupuesto anual que se invierte en publicidad es \$770.

- Revistas: se publica en una revista internacional llamada “**Cosas**” en la sección de artículos varios, la cual se lleva a cabo semestralmente, la cuña es dos veces al año con un presupuesto anual de \$100 aproximadamente.
- Hojas volantes: se mandan a realizar anuncios ofreciendo servicios médicos, seguido de dirección y teléfono de la clínica, esta se hace semestralmente la cuña es dos veces al año con un costo anual de \$50.
- Páginas amarillas: es publicada en la sección de veterinarias cada año, la cuña es una vez al año y el costo anual que se incurre es de \$20 los mismos son para que inserten la imagen de la clínica seguido de su dirección y teléfono.

En lo que respecta al BTL se aplica como una publicidad enfocada al nicho o mercado con el fin de persuadir al público en general.

- Carro forrado: cuando se adquirió la buseta se mando a pintar con imágenes y diseños de CLINI CAN esto se hizo para tener un servicio de transporte mas especializado el costo que se incurrió es de \$560 aproximadamente.



## **CAPITULO 4**

### **PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

#### **4.1. PLANEACION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL Y DE RR.HH.**

La planeación estratégica organizacional y de recursos humanos, esta compuesta por las siguientes etapas las cuales se presentan a continuación:

##### **4.1.1. ETAPA FILOSOFICA**

Dentro de esta etapa se describe toda la filosofía de la organización es decir:

- **VISION**

La visión en si de la clínica es poder ir alcanzando un posicionamiento ideal en el mercado proporcionando una satisfacción buena hacia sus clientes, proyectándose como una empresa seria, responsable que se preocupa por el bienestar de sus consumidores.

- **MISION**

CLINI CAN lo que pretende como misión es: brindar a los clientes eficacia en el cuidado de sus mascotas, contando con experiencia y manejo de tecnología le permite poder deleitar a sus clientes generando un valor agregado.

- **VALORES**

Entre los principales valores estratégicos que la clínica ha logrado alcanzar día tras día se destacan los siguientes:

- Honestidad y seriedad.
- Trabajo en equipo.

- Puntualidad: como una (señal de eficiencia) ante emergencias, servicios a domicilio y atenciones en general.
- Compromiso con el cliente.
- Ético acerca de los beneficios que traen consigo distintos tratamientos para las mascotas.
- Calidad que se tienen con sus productos y servicios.
- Innovación engloban ciertos aspectos como el uso de tecnología; etc.
- Imagen para diferenciarse de la competencia.

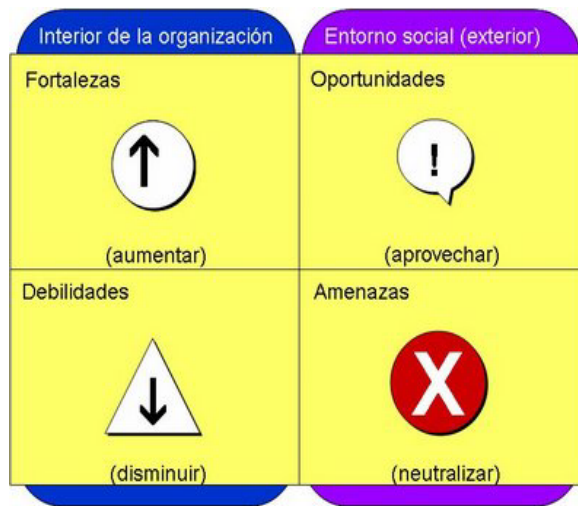
#### ▪ **POLITICAS EMPRESARIALES**

Dentro de estas políticas están las más importantes y sobre todo las que se llevan a cabo estas son:

- Política de comunicación.
- Política de confianza.
- Política de precios.
- Política de manejo optimo del efectivo.
- Política de financiación.
- Política de inversión.
- Política de gestión de riesgos.
- Política de imagen.
- Política de medios de comunicación.
- Política de promociones.
- Política de merchandising y empaque.
- Política de capacitación al personal.
- Política de mantenimiento de materiales.

#### **4.1.2. ETAPA ANALITICA**

En esta etapa se realiza un análisis FODA.



#### 4.1.2.1. ANALISIS INTERNO

##### FORTALEZAS

- El contar con un nombre propio para la empresa.
- La buena ubicación de lugar le ha permitido atraer clientes.
- Tener definido las principales tendencias de los consumidores (clientes).
- Conocer a que segmento y target se esta atacando.
- Personal capacitado y motivado.
- Eficiencia que se tiene al brindar sus servicios hacia las mascotas.
- La marca de sus productos le generan un valor agregado.
- La innovación en sus productos y servicios.
- Productos y servicios a medida del cliente.
- El usar tecnología de punta le ha permitido brindar un mejor servicio.
- El ofrecer un servicio de transporte le agrega valor a la empresa.
- Utilizar precios razonables en sus productos y servicios.
- El contar con una publicidad agresiva en diferentes medios de comunicación.

## **DEBILIDADES**

- Falta de capital de trabajo para invertir.
- El no contar con un local propio.
- No dispone de espacios verdes para centro de recreación a la mascota.
- No tiene un servicio de adiestramiento para la mascota.
- No atiende las 24 horas.
- Línea de productos demasiado limitada y con pocos meses de caducidad.

### **4.1.2.2. ANALISIS EXTERNO**

## **OPORTUNIDADES**

- Mediante la globalización se permiten alcanzar oportunidades como: el poder competir con una marca, a través de la marca se identifica productos y servicios con el fin de diferenciarse de su competencia.
- La competencia genera una guerra de precios y se establece una nueva fijación de precios en el mercado veterinario para atraer a mayores clientes.
- Creciente número de personas que tienen mascota y acuden a las veterinarias.
- La evolución tecnológica hace que se implemente tecnología de punta para competir en el mercado y poder diferenciarse del resto.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos que no han sido bien atendidos.
- Diversificación del portafolio de p/s.
- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades.

## **AMENAZAS**

- La situación económica del país.
- La posibilidad en que la competencia copie los productos y servicios que se ofrecen.
- La competencia esta tratando de igualar su nivel tecnológico adquiriendo maquinaria de menor valor a la que ofrece CLINI CAN.
- La entrada de nuevos competidores al mercado hacen que se pierda participación de mercado.
- La rivalidad entre los competidores hace que sea más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados.
- Entrada de competidores foráneos con costos menores.

## **4.2. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS EN LA EMPRESA**

La clínica esta tomando en consideración los siguientes aspectos para poder describir de mejor manera los puestos dentro de cada cargo que se va a desempeñar:

- Tiene descrito su nivel jerárquico.
- Tiene una alta formación y muy especializada por parte de su personal.
- Tiene descrito el cargo que va a desempeñar cada uno de sus empleados.

Actualmente cuenta con nueve personas de las cuales cuatro son médicos veterinarios titulados, una secretaria, un conserje, una peluquera, una contadora, y un ayudante egresado de veterinaria.

Entre las principales funciones y responsabilidades que se tienen en cada puesto de trabajo son las siguientes:

La secretaria es la encargada del área de secretariado y ventas, como también del área de atención al cliente, también desempeña otras funciones como: ayudar a los doctores en distintas tareas que se le asigne como: redactar oficios, atender llamadas,

y sobre todo a informarle a los dueños de las mascotas cuando es su próxima visita; etc.

También cuenta con una contadora que es la encargada del área administrativa y financiera, en el cual lleva a cabo distintas tareas como: la elaboración de estados financieros, roles de pagos, declaraciones mensuales de impuestos en el SRI; etc.

Dispone de tres doctores y una egresada para el área clínica y cirugía, dentro de esta área se llevan a cabo distintas tareas como es el caso de hospitalización de la mascota, inseminación artificial, cuidados intensivos, operaciones; entre otras, para estas tareas los doctores utilizan la tecnología que dispone la clínica.

Dentro del área de laboratorio cuenta con una doctora que es la encargada de evaluar y dar a conocer acerca del diagnóstico del paciente, igualmente se utiliza unas máquinas que es destinan especialmente a evaluar estos tipos de diagnósticos.

Además cuenta con un área de peluquería este servicio es muy frecuentado y ha traído consigo mayores atribuciones para la clínica misma.

Finalmente, cuenta con un área de mantenimiento en este caso el encargado de esta área tiene la función de velar por el cuidado de la clínica y sobre todo por el aseo de la misma.

El puesto dentro de la organización (CLINI CAN) esta conformado por las siguientes partes:

- Recopilación: en este caso se busca la información de lo que se necesita realizar en un puesto o cualquier puesto que desempeñaría el individuo dentro de la clínica.
- Confirmación: representa una variable significativa en la determinación del puesto de cualquier cargo.
- Descripción: consta de:

- Identificación del puesto.
- Denominación o nombre del puesto.
- Un código, identificación numérica del puesto.
- La ubicación del puesto en la estructura de la organización.
- Identificar la gerencia o área al que pertenece.
- A que departamento pertenece dentro de la gerencia.
- Por quien es supervisado.

**CUADRO # 4.1**  
**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

<b>Nombre Puesto</b>	<b>Identificación. numérica del puesto</b>	<b>Ubicación del puesto en la estructura org.</b>	<b>Área al que pertenece</b>	<b>Depart. que pertenece dentro de la gerencia</b>	<b>Por quien es supervisado</b>
Secretariado y ventas	1	1	Área de secretariado y ventas	Área de secretariado y ventas	Director general Dra. Jenny I.
Contadora y Administradora	2	2	Área administrativa y financiera	Área administrativa y financiera	Director general Dra. Jenny I.
Serv. de clínica y cirugía	3	3	Área de clínica y cirugía	Área de clínica y cirugía	Director clínico Dr. Freddy C.
Serv. de laboratorio	4	4	Área de laboratorio	Área de laboratorio	Director clínico Dr. Freddy C.
Serv. de peluquería	5	5	Área de peluquería	Área de peluquería	Director clínico Dr. Freddy C.
Serv. de mantenimiento	6	6	Área de mantenimiento	Área de mantenimiento	Director clínico Dr. Freddy C.

FUENTE: CLINI CAN

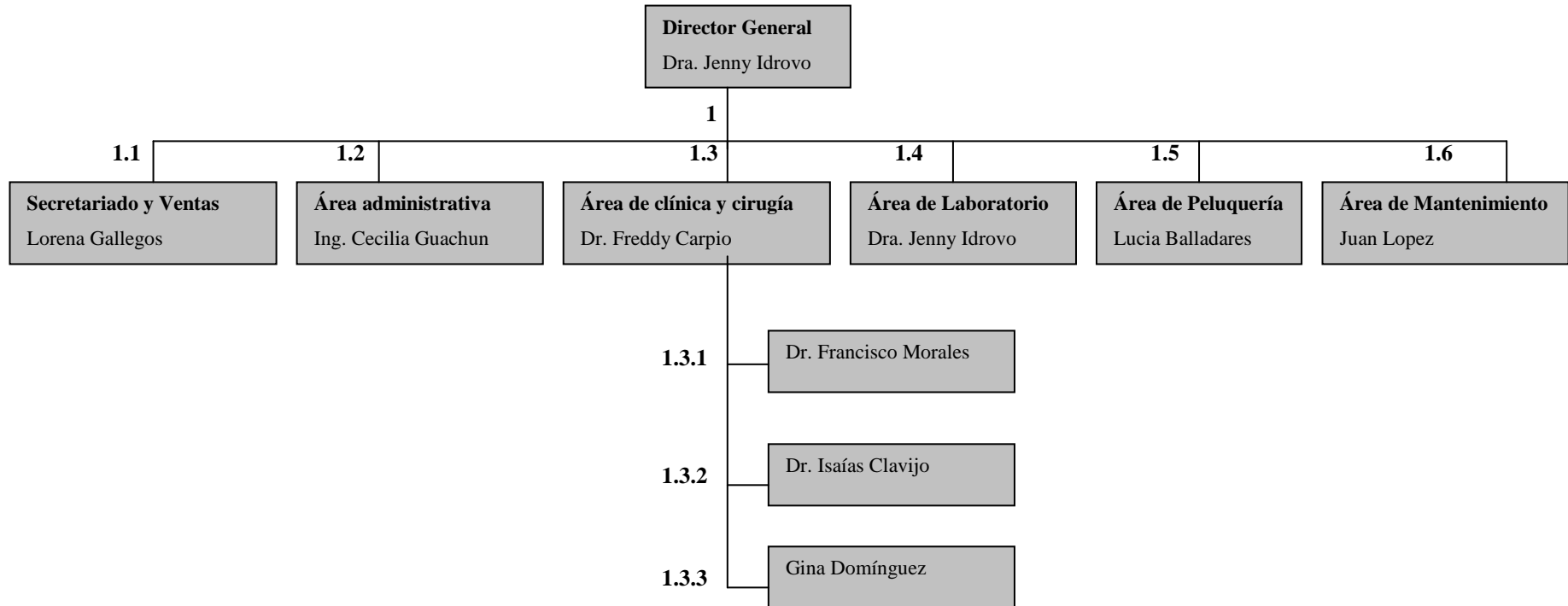
ELABORACION: AUTOR

Los números del 1 al 6 equivalen a la identificación numérica del puesto, y el orden jerárquico del puesto que ocuparía cada individuo de acuerdo a su cargo que está desempeñando en la organización.

Y los otros números del 1 al 6 equivalen a la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional; por tal motivo, equivalen a los números como están clasificados dentro de la clínica.



### 4.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



#### **4.4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCION DE LA EMPRESA**

Este proceso de selección permite realizar un conjunto de tareas que son necesarias para medir las competencias y comportamientos de cada individuo que forma parte de la clínica, para lo cual el manual de descripción de puestos es la base para seleccionar. Una vez que se cuenta con esto se determina un proceso de selección.

### **EL PROCESO DE SELECCION**

#### **1. ELABORAR UNA DESCRIPCION DEL PUESTO.**

##### **Nivel 1:**

**Puesto:** secretaria general.

**Organigrama:** 1.1

**Supervisor inmediato:** director general.

**Puesto que supervisa:** área de secretariado y ventas.

**Finalidades:** responder con eficiencia ante los trabajos encomendados llevando información de las diversas actividades que realiza su superior. Encargada de escribir la correspondencia y dar fe de los acuerdos.

**Utilidades:** desempeñar y ejecutar actividades encargadas por su superior para el buen ambiente y manejo del área.

**Responsabilidades y magnitudes:** custodiar los documentos de una oficina, encargada de los asuntos y correspondencia no oficiales de su jefe.

