



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

**Planteamiento de estrategias de gestión para optimizar
la eficiencia operativa en Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet
Market**

Título de cuarto nivel a obtener:

Magister en Administración de Empresas

Autor:

Gino Eugenio Espinoza Toral

Director:

Manuel Guamán Velesaca

Cuenca, Ecuador

2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso; a mi familia, por su amor incondicional apoyo en todo momento; a mis amigos, por su confianza, risas, ayuda y compañía en este camino. Esta tesis es el resultado de todos ellos, porque sin ellos, nada de esto habría sido posible. Gracias por todo.

Agradecimientos

De todo el corazón, expreso mis más sinceros agradecimientos a mi tutor Manuel Guamán, cuyo rigor académico, dedicación y paciencia modelaron este trabajo.

A los profesores de la maestría, gracias por su guía constante, por compartir su sabiduría con generosidad y por inspirarme a superar mis límites.

A mis queridos compañeros, con quien no sólo compartí horas de estudio y desafíos académicos, sino también risas, comidas y momentos que convierten este camino en una experiencia inolvidable; cada uno de ustedes dejó una huella en mi formación y en mi corazón.

Un reconocimiento especial a la Universidad del Azuay por su compromiso en la excelencia académica y por formar maestrantes con un perfil destacado.

Mi gratitud se extiende también a todas esas personas que, tras cortinas, hacen posible esta maestría. Esta etapa no hubiera sido la misma sin cada uno de los eslabones de esta gran cadena formativa.

Resumen

Este proyecto evalúa estrategias para optimizar la eficiencia operativa y competitividad de Clínica Veterinaria Patas en Cuenca, Ecuador, integrando modelos de gestión innovadores. Se analizan cuatro pilares: dirección estratégica (ventajas competitivas, fidelización, expansión), plan de negocios (viabilidad financiera, estudio de mercado), marketing estratégico (posicionamiento, comunicación digital) y gerencia financiera (rentabilidad, inversión en tecnología). Resultados que destacan las necesidades de estandarizar procesos, adoptar tecnologías de punta y fortalecer la relación con clientes mediante programas de lealtad y atención personalizada. El estudio revela que la convicción de diferenciación de servicios, sostenibilidad financiera y adaptación a tendencias del sector veterinario aseguran un crecimiento sostenible.

Palabras clave: eficiencia operativa, gestión veterinaria, rentabilidad.

Abstract

This study explores strategies to enhance operational efficiency and competitiveness for Veterinary Clinic Patas in Cuenca, Ecuador, through innovative management models. It focuses on four pillars: strategic direction (competitive advantages, customer loyalty, expansion), business plan (financial viability, market research), strategic marketing (brand positioning, digital communication), and financial management (profitability, technology investment). Findings emphasize standardizing processes, adopting advanced technology, and strengthening client relationships through loyalty programs and personalized care. The study demonstrates that combining service differentiation, financial sustainability, and adaptation to veterinary industry trends ensure long-term growth.

Keywords: operational efficiency, veterinary management, profitability.

Índice

Contenido

Introducción	10
CAPÍTULO 1.....	12
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	12
1.1 Introducción a Clínica Veterinaria Patas	12
1.2 Planificación:	12
1.2.1 Ventaja competitiva	12
1.2.2 Análisis de las tendencias de los clientes	13
1.2.3 Investigación profunda y objetiva del mercado.....	13
1.2.4 Construye una marca	14
1.2.5 Servicio como apalancamiento de diferenciación	14
1.2.6 Mejora el modelo y concepto de empresa	14
1.2.7 Integración de los recursos estratégicos.....	15
1.2.8 Planificación parte operativa de cada área.....	15
1.2.9 Control estratégico: Indicadores de gestión	19
1.2.10 Activos fijos que necesita por área	22
1.2.11 Activos Intangibles	23
1.2.12 Sistemas necesarios en las tres áreas	23
1.2.13 Modelo de fidelización de clientes y análisis de competidores..	24
1.2.14 Objetivos de la dirección estratégica	26
1.2.15 Entorno empresarial macro	29
1.2.16 Conclusión	31
CAPÍTULO 2.....	32
2.1 PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	32
2.1.1 Socios clave	33
2.1.2 Actividades clave	33
2.1.3 Recursos clave	33
2.1.4 Propuestas de valor.....	33
2.1.5 Relación con clientes	33
2.1.6 Canales	33
2.1.7 Segmento de clientes	34
2.1.8 Estructura de costos.....	34
2.1.9 Fuentes de ingreso	34