**Instrucción:** superior.

**Titulación:** secretariado ejecutivo.

**Conocimientos:** conocimientos del negocio y relaciones, taquigrafía e idiomas

**Experiencia:** 1 año.

**Habilidades y destrezas:** relaciones publicas, trabajo en equipo y capacidad de síntesis y flexibilidad.

**Capacitación:** redacción comercial.

## **NIVEL 2:**

**Puesto:** contadora y administradora.

**Organigrama:** 1.2

**Supervisor inmediato:** director general.

**Puesto que supervisa:** área administrativa y financiera.

**Finalidades:** analizar y evaluar los resultados de balances y del cumplimiento del presupuesto de la empresa. Recopilar información y determinar los índices económicos financieros, realizar proyecciones, evaluar los resultados y presentar las recomendaciones pertinentes. Organizar y planificar las diversas alternativas que se dan en los diferentes escenarios económicos para la toma de decisiones.

**Utilidades:** disponer de información económica financiera para sustentar la toma de decisiones.

**Responsabilidades y magnitudes:** computador, mobiliario y equipo de oficina

**Instrucción:** superior.

**Titulación:** Ing. Comercial o afines.

**Conocimientos:** paquetes informáticos.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** analítico mental y toma de decisiones.

**Capacitación:** sistema contables básicos y leyes tributarias.

## **NIVEL 3:**

**Puesto:** médico especializado en el área de clínica y de cirugía

**Organigrama:** 1.3

**Supervisor Inmediato:** director clínico.

**Puesto que supervisa:** área de clínica y cirugía.

**Finalidades:** prestar servicios médicos en especialidades caninas y felinas.

**Utilidades:** disponer de un área de servicio rentable y eficiente para la organización.

**Responsabilidades y magnitudes:** equipo medico y quirúrgico.

**Instrucción:** superior.

**Titulación:** Dr. especializado en medicina para perros, gatos y otras especies.

**Conocimientos:** anestesia para perros, gatos y otras especies.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** tolerancia al estrés, tenacidad, toma de riesgos y sentido común.

**Capacitación:** anestesia y cirugía.

#### **NIVEL 4:**

**Puesto:** médico especializado en el área de laboratorio

**Organigrama:** 1.4

**Supervisor inmediato:** director clínico.

**Puesto que supervisa:** área de laboratorio.

**Finalidades:** disponer de un equipo altamente eficiente y confiable para la seguridad de las tareas.

**Utilidades:** colaboración y toma de decisiones ante las diferentes alternativas y problemas médicos.

**Responsabilidades y magnitudes:** equipo medico y quirúrgico.

**Instrucción:** superior.

**Titulación:** Dr. especializado en laboratorio.

**Conocimientos:** intervención general para perros, gatos y otras especies.

**Experiencia:** 2 años.

**Habilidades y destrezas:** tolerancia al estrés, tenacidad, toma de riesgos y sentido común.

**Capacitación:** anestesia y cirugía.

#### **NIVEL 5:**

**Puesto:** estilista en el área de Peluquería.

**Organigrama:** 1.5

**Supervisor inmediato:** director clínico.

**Puesto que supervisa:** área de peluquería

**Finalidades:** disponer de un equipo altamente eficiente y confiable para la seguridad de las tareas.

**Utilidades:** colaboración y toma de decisiones ante las diferentes alternativas y problemas que se presenten.

**Responsabilidades y magnitudes:** equipo sumamente eficiente para un mejor desempeño.

**Instrucción:** superior.

**Titulación:** especialista en servicios de peluquería.

**Conocimientos:** intervención general para perros y gatos y otras especies.

**Experiencia:** 1 años.

**Habilidades y destrezas:** tolerancia al estrés, tenacidad, toma de riesgos y sentido común.

## **NIVEL 6:**

**Puesto:** servicios de mantenimiento y limpieza

**Organigrama:** 1.6

**Supervisor Inmediato:** director clínico.

**Puesto que supervisa:** área de mantenimiento y limpieza.

**Finalidades:** preparar, mantener y revisar las áreas de la empresa para un buen entorno y desempeño de la organización

**Utilidades:** disponer de áreas limpias y una buena presentación

**Responsabilidades y magnitudes:** equipo de limpieza y bodega de los mismos.

**Instrucción:** secundaria

**Titulación:** ninguna

**Conocimientos:** mantenimiento y limpieza de equipos y áreas de trabajo

**Experiencia:** ninguna.

**Habilidades y destrezas:** análisis y sentido común y relaciones públicas.

**Capacitación:** relaciones laborales y públicas.

## **2. ATRACCION O RECLUTAMIENTO**

El perfil requerido para cada puesto esta acorde a las funciones y responsabilidades que adquiriese el candidato para trabajar en esa área. Por lo tanto, se desarrollan distintas características, conocimientos, habilidades, y destrezas que son necesarias para poder llevar a cabo una mejor función de los cargos que se ocupasen.

La imagen de la empresa, es decir, la reputación corporativa que esta tiene en el mercado fue indispensable para poder conseguir a los mejores candidatos que ahora forman parte de la clínica.

Junto con ayuda profesional y gracias a la descripción de puestos se están innovando métodos y agregando valor a la organización por medio de experiencias y prácticas. Además el personal de trabajo esta en constante capacitación especialmente sobre las variaciones que presenta la medicina veterinaria.

### **3. ENTREVISTAS**

Para vincular a los candidatos al puesto la clínica tuvo que realizar varias entrevistas tomando algunas consideraciones al momento de realizarlas estas eran:

- Al iniciar la entrevista se hicieron preguntar de orden general tales como: edad, nombre, ocupación actual, familia, ciudad, etc.
- Las preguntas se realizaron de forma cordial, amable, y se tomaron nota específicamente las respuestas y el lenguaje corporal del entrevistado.
- Finalmente, cabe mencionar que las preguntas eran cerradas, de sondeo, hipotéticas y abiertas. Las entrevistas que se llevaron a cabo para poder seleccionar a candidatos estaban enfocadas hacia las competencias y orientadas hacia las características del comportamiento del puesto.

### **4. PRUEBAS**

Además de las entrevistas se llevaron a cabo pruebas de conocimientos, esto especialmente para las áreas de clínica, cirugía, hospitalización, y laboratorio, con el fin de evaluar el grado de destrezas técnicas y habilidades para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y la experiencia que el candidato poseía.

Finalmente, se llevaron a cabo exámenes escritos en los cuales salían a la luz el conocimiento teórico. También se realizaron pruebas para evaluar las actitudes y potencialidades de los candidatos.

## **5. SELECCION**

Cuando se llevaron a cabo todas estas pruebas mencionadas, se evaluaron criterios y se resumió las entrevistas y pruebas. Una vez establecido a los candidatos idóneos el encargado de esta selección escogió entre los candidatos el que cubría con los requerimientos mínimos necesarios para ese cargo.

## **6. CONTRATACION**

Una vez seleccionado a los candidatos idóneos se procedió a la negociación del puesto. La negociación incluyo intereses, convenios y exigencias tanto del gerente como de las personas que iban hacer contratadas para desempeñar distintas funciones en cada cargo. El plan de carrera jugo un papel importante en la conclusión del contrato ya que fue necesario para un estricto entendimiento del rol del empleado y empleador en la organización.

## CAPITULO 5

### PLAN OPERATIVO Y FINANCIERO

#### 5.1. ESPECIFICACION Y DESCRIPCION DEL P/S

Entre sus principales p/s que la clínica esta ofreciendo actualmente en el mercado veterinario son los siguientes:

Productos:

- Vacunas y antidesparasitantes.
- Vitaminas y alimentos.
- Jabones, shampoo y talco de baño.
- Utensilios para peluquería: tijeras y cepillos.
- Pasta dental.
- Platos para la comida de las mascotas.
- Ropa y collares; etc.

Todos estos productos son adquiridos por medio de un distribuidor, es decir la clínica cuenta con varios distribuidores de estos productos, teniendo a distribuidores en Guayaquil, Quito y otras ciudades, pero tiene uno en especial el cual al comprar toda esta gama de productos le ofrece un descuento adicional. Beneficiándose así y permitiéndole ofrecer un precio especial en cada bien representando como un precio en el margen al cual estaría dispuesta a ganar.

Servicios:

- Servicios médicos veterinarios para pequeñas especies.
- Servicio de ambulancia.
- Consultas para todos los servicios.
- Cirugía, odontología.
- Inseminación artificial.
- Laboratorios y hospitalización.
- Etología y peluquería; etc.

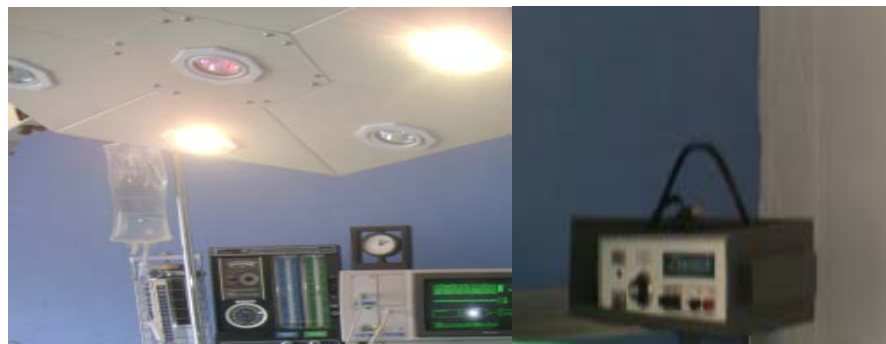


En lo que respecta a los servicios todos ellos fueron aplicados en base a una investigación, la cual consistió en averiguar e informar cuales son los principales servicios que se podrían ofrecer y sobre todo cuales serian las principales enfermedades que presentan las mascotas y como se las podría ser tratadas.

En base a toda esta síntesis la clínica ha podido establecer distintos tipos de servicios los mismos le han ayudado alcanzar un mejor prestigio e ir ganando participación de mercado. Para cada uno de estos servicios como: el servicio de cirugía, odontología, inseminación artificial, laboratorios y hospitalización; la clínica cuenta con equipo capacitado y sobre todo dispone de tecnología le ayuda a dar un mejor servicio y sobre todo agregar valor al negocio.

## **5.2. CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA**

La veterinaria cuenta con equipos que le ayudan a dar una mejor atención y sobre todo a tratar de prevenir y curar distintas enfermedades del paciente.



Como se observa se cuenta con tecnología de la mas alta calidad, la misma fue adquirida a un costo sumamente alto, pero en realidad a traído consigo beneficios favorables, todos estos equipos fueron traídos desde México, cuando el Dr. Freddy Carpio termino sus estudios en la UNAM México.

En la primera foto se puede observar las máquinas que son utilizadas para las áreas de clínica, cirugía, odontología, inseminación artificial, y operaciones. Mientras que en la segunda foto se observa las maquinas destinadas especialmente para el área de laboratorio. Todas ellas tienen diferentes funciones y ayudan a llevar de mejor manera los análisis y resultados de los pacientes.

Para área de clínica y cirugía dentro de ella esta el servicio de odontología, inseminación artificial y operaciones, todos estos servicios se han diferenciado gracias al nivel tecnológico, y le han ayudado a curar a pacientes y sobre todo a operarlos y brindarles satisfacción. Y en el área de laboratorio se utilizan dos maquinarias destinadas especialmente para evaluar y ver que es lo que realmente tiene el paciente y como se le puede ser tratado cierta enfermedad.

### **5.3. CAPACIDAD INSTALADA Y MANEJO DEL INVENTARIO**

Dentro de la capacidad instalada se da a conocer cómo se llevan a cabo cada uno de estos servicios:

- El servicio de consultas a pacientes: estos son atendidos de acuerdo al orden de llegada, se le toma el peso de la mascota, se le registra en el sistema al paciente con su historia clínica, toma de signos vitales, y al mismo tiempo un conservatorio con el dueño, luego se realizan exámenes complementarios, y se le explica el diagnostico y tratamiento a seguirse, finalmente se cita a una nueva revisión en los próximos días El tiempo de duración de esta actividad es de 20 minutos y en todo el día se realizan de 10 a 15 consultas.
- Hospitalización: este servicio esta dentro del área de laboratorio y se procede con el mismo formato anterior, se le da al dueño de la mascota una

explicación mas detallada de la gravedad que tiene el paciente, seguido de la información del costo en el cual se incurrirá, si la enfermedad es grave se procede a hospitalizarlo por dos días de revisiones, finalmente se le receta un tratamiento completo a seguir. El tiempo de duración de esta actividad es de 30 minutos y en toda la semana se realizan de 8 a 10 hospitalizaciones.

- Para el área de clínica y cirugía que comprenden los servicios de odontología, inseminación artificial, operaciones; etc, se sigue el mismo formato más exámenes complementarios; ejemplo estudios radiológicos, eco gráficos y de sangre dando a conocer el diagnostico, luego se informa el costo de la cirugía, y los días que el paciente debe estar en la clínica. Después de dado de alta se le receta un tratamiento a seguir, se le cita en los próximos días para una nueva revisión. El tiempo de duración de estas actividades es de 1 hora a 1:30 aproximadamente. Durante la semana se realizan de 5 a 7 de estas actividades.
- Para el servicio de peluquería se realizan por citas previas detallándose en las fichas lo que el propietario quiere y se le da una hora de retirada, luego se le lleva a la mascota al lugar de peluquería, se le da un baño, secado, corte o peinado, y se le entrega al dueño la mascota de acuerdo a la hora que fue programada. El tiempo de duración de esta actividad es de 1 hora y en la semana este servicio es utilizado de 10 a 12 veces.

El manejo de los inventarios dentro de la clínica se lleva a cabo de la siguiente manera:

En lo que respecta a toda la gama de productos, es decir entre productos alimenticios, vitaminas, desparasitantes; etc, esto debido a que son adquiridos por medio de distribuidores tienen registrados poca durabilidad del producto y su fecha de caducidad es muy prolongada.

Por lo tanto, se llevan a cabo distintos controles de los productos evaluándolos cada mes, es decir la clínica lleva a cabo un manejo y control de inventarios cada mes, con

el fin de encontrar ciertas anomalías que se estén dando y sustituirlas por otros productos de mayor durabilidad. En los productos como: collares, ropa, cepillos; etc no se tiene tanto inconveniente en el manejo de los inventarios para estos productos es semestralmente.

En lo que respecta a sus principales servicios que fueron descritos anteriormente no han tenido inconvenientes, pero se esta llevándose a cabo un análisis y control previo de cada servicio cada 15 días para que no existan ciertos inconvenientes.

#### **5.4. UBICACION DE LA EMPRESA Y SU DISTRIBUCION**

La ubicación de lugar de la empresa ha sido tomada estratégicamente, pues el sitio en la cual esta operando desde el 2005 en adelante ha ayudado a fortalecer sus ventas y sobre todo conseguir mayores clientes. Actualmente la ubicación del establecimiento es comercial y de fácil acceso teniendo mayor acogida para las personas que tienen mascotas y requieren de servicios veterinarios.



La forma en la cual la empresa esta distribuida es de la siguiente manera:



- En el primer piso se encuentra el área de atención al cliente, venta de alimento, accesorios, medicamentos, servicio de boutique. Como también se encuentran las áreas de hospitalización y peluquería.
- En el segundo piso están las áreas de clínica y cirugía, área de laboratorio, y las oficinas tanto del contador como de los doctores.

## **5.5. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

A continuación se dan a conocer acerca de cómo está estructurado y diseñado los balances de CLINI CAN y a la vez se mostrarán las principales cuentas que forman parte de estos balances.

**CUADRO # 5.1**  
**CLINI CAN**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 2008 AL 2013**

	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>VENTAS</b>	22.018,10	24.326,93	24.820,49	27.302,54	30.032,79	33.036,07
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	6.605,43	7.298,08	7.446,15	8.190,76	9.009,84	9.910,82
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>15.412,67</b>	<b>17.028,85</b>	<b>17.374,34</b>	<b>19.111,78</b>	<b>21.022,95</b>	<b>23.125,25</b>
<b>(-) GASTOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos y Salarios	1.012,95	1.208,75	1.446,95	1.575,18	1.650,00	1.700,00
Servicios básicos (luz, agua, teléfono)	989,52	1.050,00	1.253,76	1.450,00	1.600,00	1.800,00
Mantenimiento y reparación de vehiculo	316,22	350,09	368,22	400,00	420,00	450,00
Mantenimiento de equipo (Clínica y laboratorio)	150,00	189,20	219,26	268,26	295,60	300,00
Servicios de publicidad y propaganda	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Arriendos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vigilancia y Seguridad	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Patentes	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Depreciación	7.799,85	7.799,85	6.300,00	6.300,00	3.300,00	3.300,00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>15.218,54</b>	<b>15.547,89</b>	<b>14.538,19</b>	<b>14.943,44</b>	<b>12.215,60</b>	<b>12.500,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>194,13</b>	<b>1.480,96</b>	<b>2.836,15</b>	<b>4.168,34</b>	<b>8.807,35</b>	<b>10.625,25</b>
<b>(-) OTROS GASTOS</b>						
Financieros	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>TOTAL FINANCIEROS</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>	<b>600,00</b>
<b>= UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. EMP. Y TRAB.</b>	<b>-405,88</b>	<b>880,96</b>	<b>2.236,15</b>	<b>3.568,34</b>	<b>8.207,35</b>	<b>10.025,25</b>
(-) 15% Part. Empleados y trabajadores	-60,88	132,14	335,42	535,25	1.231,10	1.503,79
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>-345,00</b>	<b>748,82</b>	<b>1.900,73</b>	<b>3.033,09</b>	<b>6.976,25</b>	<b>8.521,46</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	-86,25	187,20	475,18	758,27	1.744,06	2.130,37
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-258,75</b>	<b>561,62</b>	<b>1.425,55</b>	<b>2.274,82</b>	<b>5.232,19</b>	<b>6.391,09</b>

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 5.2****CLINI CAN  
BALANCE GENERAL  
DEL 2008 AL 2013**

	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja - Bancos	8.670,55	8.343,05	12.795,19	14.261,98	25.398,72	28.616,40
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>						
Cuentas por Cobrar	3.942,58	6.553,57	4.021,20	4.294,20	9.820,67	4.079,50
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>						
Inventarios	12.039,12	9.766,88	13.325,81	15.704,11	9.788,15	13.145,34
<b>ACTIVO FIJO TANGIBLE</b>						
Equipo de Computación	4.500,00	4.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles de Oficina	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Vehiculo	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	0,00	0,00
Equipo de Clínica y Laboratorio	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) Dep. Acum. Eq. de Computación	-1.499,85	-1.499,85	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Dep. Acum. Muebles de Oficina	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00
(-) Dep. Acum. Vehiculo	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	0,00	0,00
(-) Dep. Acum. Eq. de Clínica y Lab.	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
<b>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</b>						
Patentes	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>70.052,40</b>	<b>70.063,65</b>	<b>72.542,20</b>	<b>76.660,29</b>	<b>75.407,54</b>	<b>76.241,24</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Cuentas por Pagar	2.044,92	2.591,90	2.847,25	3.927,81	3.805,75	4.906,70
Sueldos y Beneficios por Pagar	1.642,13	1.443,69	1.456,67	1.530,31	1.834,60	1.063,12
Provisiones SRI	1.261,05	3.256,41	2.090,46	2.735,76	1.601,05	1.083,79
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Prestamos	15.363,04	12.210,03	14.722,27	16.191,59	12.933,95	12.796,54
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>20.311,14</b>	<b>19.502,03</b>	<b>21.116,65</b>	<b>24.385,47</b>	<b>20.175,35</b>	<b>19.850,15</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Utilidad del Ejercicio	-258,75	561,62	1.425,55	2.274,82	5.232,19	6.391,09
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>70.052,40</b>	<b>70.063,65</b>	<b>72.542,20</b>	<b>76.660,29</b>	<b>75.407,54</b>	<b>76.241,24</b>

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

### 5.5.1. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para poder realizar un análisis de los estados financieros se tomo en consideración ratios o indicadores que me permitieron poder medir y evaluar como se están manejando sus principales cuentas y sobre todo como esta estructurada financieramente la clínica.

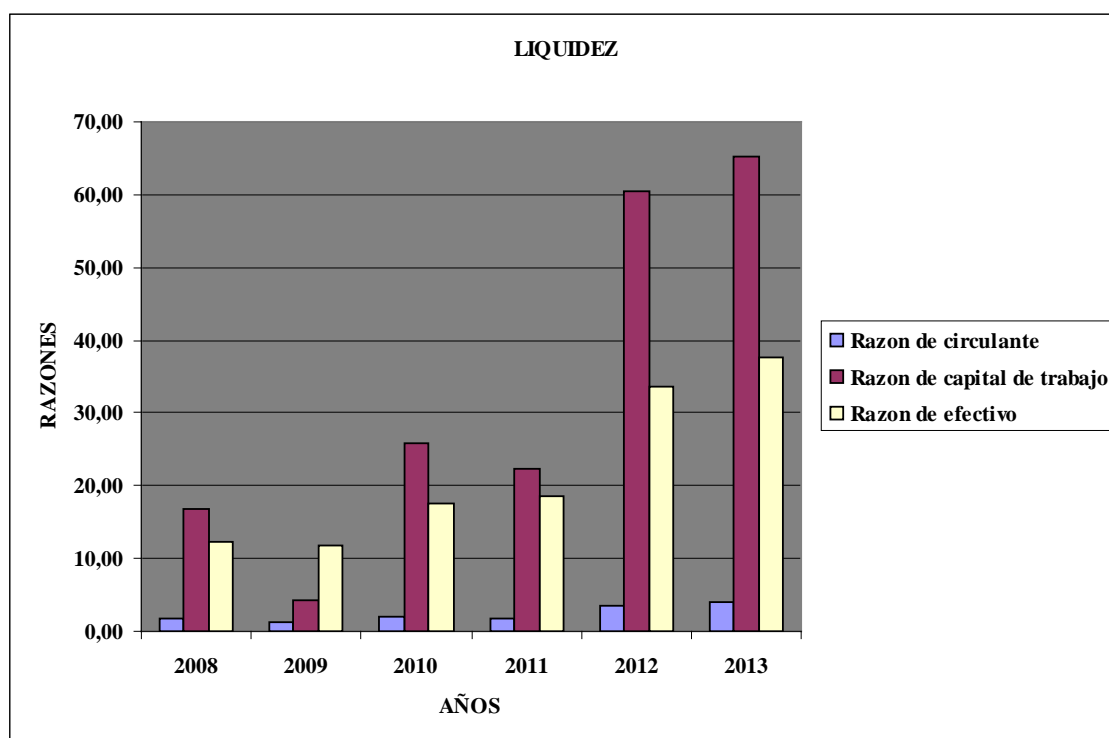
**CUADRO # 5.3 RAZONES DE LIQUIDEZ**

Razones de liquidez	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Razón de circulante	1,75	1,14	2,00	1,74	3,51	4,06
Razón de capital de trabajo	16,91	4,32	25,79	22,23	60,46	65,27
Razón de efectivo	12,38	11,91	17,64	18,60	33,68	37,53

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 5.3 RAZONES DE LIQUIDEZ**



FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR



Estos ratios de liquidez permiten medir la capacidad de la empresa para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras.

**La razón de circulante = AC / PC**

Este indicador permite medir el número de veces que su activo circulante cubre a su pasivo circulante. Por consiguiente, se puede ver que a partir del año 2008 el activo circulante de la clínica estaba cubriendo a su pasivo circulante en 1,75% aproximadamente, para el año 2009 se redujo en 1,14% a partir del año 2010 en adelante se estimaba un crecimiento cíclico.

**La razón de capital de trabajo = AC – PC / Ventas**

En cambio este indicador representa como el capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas. Se observa que en el año 2009 a tenido un 4,32% de liquidez con relación a sus ventas, pero en los próximos años se tasaba una mejoría significativa con relación a los primeros años.

**La razón de efectivo = Efectivo y equivalentes / Total activos**

Este indicador permite evaluar la proporción del activo de la compañía que se mantiene como efectivo. La proporción de sus activos que forman parte de la clínica se mantienen en forma liquida para el año 2008 en 12,38% y para el 2009 en 11,91% alcanzándose un crecimiento desde el 2010 en adelante.

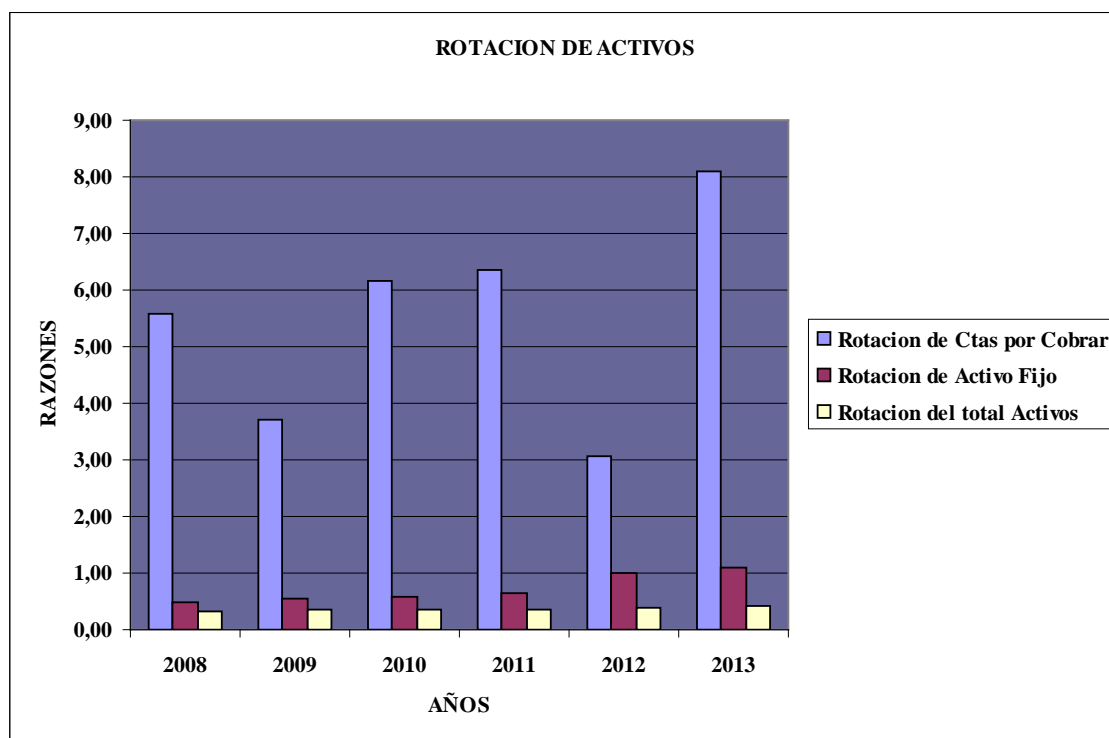
**CUADRO # 5.4 ROTACION DE ACTIVOS**

	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
Razones de rotación de activos	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rotación de Ctas por Cobrar	5,58	3,71	6,17	6,36	3,06	8,10
Rotación de Activo Fijo	0,48	0,54	0,59	0,64	0,99	1,09
Rotación del total Activos	0,31	0,35	0,34	0,36	0,40	0,43

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 5.4 ROTACION DE ACTIVOS**



FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

Los indicadores de rotación de activos son diseñados para medir la efectividad con la que la clínica maneja sus activos. En el cual las decisiones con las que se enfrentan son básicas, respecto a cuanto se debería invertir en activos.

**Rotación de Ctas por Cobrar** = Ventas a créditos anuales / Cuentas por Cobrar

Permite medir el número de veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año, medido como el total de ventas anuales a crédito dividido para el saldo actual de cuentas por cobrar. Para el año 2008 dicho indicador se ubico en 5,58% y desde el año 2010 en adelante se mostraba un porcentaje de rotación mucho mayor en comparación con años anteriores.

**Rotación del activo fijo** = Ventas / Activo fijo Neto

**Rotación del total activos** = Ventas / Total Activos

Estas dos razones en cambio muestran el volumen de ventas generado por cada dólar de valor en libros de activos fijos y el total de activos. Teniéndose en cuenta que el

total de activos nunca es menor que el de total activos fijos; por lo expuesto, la rotación del total de activos siempre es menor que la rotación del activo fijo.

La rotación de activo fijo para el año 2008 se ubico en 0,48% en el 2009 llego a 0,54% y desde el año 2010 en adelante se predecía un crecimiento mayor.

En cuanto a la rotación del total de activos se ubico en 0,31% para el 2008 para el 2009 se incrementa y en el 2010 vuelve a reducirse en 0,34% lo que se da a entender que la rotación del total activo presenta un ritmo de escala creciente y decreciente en tales periodos.