2.2 Investigación de mercado	38
2.2.1 Satisfacción general del cliente	38
2.2.2 Problemas y áreas de mejora	39
2.2.3 Canales de comunicación y publicidad	39
2.2.4 Frecuencia de visita y expansión de servicios	40
2.3 Conclusiones.....	40
CAPÍTULO 3.....	42
Marketing Estratégico	42
3.1 Diagnostico Situacional	42
3.2 Estrategias propuestas	42
3.3 Posición actual.....	43
3.4 Estrategias claves	44
3.5 Estrategias competitivas	45
3.6 Estrategias a futuro	45
3.7 Conclusiones y desafíos.....	46
CAPITULO 4.....	47
Gerencia financiera	47
4.1 Propuesta de proyecto de expansión	47
4.2 Financiamiento del proyecto.....	48
4.3 Costo de capital promedio ponderado (CCPP).....	50
4.4 Flujos de efectivo del proyecto	51
4.5 Flujo del inversionista.....	53
4.6 Análisis de escenarios.....	53
4.7 Conclusión	54
Conclusiones Generales	55
Recomendaciones	56
Bibliografía.....	57
ANEXOS.....	59
Cuestionario	59

Índice de tablas

Tabla 1	34
<i>Estructura de costos</i>	34
Tabla 2	35
<i>Gastos</i>	35
Tabla 3 Flujo de caja sin financiamiento en dólares americanos.....	36
Tabla 4	37
<i>Fujo de caja con financiamiento en dólares americanos</i>	37
Tabla 5	48
Tabla 6	49
Tabla de amortización sistema francés	49
Tabla 7	49
Tabla de amortización sistema alemán	49
Tabla 8	50
Tabla de cálculo promedio ponderado	50
Tabla 9	51
Tabla de flujos de efectivo operativos	51
Tabla 10	52
Tabla de flujo terminal	52
Tabla 11	52
Tabla de VAR y TIR.....	52
Tabla 12	52
Tabla de período de recuperación	52
Tabla 13	53
Tabla de FE del inversionista	53
Tabla 14	53
Tabla de TIR y VAN del inversionista	53

Índice de figuras

Figura 1	15
Pirámide estratégica.....	15
Figura 2	32
Lienzo Canvas	32
Figura 3	40
<i>Resultados de la encuesta</i>	40
Figura 4	43
<i>Matriz A-C</i>	43
Figura 5	44
<i>Mapa perceptual de modelo de distancia euclídea</i>	44
Figura 6	45
<i>Mockup Patas</i>	45

Introducción

La eficiencia en la práctica veterinaria es un desafío crítico en el competitivo sector de servicios veterinarios. Weinstein (2024) identifica una transición necesaria desde modelos caóticos hacia sistemas estandarizados que optimizan recursos y mejoran la calidad del servicio. Este enfoque incluye la implementación de protocolos clínicos, la gestión del tiempo y la adopción de tecnologías, lo que incrementa la productividad, reduce el estrés profesional y mejora los resultados de salud animal. Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market enfrentan el reto de optimizar procesos internos, reducir ineficiencias y maximizar el uso de recursos, todo mientras mantienen la excelencia en el servicio. El estudio también responde a la necesidad de estrategias de gestión innovadoras, basadas en los principios de eficiencia operativa propuestos por Weinstein (2024), como flujos de trabajo estandarizados y herramientas de gestión clínica, que permitirán a la clínica mantener y mejorar su posicionamiento en el sector.

Sostener servicios veterinarios sostenibles depende del modelo organizativo y financiero, como destacan Gallacher & Barcos (2012). Los autores subrayan que la eficiencia en estos servicios está vinculada al equilibrio entre accesibilidad, calidad técnica y viabilidad económica, especialmente en contextos competitivos. Este estudio evalúa estrategias operativas para mejorar la calidad de los servicios de Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market, asegurando que sean sostenibles y competitivos a largo plazo.

Para abordar esta problemática, el estudio establece objetivos específicos. En la Dirección Estratégica Empresarial, diseña un modelo de gestión que optimiza recursos y crea ventajas competitivas sostenibles. En el Plan de Negocios e Investigación de Mercados, evalúa la viabilidad del modelo empresarial mediante herramientas como el modelo Canvas y estudios de mercado. En Marketing Estratégico, desarrolla estrategias de diferenciación, posicionamiento y fidelización para acceder a nichos de alto valor. En la Gerencia Financiera, determina la rentabilidad del proyecto mediante indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión, además de gestionar riesgos financieros y optimizar costos de capital.

El marketing es una disciplina esencial con aplicaciones vastas en varios sectores. Drucker define el concepto de marketing como la creación de clientes satisfechos (Riveros & Berné, 2006). Kim et al. (2008) sostienen que la equidad de marca es crucial tanto en el ámbito empresarial como en la investigación académica, ya que una marca exitosa proporciona a los especialistas ventajas competitivas clave. Bran-Piedrahita et al. (2020) y Harris et al. (2004) exploran prácticas de gestión como la planificación estratégica, la gestión financiera, los recursos humanos, el marketing, la fijación de precios, las operaciones y los aspectos legales, destacando la necesidad de comprender las

competencias del mercado. Tsai (2014) sugiere que enseñar marketing a todo el personal hospitalario es fundamental para lograr resultados óptimos.