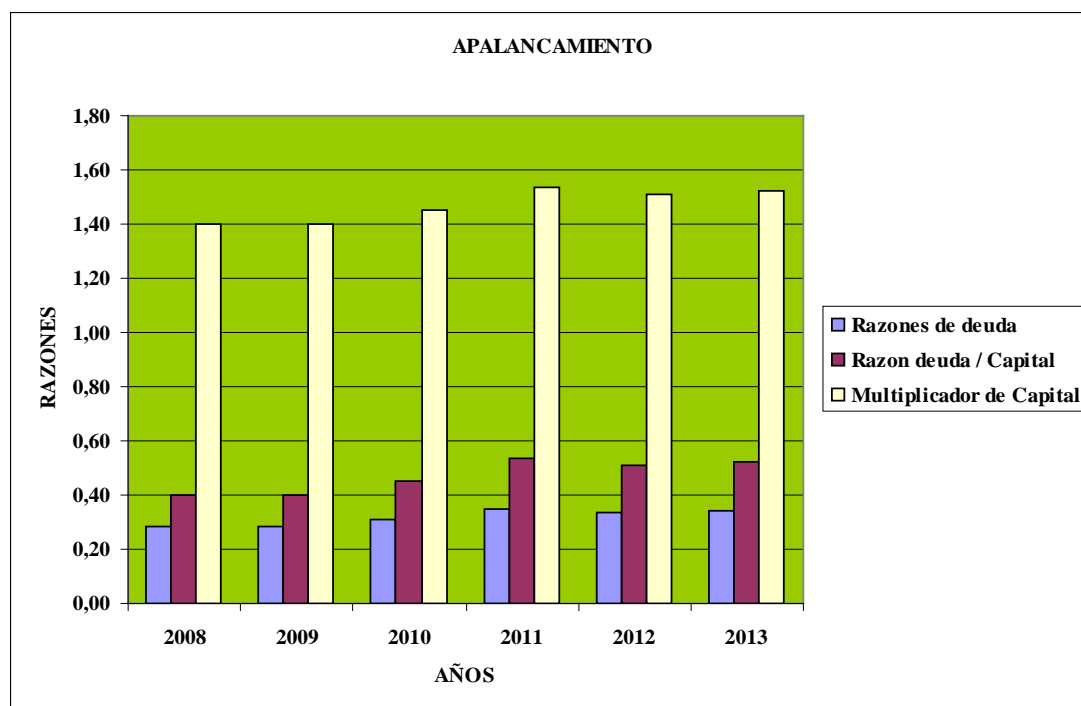
**CUADRO # 5.5 RAZONES DE APALANCAMIENTO**

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Razones de deuda	0,29	0,29	0,31	0,35	0,34	0,34
Razón deuda / Capital	0,40	0,40	0,45	0,53	0,51	0,52
Multiplicador de Capital	1,40	1,40	1,45	1,53	1,51	1,52

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 5.5 RAZONES DE APALANCAMIENTO**



FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

Las razones de apalancamiento dan a conocer la forma en la cual la clínica esta financiándose y cubriendo la cantidad de deuda con la cual esta teniendo.

**Razón de deuda** = Deuda Total / Total Activos

Para el año 2008 se dice que la clínica estaba cubriendo sus activos con deuda de un 29% aproximadamente y el resto vía recursos propios siguiéndose una secuencia hasta el 2009 a partir del 2010 en adelante su razón de deuda es mayor y para el 2013 se estima incrementar los activos de la clínica y financiarlos con un 34% vía deuda y 66% vía recursos propios.

**Razón deuda / Capital** = Deuda Total / Capital de Accionistas

Este ratio representa la cantidad de deuda por dólar de capital tanto que en los años 2008 y 2009 llego a 0,40% respectivamente con relación a los otros años seguido del 2010 en adelante se predecía crecimientos mayores de rotación.

**Multiplicador de capital** = Total Activos / Capital de Accionistas

Este indicador da a conocer cuanto en activo total tiene disponible la clínica por cada dólar de capital. El 1,40% para los años 2008 y 2009 apreciándose un crecimiento para los siguientes años.

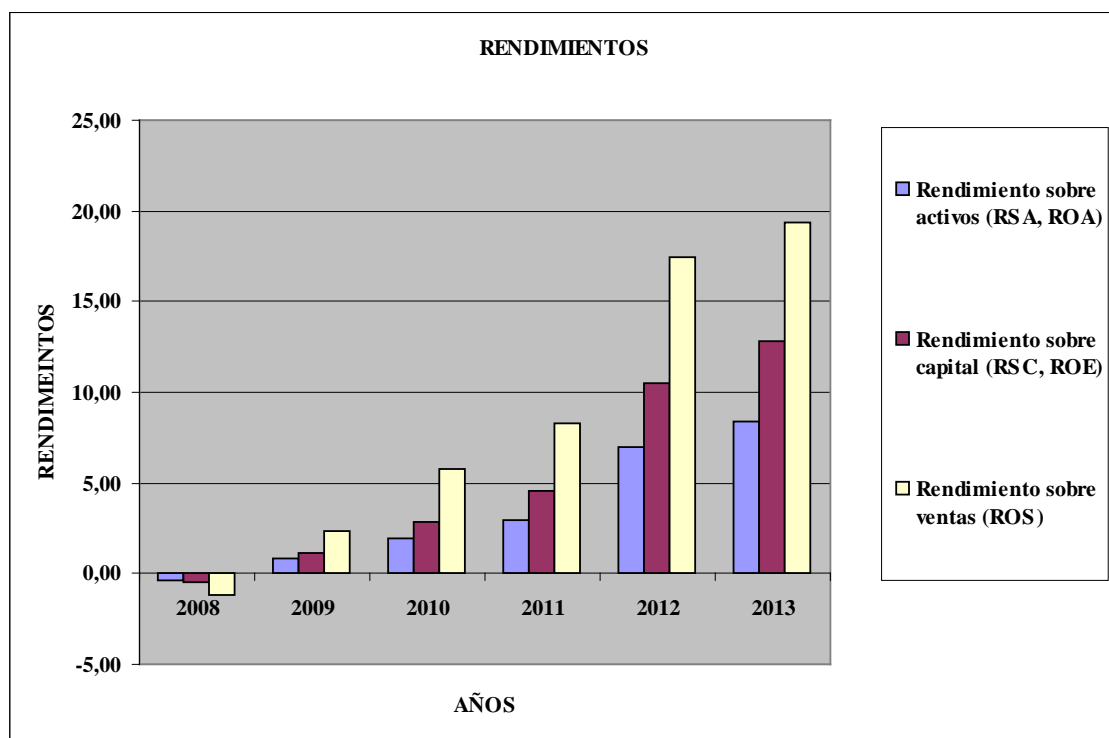
#### CUADRO # 5.6 RENDIMIENTOS FINANCIEROS

Rendimientos	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Rendimiento sobre activos (RSA, ROA)	-0,37	0,80	1,97	2,97	6,94	8,38
Rendimiento sobre capital (RSC, ROE)	-0,52	1,12	2,85	4,55	10,46	12,78
Rendimiento sobre ventas (ROS)	-1,18	2,31	5,74	8,33	17,42	19,35

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

## GRAFICO # 5.6 RENDIMIENTOS FINANCIEROS



FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

**Rendimiento sobre activos** = Utilidad Neta / Total Activos

Este indicador permite medir el rendimiento que se tienen con los activos; por consiguiente, para el año 2008 el ROA de la clínica llego a ubicarse en -0,37% es decir el rendimiento que se obtenía en ese periodo no era bueno, pero desde el 2010 en adelante el panorama cambio teniendo un 1,97% de rendimiento en dicho periodo y así se prolongaba un incremento en los años siguientes.

**Rendimiento sobre capital** = Utilidad Neta / Capital de Accionistas

En cambio este indicador es representado como un porcentaje tanto de sus utilidad netas sobre el capital que dispone; por lo tanto, el ROE para el año 2008 estaba en -0,52% cifra no muy deseable que digamos y en el 2009 llego a 1,12% respectivamente desde el 2010 hasta el 2013 se estima un crecimiento mayor en comparación a los años 2008 y 2009.

**Rendimiento sobre ventas** = Utilidad Neta / Ventas

Este indicador es considerado también como el margen de utilidad neta que se presenta en cada año o periodo a considerarse. El margen entre la utilidad neta sobre las ventas para el año 2008 no era la que se esperaba obtener llegando a -1,18% y en el 2009 en 2,31% estimándose un crecimiento tendencial para los siguientes años.

## 5.5.2. ANALISIS DE FLUJOS DE CAJA

### CUADRO # 5.7

#### CLINI CAN FLUJO DE CAJA

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	
<b>INGRESOS</b>							
Ingresos	22.018,10	24.326,93	24.820,49	27.302,54	30.032,79	33.036,07	
<b>EGRESOS</b>							
Costos	14.624,12	15.646,12	16.284,34	17.434,20	18.525,44	19.710,82	
Depreciación	7.799,85	7.799,85	6.300,00	6.300,00	3.300,00	3.300,00	
<b>EBT</b>	<b>-405,88</b>	<b>880,96</b>	<b>2.236,15</b>	<b>3.568,34</b>	<b>8.207,35</b>	<b>10.025,25</b>	
Impuestos	40%	-162,35	352,38	894,46	1.427,34	3.282,94	4.010,10
<b>BDT</b>	<b>-243,53</b>	<b>528,58</b>	<b>1.341,69</b>	<b>2.141,00</b>	<b>4.924,41</b>	<b>6.015,15</b>	
(+) Depreciación		7.799,85	7.799,85	6.300,00	6.300,00	3.300,00	3.300,00
Flujo de Caja	-20.000,00	7.556,33	8.328,43	7.641,69	8.441,00	8.224,41	9.315,15
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>-20.000,00</b>	<b>7.556,33</b>	<b>8.328,43</b>	<b>7.641,69</b>	<b>8.441,00</b>	<b>8.224,41</b>	<b>9.315,15</b>
<b>VAN</b>	<b>4.456,50</b>						
<b>TIR</b>	<b>33%</b>						

FUENTE: CLINI CAN

ELABORACION: AUTOR

El flujo de caja es importante y a la vez permite poder tomar decisiones, con el fin de saber si el proyecto es o no rentable y si se lo podría llevar a cabo. Para poder realizar este flujo de caja tome en consideración ciertos aspectos que fueron importantes para esta ejecución los mismos se detallan a continuación:

- Se tomaron como base los años 2008 y 2009 es decir tome los datos reales que tenía la clínica para esos años con sus respectivos balances.

- Para los próximos años se hicieron proyecciones y se consulto acerca de los principales gastos que tenia la clínica en cada año.
- La clínica en diciembre del 2007 logro adquirir maquinaria y otros activos que están descritos en los balances, pues a partir del año 2008 en adelante se registraron con sus respectivas depreciaciones.
- En fin la clasificación que tiene este proyecto es considerado como un proyecto de modernización: que esta comprendido como todas aquellas inversiones que se llevan a cabo para mejorar la eficiencia de la clínica, tanto en su fase productiva y de comercialización.
- Los métodos de evaluación que utilice para llevar a cabo el desarrollo de este flujo de caja fueron:
  - La tasa de descuento o costo de capital (K)
  - El porcentaje de impuestos (T)
  - El valor actual neto (VAN)
  - La tasa interna de rendimiento (TIR), y
  - El periodo de recuperación de la inversión (PR)

Estos fueron los principales indicadores que se tomaron en consideración para llevar a cabo esta ejecución del flujo de caja.

Como análisis final al flujo de caja se dice que se partió con una inversión inicial que es de \$20.000 la cual consiste en poder adquirirla y a la vez invertirla en la compra de un local propio. Esto debido a que la clínica carece de local, pues la inversión que se toma en consideración para este proyecto es la de los \$20.000

El flujo de caja como se puede observar muestra un (VAN) positivo y su (TIR) es mayor a la tasa de descuento o costo de capital (K), siendo así el proyecto rentable y a la vez permitirá ponerse en práctica dando mayor rentabilidad para que la clínica pueda aplicar este modelo de plan de negocios.

## CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto centrándome en las cinco etapas del plan de negocios, fue importante profundizar en su constitución legal, para poder saber como esta constituida legalmente la empresa, como también las 3C's del MKT permitieron llevar a cabo un análisis de la corporación, cliente, y competencia.

CLINI CAN lo que pretende hoy en día es ser la clínica líder e indiscutible del mercado ofreciendo distintos productos y/o servicios y sobre todo contando con tecnología le están generando un valor agregado y permitiéndole alcanzar mayor rentabilidad.

La investigación de mercado fue llevada a cabo con el fin de encontrar cuales son las principales tendencias de los consumidores, como también cuales serian sus gustos y preferencias que presentan las personas al momento de acudir a una de las distintas veterinarias de la ciudad.

La metodología que considere para la ejecución de esta investigación fue: el diseño del cuestionario, la elaboración del formulario preliminar y prueba piloto, la validación del cuestionario definitivo, y finalmente la recopilación, validación, análisis e interpretación de los datos.

Las encuestas fueron realizadas tanto para el sexo masculino como para el femenino, esto con el fin de que no existan congruencias al momento de tabular los datos, fueron encuestados 67% de hombres y 33% de mujeres, en la cual 71% de personas solo estudiaban y 29% estudiaban y trabajaban a la vez, lo que da a entender que la mayoría de las personas están financiando sus estudios.

La tenencia de las personas que poseen en sus hogares mascotas es de 92% respectivamente, el 8% de personas no tienen mascotas, debido a que en algunos casos las personas que fueron encuestadas respondieron que no les gusta vivir con animales, en cambio otras respondieron debido a que viven arrendando no es permitido poseer mascotas, pues en esos casos existentes ciertas restricciones. En el



mercado veterinario existen distintos tipos de mascotas entre las más comunes y las que poseen en algunos hogares se clasifican de la siguiente manera: perros 72% gatos 22% y otros 6% indicando que el mercado de perros es superior a cualquier otro.

La edad del encuestado está en un rango de 18 a 26 años aproximadamente y las que tienen mayor peso están entre los 22 años con un 30% seguido de 23 y 24 años con 24% lo que se entiende es que la edad de las personas responsables del cuidado de la mascota está dentro de este rango.

La utilización de los servicios veterinarios es frecuentado por tipo de mascota el 87% de las personas que tienen a perros como mascotas utilizan estos servicios seguido de un 7% para otros tipos de animales y finalmente un 6% para el mercado de gatos.

Hoy en día ha evolucionado el sistema de servicios veterinarios y sobre todo ha crecido las veterinarias en la ciudad, pues en verdad existen más de 15 clínicas veterinarias que están brindando sus servicios, las que tienen mayor participación de mercado son: la clínica veterinaria mora con 27% seguido de CLINI CAN con 20% las clínicas Galarza y Arca de Noe con un 14% y 15% respectivamente.

Entre los principales medios de comunicación que sirvieron de base para enterarse de la existencia de las veterinarias son: mediante referencias 69% páginas amarillas y radio 10% y 7% para periódicos.

Los atributos que se tomaron en consideración al momento de acudir a una de las veterinarias son: atención al cliente 67% la calidad tanto en sus productos como servicios 25% seguido de precios y atención a la mascota, pues en verdad esta clase de atributos son tomados en consideración al momento de asistir a una veterinaria.

Los principales servicios que frecuentan las personas que tienen mascotas son los servicios médicos con 32% los de venta de alimento con 31% seguido de accesorios y de estética.

El gasto anual que se estaría dispuesto a pagar por la salud de la mascota es de \$40 y en algunos casos sobre pasa los \$100 respectivamente.

En lo que respecta a los servicios tanto de ambulancia como de atención a domicilio son el 93% de las personas que señalaron si su veterinaria les ofreciera el servicio de ambulancia todas optarían por esta opción y un 5% talvez utilizarían estos servicios debido a que incurren en costos altos.

Mediante la realización de esta investigación he podido desarrollar el plan de marketing el mismo consta de las siguientes variables estratégicas: segmentación se centran en las personas que tienen mascotas es decir el 72% de los encuestados poseen a perros como mascotas seguido de 22% de personas que tienen a gatos como mascotas y finalmente un 6% de personas que poseían otras clase de animales como aves y roedores.

El target group se centra solamente en las personas que poseen perros, gatos como mascotas y que en verdad utilizan los servicios veterinarios.

Perros = 2892 personas que se estaría dispuesto a atacar.

Gatos = 61 personas que se estaría dispuesto a atacar.

El posicionamiento que pretende alcanzar CLINI CAN a futuro es en base al diseño de estrategias genéricas como: alcanzar un liderazgo en costos, diferenciarse del resto de veterinarias, y alcanzar un enfoque o alta segmentación. El análisis de las 4p's del MKT es estratégico y permite poder ir encajando cada (p) del marketing con su tipo de producto o servicios que la clínica presenta.

Dentro del plan organizacional y de recursos humanos se inicia con una etapa filosófica que comprende toda una descripción filosófica de la organización describiéndose la misión, visión, valores, políticas empresariales. La segunda etapa es la analítica que permite llegar a realizar un análisis FODA describiéndose los puntos internos en los cuales las fortalezas deben incrementarse y debilidades deberían disminuir.

Como análisis externo se tienen las oportunidades las mismas deben ser aprovechadas, y finalmente las amenazas deberían ser neutralizadas.

La descripción de puestos en la empresa permite poder llegar a manejarse y controlarse de mejor manera las funciones y responsabilidades que tiene la persona con el puesto. El diseño de los procesos de selección es necesario para medir aquellas competencias y comportamientos que presenta el individuo.

Plan operativo y financiero es tomado en consideración para un mejor control en lo que respecta al producto y/o servicio y sobre todo con el análisis financiero que se le da al negocio en particular.

Por consiguiente, siempre en un proyecto se deben realizar proyecciones, como también analizar estados de resultados, balances generales, indicadores financieros, y sobre todo desarrollar flujos de cajas, y medir la tasa de descuento o costo de capital, el porcentaje de impuestos, el VAN, TIR, y el periodo de recuperación de la inversión todo esto fue tomado en consideración para evaluar el proyecto.

Actualmente la clínica requiere de una inversión de \$20.000 la misma se utilizara en la adquisición de un local propio, diseñado para brindar un mejor servicio y sobre todo incrementar un servicio adicional de adiestramiento y hospedaje para las mascotas.

## RECOMENDACIONES

Una vez llegado al final de este trabajo creo conveniente formular las siguientes recomendaciones:

- Tomar en consideración el análisis de las 3C`s del MKT para llegar a tener una visión clara de su entorno.
- Apoyarse en base a la investigación de mercado y al plan de marketing para poder evaluar y desarrollar estrategias de mejor control y manejo de inventarios tanto con sus productos y/o servicios.
- Realizar publicidad en otros medios como: diarios de prensa (periódico), internet, y disponer de una página web, esto ayudaría a que las personas se enteren mas acerca de los beneficios que presenta CLINI CAN.
- Llevar a cabo el plan organizacional y de recursos humanos para mejorar su estructura organizacional en la clínica.
- Analizar mensualmente el negocio mediante el plan operativo y financiero para tener un mejor panorama de la situación operativa y financiera de la clínica.
- Evaluar los indicadores tanto del costo de capital, tasa de impuestos, valor actual neto, tasa interna de retorno de la inversión, y el periodo de recuperación de la inversión, para tomar decisiones sobre los distintos escenarios económicos
- Seguir capacitando a todo el personal en diferentes áreas de la medicina veterinaria para un mejor desempeño de sus actividades.

- Tener en cuenta sus principales valores estratégicos para conseguir una mejor reputación y sobre todo alcanzar sus objetivos.
- Filtrarse en varios segmentos para alcanzar mejores oportunidades de mercado.
- Seguir invirtiendo constantemente en tecnología para seguir brindando una buena atención y un buen servicio.
- Realizar un análisis previo de precios de cada producto, servicio, en base al análisis de la competencia para fijar precios razonables en el mercado.
- Llevar a cabo distintas políticas como: comunicación, confianza, precios, manejo del efectivo; etc para incrementar la rentabilidad del valor de la clínica.
- Conseguir el capital de trabajo suficiente para invertir y alcanzar los logros financieros.
- Atender las 24 horas del día para poder cubrir todas las necesidades y requerimientos de los clientes.

# **ANEXOS**

## ANEXOS DE CUADROS Y TABLAS

**CUADRO # 2.1**  
**GENERO DEL ENCUESTADO**

		SEXO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	134	67,0	67,0	67,0
	Femenino	66	33,0	33,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.2**

		OCUPACION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Solo estudia	142	71,0	71,0	71,0
	Estudia y trabaja	58	29,0	29,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.3**

		¿TIENE MASCOTA?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	184	92,0	92,0	92,0
	No	16	8,0	8,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.4**  
**TIPO DE MASCOTA**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Perro</b>	144	72
<b>Gato</b>	45	22
<b>Otros</b>	11	6
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.5**

**¿LA MASCOTA ESTA A SU CARGO?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	108	54,0	58,7	58,7
	No	76	38,0	41,3	100,0
	Total	184	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	8,0		
Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.6**

**MIEMBRO DE LA FAMILIA ENCARGADO DE LA MASCOTA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Abuelita	9	4,5	11,8	11,8	
	Abuelito	6	3,0	7,9	19,7	
	Empleada	12	6,0	15,8	35,5	
	Hermana	4	2,0	5,3	40,8	
	Hermano	10	5,0	13,2	53,9	
	Madre	12	6,0	15,8	69,7	
	Padre	7	3,5	9,2	78,9	
	Tia	6	3,0	7,9	86,8	
	Tio	2	1,0	2,6	89,5	
	Primo	6	3,0	7,9	97,4	
	Prima	2	1,0	2,6	100,0	
	Total		76	38,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	124	62,0		
	Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR



**CUADRO # 2.7**  
**EDAD DEL ENCUESTADO**

		<b>EDAD</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18	1	,5	,9	,9
	19	2	1,0	1,9	2,8
	20	1	,5	,9	3,7
	21	7	3,5	6,5	10,2
	22	32	16,0	29,6	39,8
	23	26	13,0	24,1	63,9
	24	26	13,0	24,1	88,0
	25	11	5,5	10,2	98,1
	26	2	1,0	1,9	100,0
	Total	108	54,0	100,0	
Perdidos	Sistema	92	46,0		
Total		200	100,0		

**FUENTE: ENCUESTAS**

**ELABORACION: AUTOR**

**CUADRO # 2.8**

**¿USTED LLEVA A SU MASCOTA A LA VETERINARIA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Perros	70	35,0	86,4	86,4
	Gatos	5	2,5	6,2	92,6
	Otros	6	3,0	7,4	100,0
	Total	81	40,5	100,0	
Perdidos	Sistema	119	59,5		
Total		200	100,0		

**FUENTE: ENCUESTAS**

**ELABORACION: AUTOR**

**CUADRO # 2.9**  
**POSICIONAMIENTO DE VETERINARIAS**

**¿A QUE VETERINARIA LE LLEVA A SU MASCOTA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agromascotas	1	,5	,5	,5
	Arca de Noe	29	14,5	14,5	15,0
	Clini Can	41	20,5	20,5	35,5
	Clinica Mora	53	26,5	26,5	62,0
	Clinica Patas	4	2,0	2,0	64,0
	Clinivet	14	7,0	7,0	71,0
	Colitas	3	1,5	1,5	72,5
	Clinica Cuenca	6	3,0	3,0	75,5
	Clinica Galarza	31	15,5	15,5	91,0
	Clinica Fauna	2	1,0	1,0	92,0
	Ladridos	3	1,5	1,5	93,5
	San Bernardo	5	2,5	2,5	96,0
	Clinica Tomebamba	4	2,0	2,0	98,0
	Veterinaria Bojorque	2	1,0	1,0	99,0
	Médico independiente	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.10**  
**MEDIOS DE COMUNICACION**

**MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DE LA EXISTENCIA DE LA VETERINARIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Periódico	15	7,5	7,5	7,5
	Radio	9	4,5	4,5	12,0
	Paguinas Amarillas	19	9,5	9,5	21,5
	Referencias	138	69,0	69,0	90,5
	Otros	19	9,5	9,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.11****NOMBRE DEL MEDIO EN EL QUE SE ENTERO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo	6	3,0	14,0	14,0
	El mercurio	9	4,5	20,9	34,9
	Emisora 9.21	1	,5	2,3	37,2
	Radio tomebamba	6	3,0	14,0	51,2
	Rotulos	18	9,0	41,9	93,0
	Unsion TV	1	,5	2,3	95,3
	103.3	1	,5	2,3	97,7
	K1	1	,5	2,3	100,0
	Total	43	21,5	100,0	
Perdidos	Sistema	157	78,5		
Total		200	100,0		

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.12****NOMBRE DEL MEDIO DE SU PREFERENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El tiempo	22	11,0	11,0	11,0
	El mercurio	57	28,5	28,5	39,5
	Emisora 9.21	3	1,5	1,5	41,0
	Super 9.49	30	15,0	15,0	56,0
	96.1	11	5,5	5,5	61,5
	FM 88	8	4,0	4,0	65,5
	La roja	16	8,0	8,0	73,5
	Radio genesis	9	4,5	4,5	78,0
	Radio tomebamba	5	2,5	2,5	80,5
	Unsion TV	1	,5	,5	81,0
	103.3	26	13,0	13,0	94,0
	104.1	1	,5	,5	94,5
	K1	9	4,5	4,5	99,0
	Radio disney	2	1,0	1,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.13

#### ATRIBUTOS DE PRIMER LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	5	2,5	2,5	2,5
	Atencion al cliente	135	67,5	67,5	70,0
	Precios	36	18,0	18,0	88,0
	Calidad	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.14

#### ATRIBUTOS DE SEGUNDO LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	135	67,5	67,5	67,5
	Atencion al cliente	41	20,5	20,5	88,0
	Precios	24	12,0	12,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.15

#### ATRIBUTOS DE TERCER LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	10	5,0	5,0	5,0
	Atencion al cliente	18	9,0	9,0	14,0
	Precios	46	23,0	23,0	37,0
	Calidad	126	63,0	63,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.16

#### ATRIBUTOS DE CUARTO LUGAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Servicio a la mascota	50	25,0	25,0	25,0
	Atencion al cliente	7	3,5	3,5	28,5
	Precios	94	47,0	47,0	75,5
	Calidad	49	24,5	24,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

### CUADRO # 2.17

#### SERVICIOS UTILIZADOS

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Médicos</b>	200	32
<b>Estéticos</b>	90	14
<b>Accesorios</b>	145	23
<b>Alimento</b>	195	31
<b>Total</b>	<b>630</b>	<b>100</b>

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.18****SERVICIOS QUE DEBERIAN IMPLEMENTARSE**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adiestramiento	4	2,0	2,0	2,0
	Medicamentos suficientes	7	3,5	3,5	5,5
	Bar	5	2,5	2,5	8,0
	Espacios verdes	7	3,5	3,5	11,5
	Folletos acerca de mascotas	34	17,0	17,0	28,5
	Parqueadero	5	2,5	2,5	31,0
	Estetica	1	,5	,5	31,5
	Local mas amplio	5	2,5	2,5	34,0
	Accesorios suficientes	10	5,0	5,0	39,0
	Nada	80	40,0	40,0	79,0
	Apareamiento	3	1,5	1,5	80,5
	Paseo a las mascotas	13	6,5	6,5	87,0
	Servicio a domicilio	5	2,5	2,5	89,5
	Servicio de ambulancia	5	2,5	2,5	92,0
	Reduccion de dosis	6	3,0	3,0	95,0
	Hospedaje	4	2,0	2,0	97,0
	SPA	6	3,0	3,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.19****GASTO ANUAL EN LA MASCOTA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 40	102	51,0	51,0	51,0
	De 40 y 100	80	40,0	40,0	91,0
	Mas de 100	18	9,0	9,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

## CUADRO # 2.20

### SERVICIO DE AMBULANCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	187	93,5	93,5	93,5
	No	3	1,5	1,5	95,0
	Talvez	10	5,0	5,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

## CUADRO # 2.21

### SERVICIO DE ATENCION A DOMICILIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	187	93,5	93,5	93,5
	No	3	1,5	1,5	95,0
	Talvez	10	5,0	5,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

## ANEXO DE VALIDACION DE DATOS EN SPSS

**CUADRO # 2.22**  
**VALIDACION DE DATOS**  
**ESTADISTICOS**

		SEXO	OCUPACION	TIENE MASCOTA	CANTIDAD PERROS	CANTIDAD GATOS	CANTIDAD OTROS
N	Válidos	200	200	200	144	45	11
	Perdidos	0	0	0	56	155	189
Media		1,33	1,29	1,08	1,680555556	1,266666667	3
Mediana		1	1	1	2	1	3
Moda		1	1	1	1	1	3
Desv. típ.		0,471392676	0,454900729	0,27197399	0,744704173	0,447213595	0
Varianza		0,222211055	0,206934673	0,07396985	0,554584305	0,2	0
Asimetría		0,728552565	0,932604406	3,11972796	0,595739429	1,092033198	
Error típ. de asimetría		0,171924796	0,171924796	0,1719248	0,202040321	0,353732088	0,660687473
Curtosis		-1,48415395	-1,141767781	7,81071307	-0,97083436	-0,84717608	
Error típ. de curtosis		0,342202389	0,342202389	0,34220239	0,401436978	0,694544474	1,279415789
Rango		1	1	1	2	1	0
Mínimo		1	1	1	1	1	3
Máximo		2	2	2	3	2	3
Percentiles	10	1	1	1	1	1	3
	20	1	1	1	1	1	3
	25	1	1	1	1	1	3
	30	1	1	1	1	1	3
	40	1	1	1	1	1	3
	50	1	1	1	2	1	3
	60	1	1	1	2	1	3
	70	2	1	1	2	1	3
	75	2	2	1	2	2	3
	80	2	2	1	2	2	3
90	2	2	1	3	2	3	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR



## CUADRO # 2.23

### ESTADISTICOS

		PERROS MACHOS	GATOS MACHOS	OTROS MACHOS	PERROS HEMBRAS	GATOS HEMBRAS	OTROS HEMBRAS
N	Válidos	102	28	8	72	19	4
	Perdidos	98	172	192	128	181	196
Media		1,42156863	1,321428571	2,875	1,34722222	1,052631579	2,5
Mediana		1	1	3	1	1	3
Moda		1	1	3	1	1	3
Desv. típ.		0,60421415	0,475594866	0,35355339	0,63155793	0,229415734	1
Varianza		0,36507474	0,226190476	0,125	0,39886541	0,052631579	1
Asimetría		1,13199439	0,80870382	-2,82842712	1,63823267	4,358898944	-2
Error típ. de asimetría		0,23906893	0,440524435	0,75210143	0,28289806	0,523766695	1,01418511
Curtosis		0,280319	-1,45554656	8	1,48383288	19	4
Error típ. de curtosis		0,47383043	0,858329236	1,48088048	0,55883122	1,014269844	2,61861468
Rango		2	1	1	2	1	2
Mínimo		1	1	2	1	1	1
Máximo		3	2	3	3	2	3
Percentiles	10	1	1	2	1	1	1
	20	1	1	2,8	1	1	1
	25	1	1	3	1	1	1,5
	30	1	1	3	1	1	2
	40	1	1	3	1	1	3
	50	1	1	3	1	1	3
	60	1	1	3	1	1	3
	70	2	2	3	1	1	3
	75	2	2	3	2	1	3
	80	2	2	3	2	1	3
90	2	2	3	2	1	3	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

**CUADRO # 2.24**

**ESTADISTICOS**

		<b>MASCOTA ESTA A SU CARGO</b>	<b>FAMILIAR ENCARG.</b>	<b>EDAD FAMILIAR</b>	<b>EDAD</b>	<b>LLEVA A LA VETERINAR.</b>	<b>VETERINA RIAS</b>
N	Válidos	184	76	76	108	81	200
	Perdidos	16	124	124	92	119	0
Media		1,413043478	5,15789474	38,46052632	22,9259259	1,209876543	8,12
Mediana		1	5	38	23	1	7
Moda		1	3	22	22	1	7
Desv. típ.		0,493723976	2,8192322	14,43832011	1,41225414	0,563827309	4,41509517
Varianza		0,243763364	7,94807018	208,4650877	1,99446175	0,317901235	19,4930653
Asimetría		0,356118367	0,25626504	0,044070591	-0,5156526	2,591184715	1,07830855
Error típ. de asimetría		0,17912975	0,27563749	0,275637489	0,2325154	0,267302495	0,1719248
Curtosis		-1,893885443	-0,8154385	-1,476557485	1,07328786	5,376634984	1,83376238
Error típ. de curtosis		0,356401018	0,54480406	0,54480406	0,46105526	0,528674547	0,34220239
Rango		1	10	45	8	2	22
Mínimo		1	1	18	18	1	1
Máximo		2	11	63	26	3	23
Percentiles	10	1	1	20	21	1	2
	20	1	2,4	22	22	1	6
	25	1	3	22,25	22	1	6
	30	1	3	25,2	22	1	6
	40	1	4	32,8	22,6	1	7
	50	1	5	38	23	1	7
	60	2	6	45,2	23	1	7
	70	2	6,9	48,9	24	1	9
	75	2	7	51,5	24	1	11
	80	2	8	55	24	1	12
90	2	10	58	25	2	12	

**FUENTE: ENCUESTAS**

**ELABORACION: AUTOR**

**CUADRO # 2.25**

**ESTADISTICOS**

		<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>ATRIBUTO</b>
			<b>ENTERO</b>	<b>PREFERIDO</b>	<b>1ER</b>	<b>2DO</b>	<b>3ER</b>
					<b>LUGAR</b>	<b>LUGAR</b>	<b>LUGAR</b>
N	Válidos	200	43	200	200	200	200
	Perdidos	0	157	0	0	0	0
Media		3,685	6,93023256	5,445	2,395	1,445	3,44
Mediana		4	9	4	2	1	4
Moda		4	10	2	2	1	4
Desv. típ.		0,97495007	4,17700821	4,135515377	0,72913179	0,6995871	0,854429781
Varianza		0,95052764	17,4473976	17,10248744	0,53163317	0,489422111	0,730050251
Asimetría		-1,59935	-0,43365008	0,814109895	1,11706397	1,265340564	-1,47128361
Error típ. de asimetría		0,1719248	0,3613577	0,171924796	0,1719248	0,171924796	0,171924796
Curtosis		2,19622731	-1,59194647	-0,65148316	0,36809145	0,186744482	1,287726117
Error típ. de curtosis		0,34220239	0,70903501	0,342202389	0,34220239	0,342202389	0,342202389
Rango		4	13	14	3	2	3
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		5	14	15	4	3	4
Percentiles	10	2	1	1	2	1	2
	20	3	2	2	2	1	3
	25	4	2	2	2	1	3
	30	4	2	2	2	1	3
	40	4	9	3	2	1	4
	50	4	9	4	2	1	4
	60	4	10	5	2	1	4
	70	4	10	7	2,7	2	4
	75	4	10	8	3	2	4
	80	4	10	9	3	2	4
90	4	10	12	4	3	4	

**FUENTE: ENCUESTAS**

**ELABORACION: AUTOR**

**CUADRO # 2.26**

**ESTADISTICOS**

		<b>ATRIBUTO 4TO LUGAR</b>	<b>SERVICIO MÈDICO</b>	<b>SERVICIO ESTÈTICA</b>	<b>VENTA ACCESORIO</b>	<b>VENTA ALIMENTO</b>
N	Válidos	200	200	90	135	194
	Perdidos	0	0	110	65	6
Media		2,71	1	2	3	4
Mediana		3	1	2	3	4
Moda		3	1	2	3	4
Desv. típ.		1,096316354	0	0	0	0
Varianza		1,201909548	0	0	0	0
Asimetría		-0,558699995				
Error típ. de asimetría		0,171924796	0,1719248	0,25403197	0,208525942	0,174523579
Curtosis		-1,017851678				
Error típ. de curtosis		0,342202389	0,34220239	0,50293591	0,414153138	0,347325641
Rango		3	0	0	0	0
Mínimo		1	1	2	3	4
Máximo		4	1	2	3	4
Percentiles	10	1	1	2	3	4
	20	1	1	2	3	4
	25	1,25	1	2	3	4
	30	3	1	2	3	4
	40	3	1	2	3	4
	50	3	1	2	3	4
	60	3	1	2	3	4
	70	3	1	2	3	4
	75	3	1	2	3	4
	80	4	1	2	3	4
90	4	1	2	3	4	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

## CUADRO # 2.27

### ESTADISTICOS

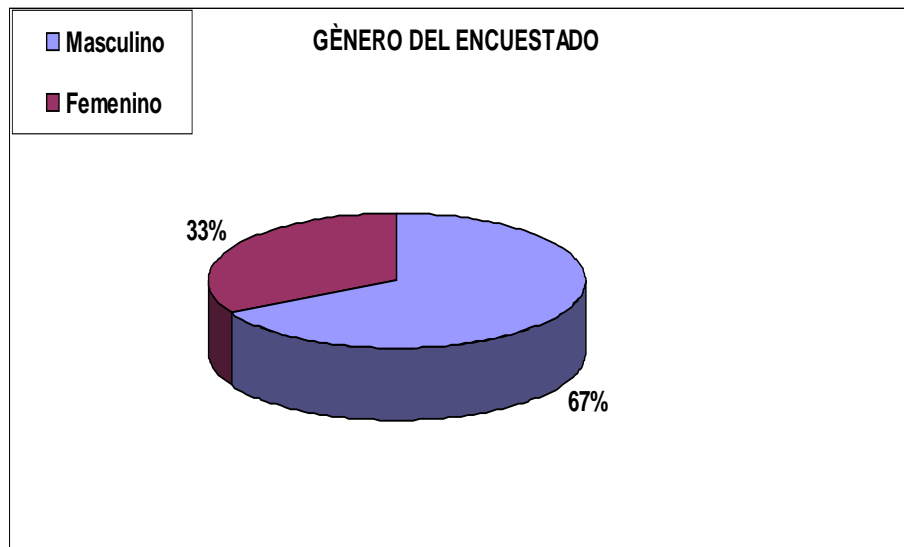
		SERVICIOS IMPLEMENTARSE	GASTO ANUAL	SERVICIO AMBULANCIA	SERVICIO ATENCIÓN DOM.
N	Válidos	200	200	200	200
	Perdidos	0	0	0	0
Media		8,89	1,58	1,115	1,115
Mediana		10	1	1	1
Moda		10	1	1	1
Desv. típ.		3,723873814	0,652478845	0,450320935	0,450320935
Varianza		13,86723618	0,425728643	0,202788945	0,202788945
Asimetría		-0,066552132	0,68642565	3,822658448	3,822658448
Error típ. de asimetría		0,171924796	0,171924796	0,171924796	0,171924796
Curtosis		-0,346687568	-0,553572666	13,09016921	13,09016921
Error típ. de curtosis		0,342202389	0,342202389	0,342202389	0,342202389
Rango		16	2	2	2
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		17	3	3	3
Percentiles	10	4	1	1	1
	20	5	1	1	1
	25	5	1	1	1
	30	6	1	1	1
	40	10	1	1	1
	50	10	1	1	1
	60	10	2	1	1
	70	10	2	1	1
	75	10	2	1	1
	80	11	2	1	1
90	14	2	1	1	

FUENTE: ENCUESTAS

ELABORACION: AUTOR

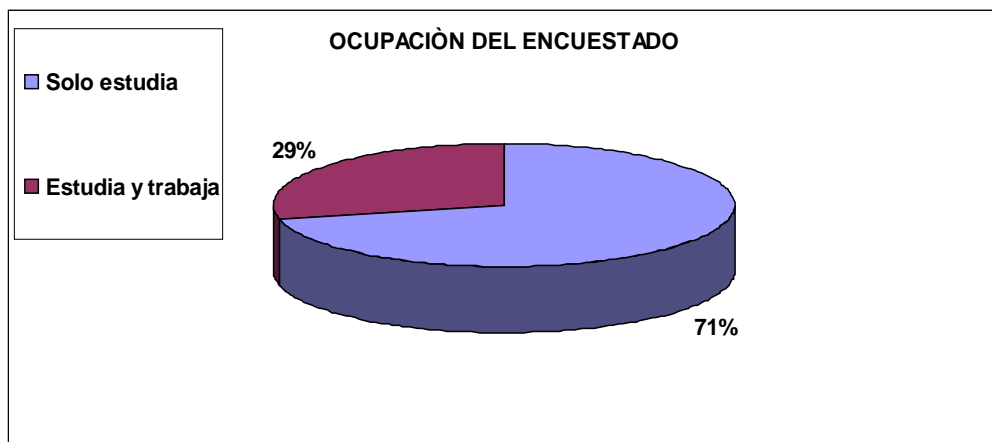
## ANEXOS DE GRAFICOS

### GRAFICO # 2.1



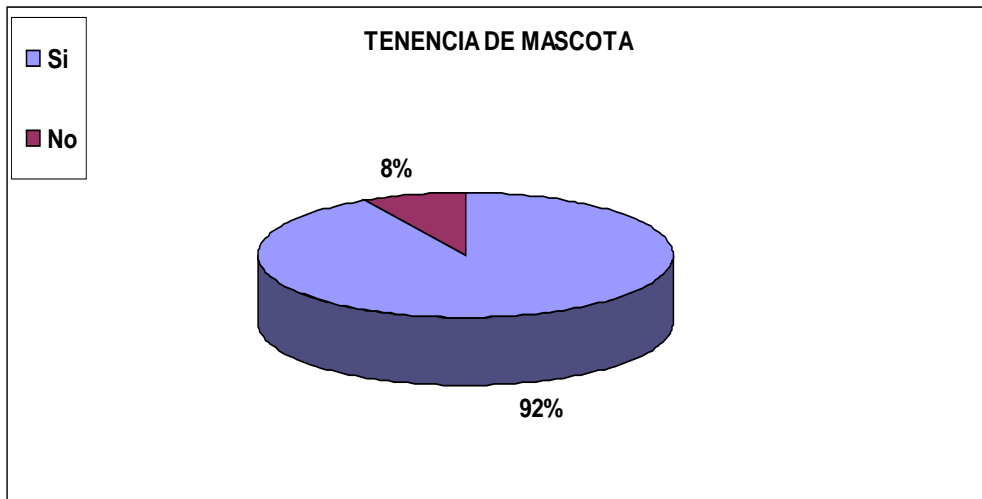
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

### GRAFICO # 2.2



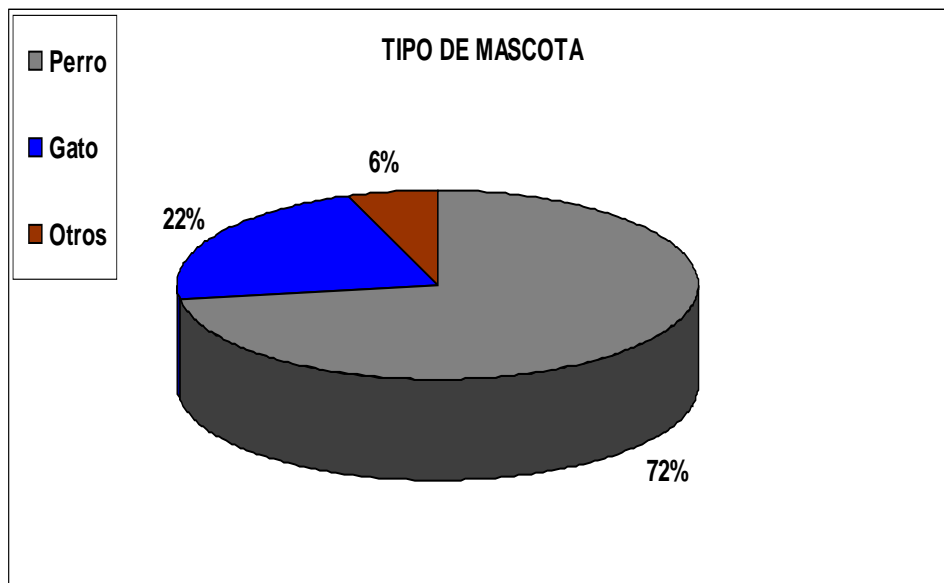
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.3**



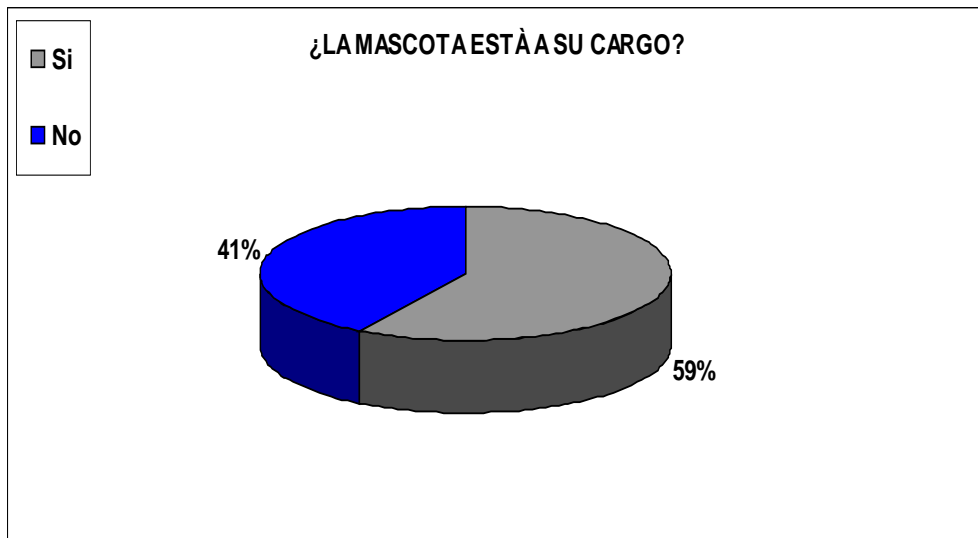
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.4**



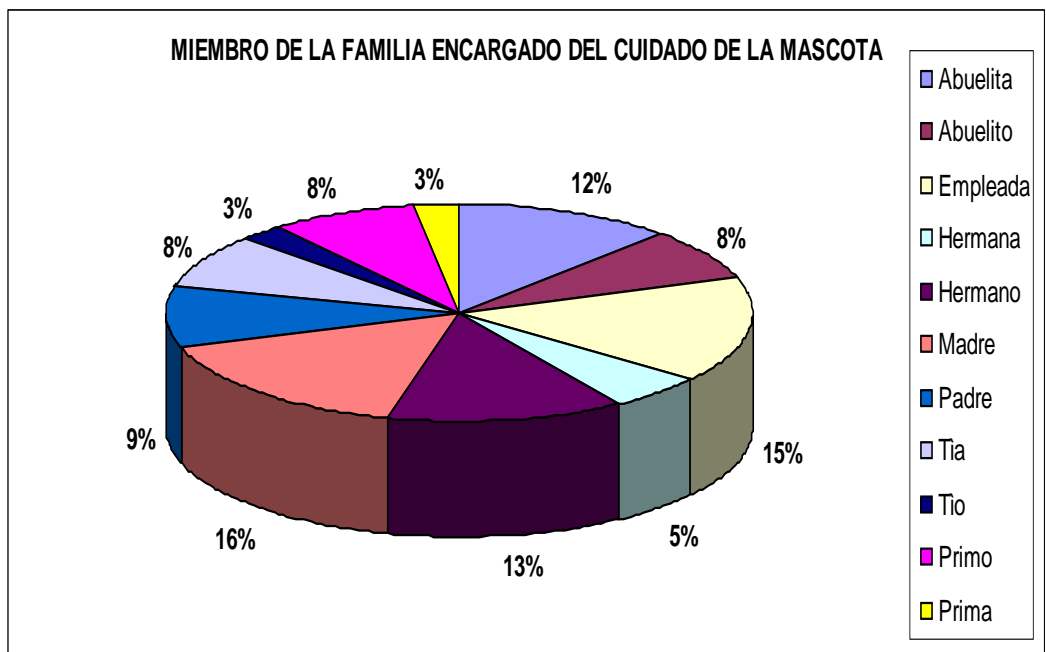
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.5**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

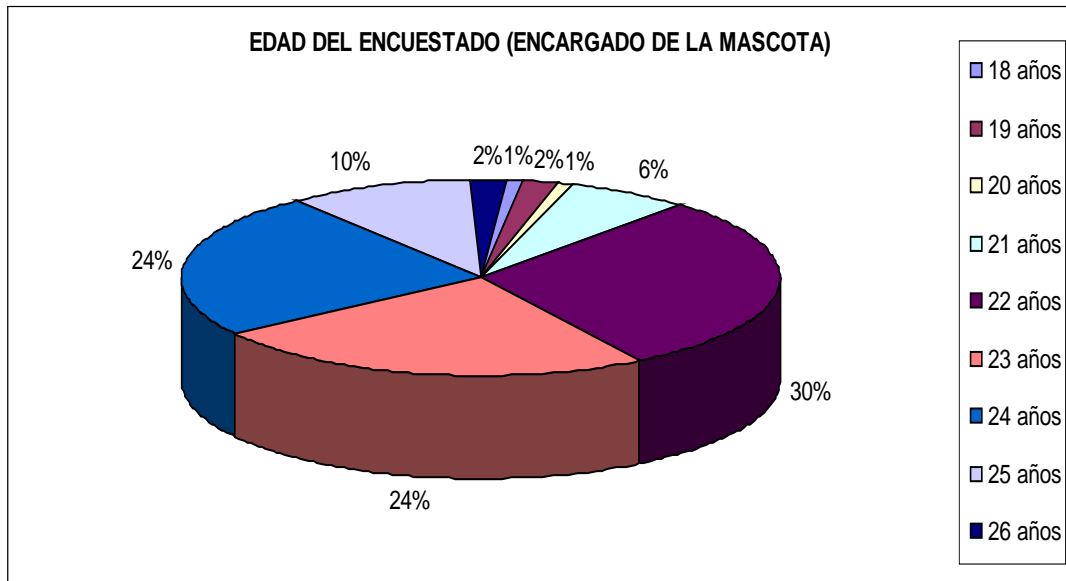
**GRAFICO # 2.6**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

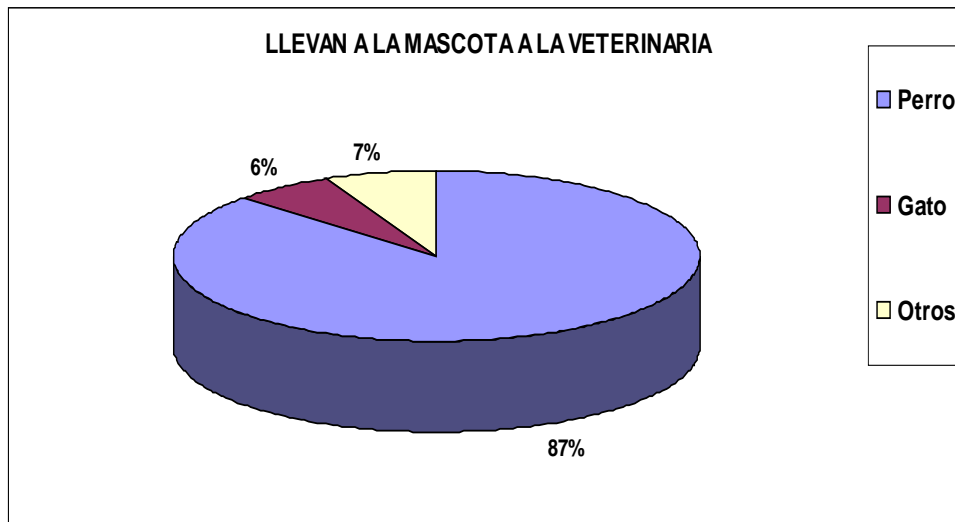


**GRAFICO # 2.7**



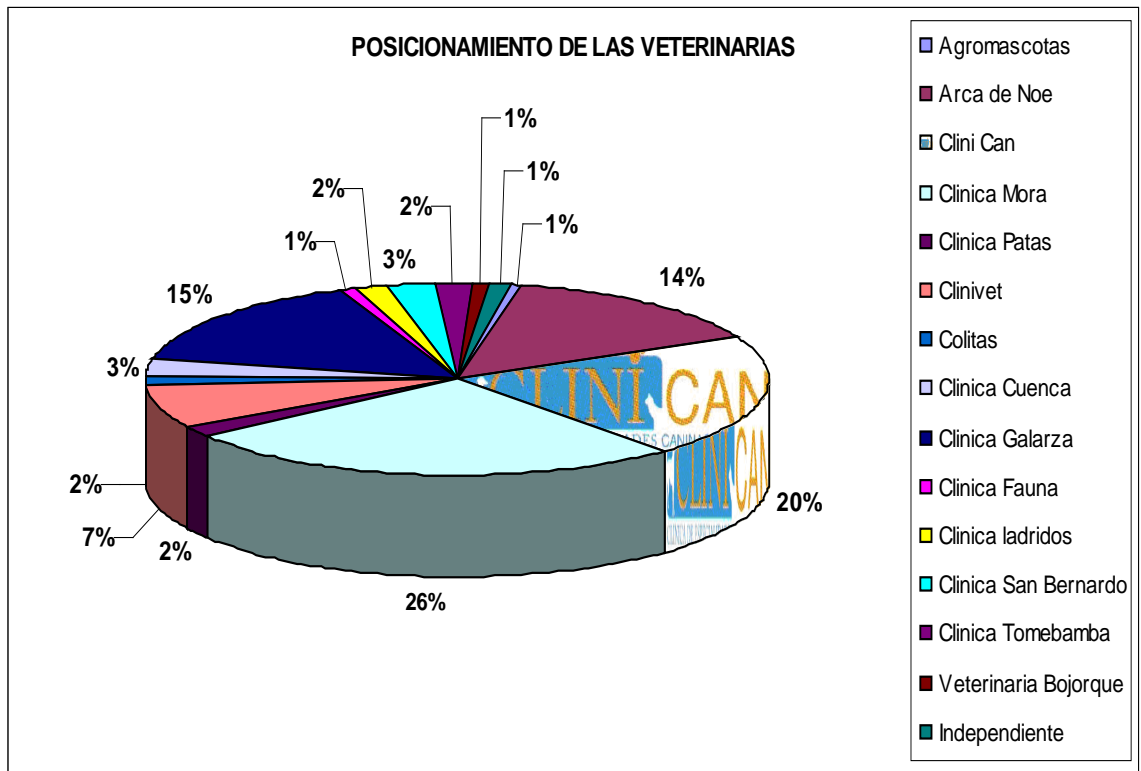
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.8**



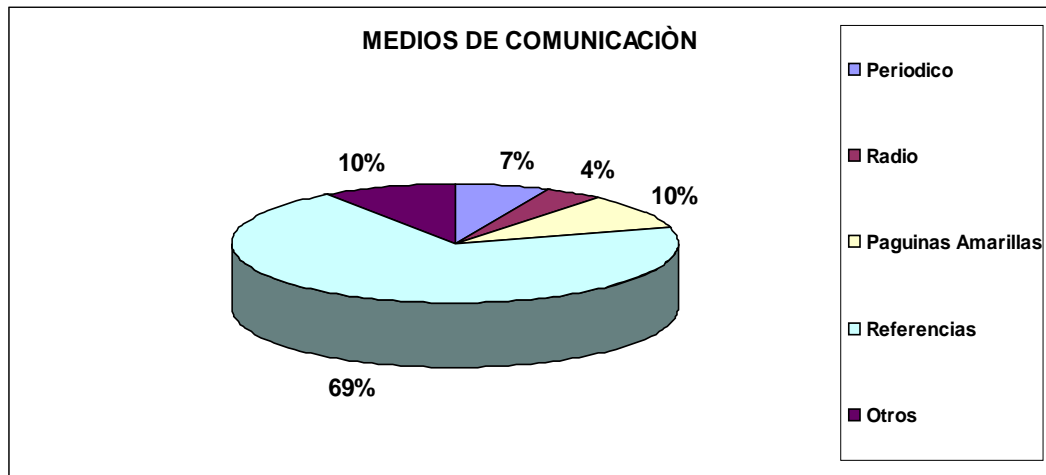
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.9**



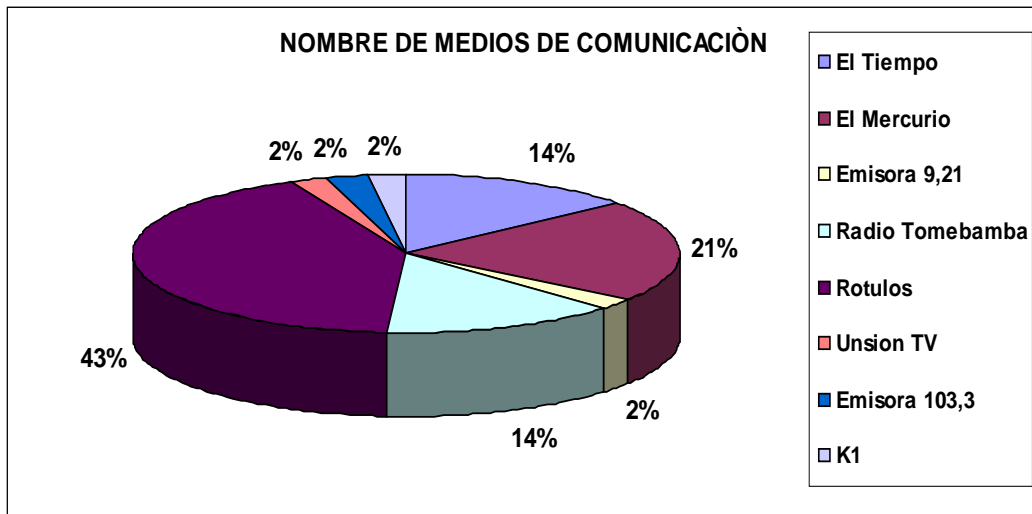
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.10**



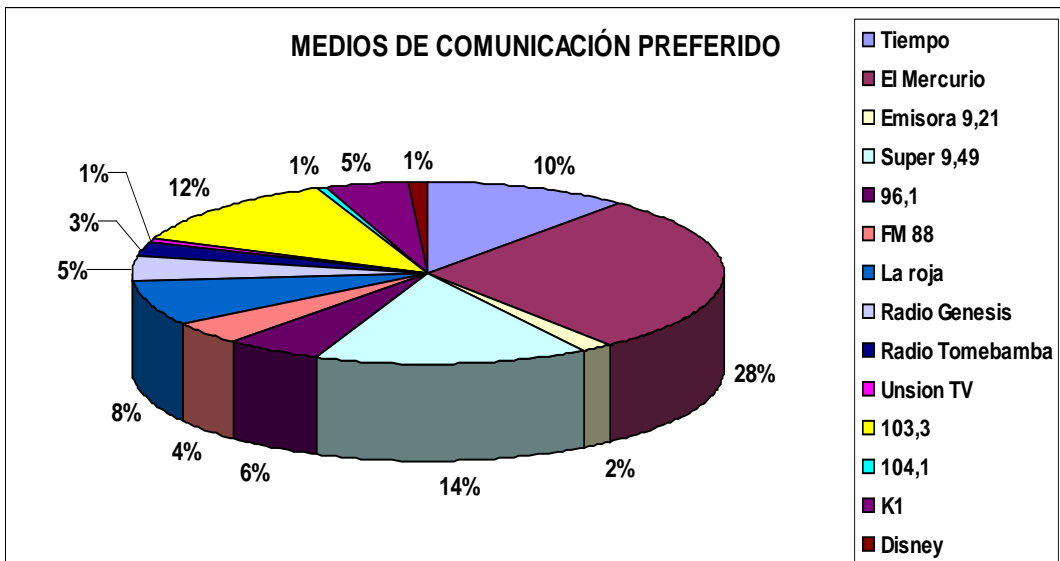
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.11**



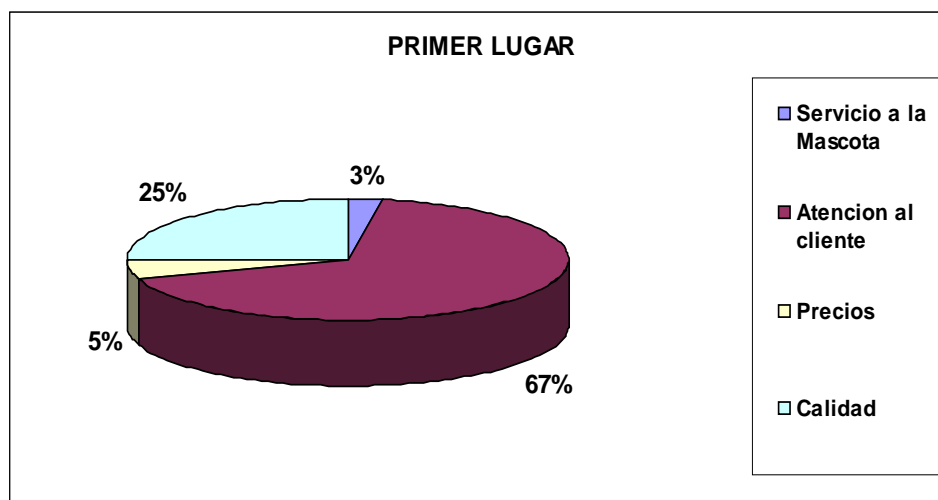
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.12**



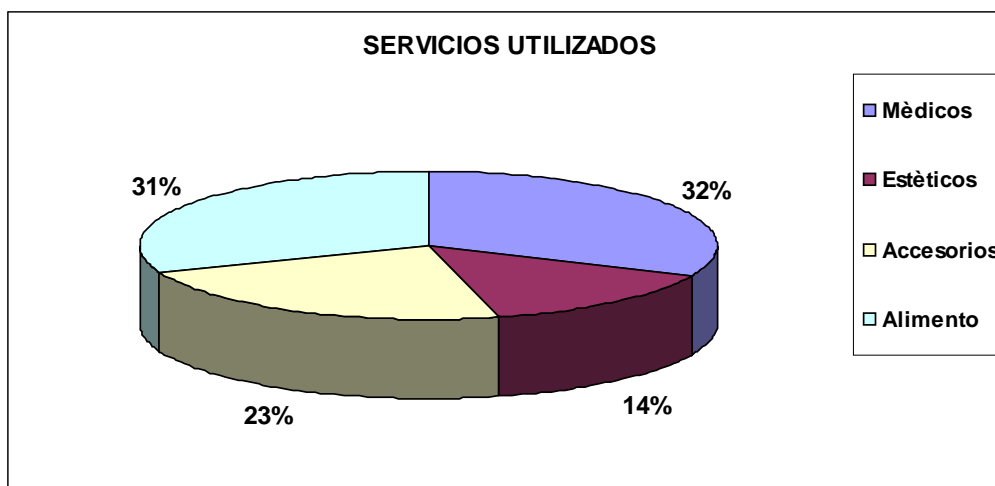
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.13**



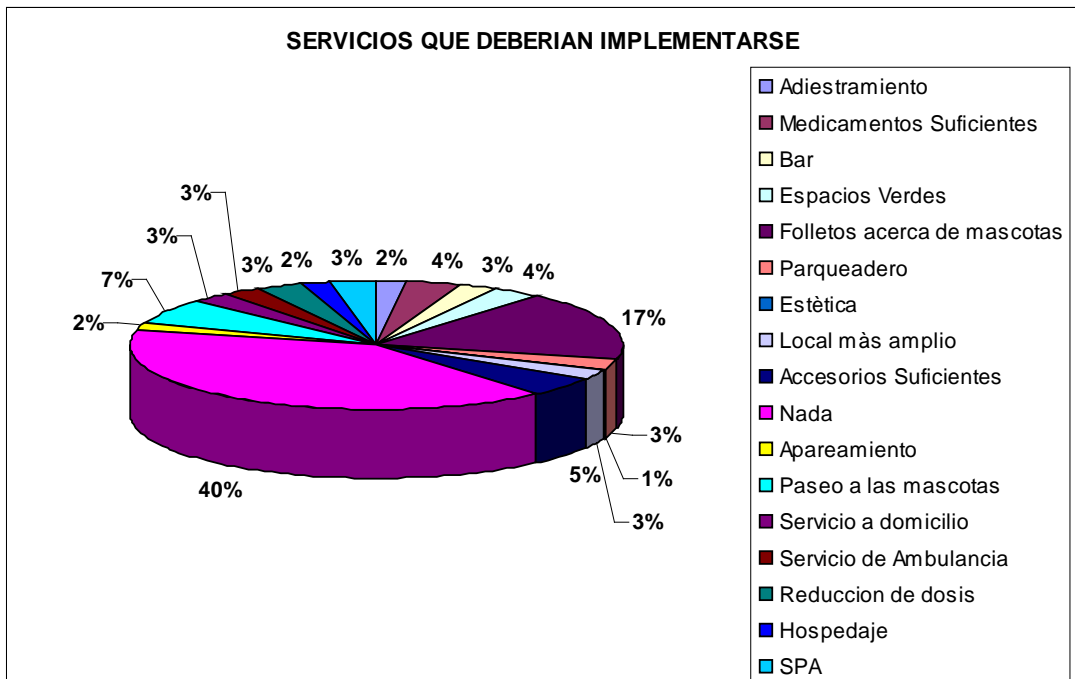
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.14**



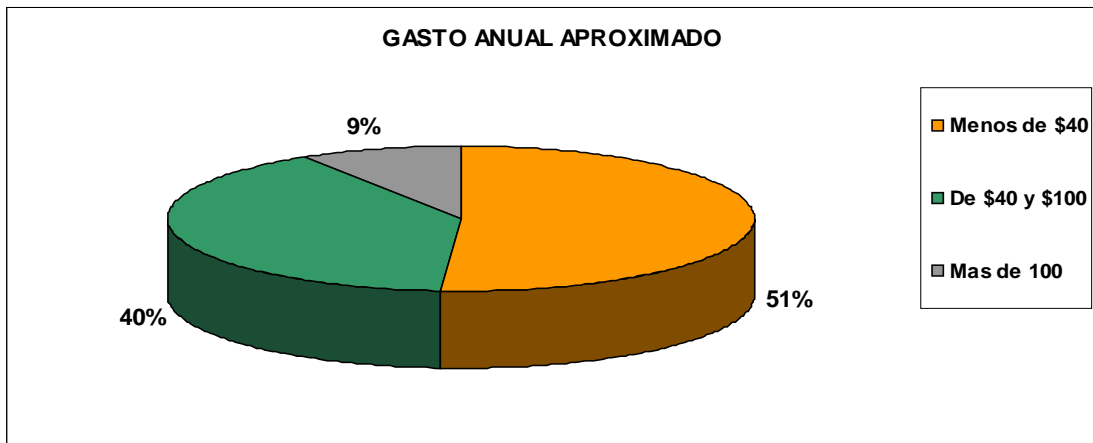
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.15**



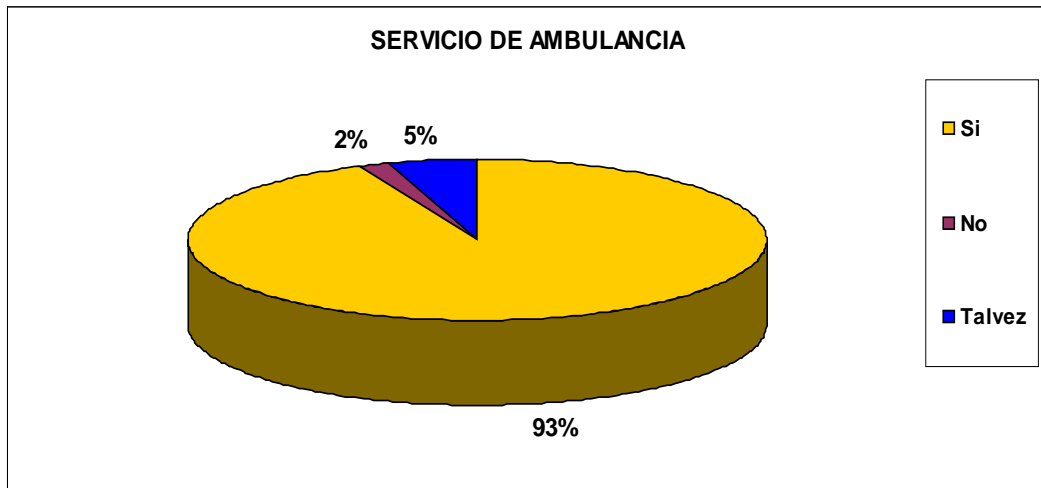
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.16**



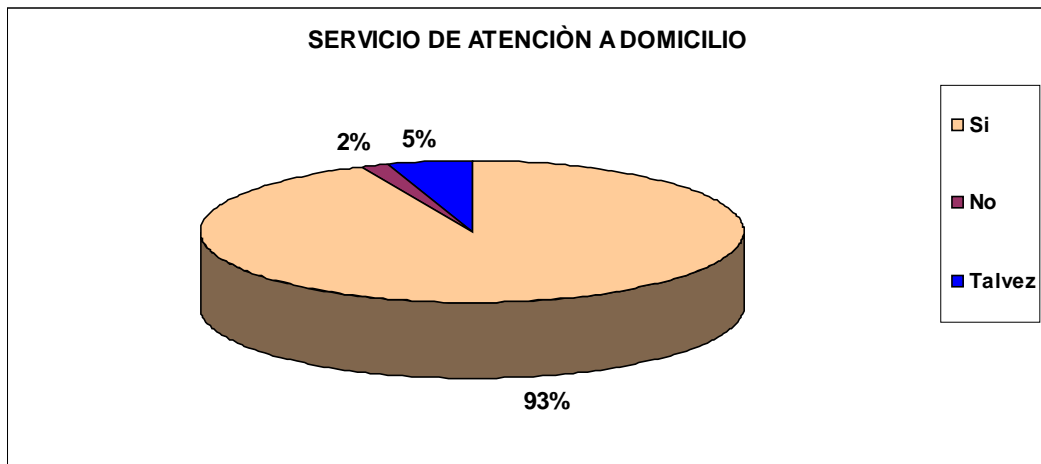
FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.17**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

**GRAFICO # 2.18**



FUENTE: ENCUESTAS  
ELABORACION: AUTOR

## BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha **Análisis y descripción de puestos (job description)**  
6ta.Edic., Edit. Granica, Argentina, 2005. 360pàgs.
- HERNANDEZ, Roberto,  
Carlos FERNANDEZ C.  
Pilar BAPTISTA LUCIO **Metodología de la Investigación**, Cuarta Edición  
Edit. McGRAW-HILL Interamericana, México  
DF., 2006 Pág.76/200.
- KOTLER, Philip; otros. **Dirección de Marketing**, la edición del milenio  
/Pearson Educación. México. 2001. 792pàgs.
- MENDEZ A, Carlos E. **Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Tercera edición. Editorial Mc Graw  
Hill Bogotá. 2004. Pàgs.67/165.
- WEBSTER, Frederick E. **Curso de mercadotecnia**/ Harla. México.  
1974. 348pàgs.

### Enciclopedias

- Enciclopedia Virtual  
Wikipedia Versión PREMIUM 2008, Publicado Wikipedia  
español 20 de mayo de 2001. 450687 artículos.  
“La Investigación de Mercado”, “Plan de Marketing”  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

### Revistas

- ASTUDILLO, C. Iván Estrategia empresarial en el mundo globalizado/  
**COLOQUIO**. Universidad del Azuay. 7. n. 27.  
Universidad del Azuay. Cuenca. Octubre - diciembre  
2005. p. 14.

## Internet

ASPATORE, Jonathan R.

“El plan de marketing”

Al Día en Comercio Electrónico, Editorial  
Mc Graw Hill, México, 2001. ARESE,  
Héctor Feliz. Comercio y Marketing  
Internacional, Editorial Norma, Colombia,  
1999. en la pág. web:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>.

- Sim e investigación de mercados.

Febrero 2009

GUILLERMO, Rivero

“Pautas del Plan de Negocios”.

<http://www.slideshare.net/billydfq/pautas-del-plan-de-negocios-161613>

- El plan de negocios

Febrero 2009.

VALIETTI, Pérez

“Investigación de Mercado”

<http://www.gestiopolis.com/marketing/investigacion-de-mercado-caso-practico.htm>

- Sim e investigación de mercados

Febrero 2009