La implementación de estrategias de marketing inclusivo y gestión operativa es clave para clínicas como Patas, que buscan optimizar su eficiencia y conexión con la comunidad. Según Lee (2006), el análisis de mercado con el modelo de Porter's Five Forces identifica competidores directos, poder de negociación de clientes y amenazas de sustitutos, factores esenciales para la diferenciación en un sector saturado. Para Patas, esto implica capitalizar su modelo integrado (clínica, pet market, estética y farmacia) como ventajas únicas. Perry (2024) enfatiza que la inclusión, desde servicios multilingües hasta instalaciones accesibles, amplía el mercado potencial y mejora la experiencia del cliente. Un enfoque en el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) asegura que Patas no solo compita, sino que lidere el sector veterinario en Cuenca, atrayendo a dueños de mascotas diversos y fidelizando con experiencias personalizadas.

La adopción de innovaciones en el sector veterinario depende del capital social de líderes de opinión, quienes facilitan la difusión de tecnología en un mercado conservador (Kulkov et al., 2020). Simultáneamente, la formación veterinaria integra competencias empresariales mediante estrategias activas como aprendizajes basados en prácticas, fomentando la reflexión crítica sobre gestión clínica y sostenibilidad económica (Armitage-Chan & Jackson, 2018). Ambos estudios coinciden en que las dinámicas sociales, ya sea mediante redes profesionales o aprendizaje colaborativo, son clave para superar barreras en innovación y educación veterinaria.

La investigación se centra en optimizar la eficiencia operativa y competitividad de Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market mediante estrategias innovadoras de gestión. El primer capítulo estudia la dirección estratégica empresarial, analizando ventajas competitivas, segmentación de mercado y modelos de fidelización. El segundo capítulo aborda el plan de negocios e investigación de mercados, evaluando la viabilidad financiera y preferencias de los clientes. El tercer capítulo desarrolla el marketing estratégico, con enfoque en diferenciación, posicionamiento de marca y comunicación digital. Finalmente, el cuarto capítulo propone un proyecto de expansión sostenible, respaldado por un análisis financiero robusto que demuestra su rentabilidad. Los hallazgos muestran que la combinación de tecnologías, atención personalizada y sostenibilidad fortalece la lealtad del cliente y posiciona a Patas como líder en el sector veterinario de Cuenca.

CAPÍTULO 1

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

1.1 Introducción a Clínica Veterinaria Patas

Patas es una empresa de medicina que no solo se dedica a ofrecer la mejor atención médica para las mascotas, sino que también proporciona una solución completa para todas las necesidades, desde medicina preventiva y tratamientos especializados hasta una variedad de accesorios, alimentos y productos farmacéuticos, en Patas estamos comprometidos con el bienestar total de tu mascota. Además, el servicio de peluquería garantiza que tu mascota siempre luzca y se sienta bien.

Está ubicada en la Av. Paseo de los Cañaris y Enrique Gil Gilbert donde se encuentra la clínica y tienda de mascotas, así mismo cuenta con una sucursal exclusiva tienda de mascotas ubicada en la Esmeraldas y Remigio Crespo, en la ciudad de Cuenca, ambas con excelente servicio y profesionales de calidad.

Patas fue creada en respuesta a la necesidad de innovar el sector veterinario en Cuenca, un mercado tradicional que requirió modernización en equipos, servicios y un enfoque integral hacia el bienestar animal. Desde su fundación en 2003, la clínica ha liderado la adopción de tecnología de punta, ofreciendo precisión en tratamientos y eficiencia operativa. Este compromiso con la innovación permitió que la clínica evolucionara desde una sola ubicación a un modelo integrativo, atendiendo la creciente demanda de servicios especializados y productos de calidad.

1.2 Planificación:

La planificación estratégica de Patas se fundamenta en modelos teóricos y prácticos probados para garantizar la competitividad en el sector veterinario. Weinstein (2024) destaca la importancia de estandarizar flujos de trabajo y adoptar tecnologías, mientras que Gallacher & Barcos (2012) enfatizan el equilibrio entre calidad técnica y viabilidad económica. Estos principios guían las políticas y estrategias de la organización, desde la diferenciación mediante personal capacitado. A continuación, se detallan los componentes claves que sustentan este modelo de gestión, alineando con las tendencias del sector y las necesidades específicas de los clientes.

1.2.1 Ventaja competitiva

Diferenciación: contar con personal médico altamente capacitado, utilizando tecnología de punta para mejorar los diagnósticos, no ignorando el bienestar animal y que la gente no piense que solo es por tratamiento médico.

Segmentación: Realizar primero charlas educativas, hacia diferentes escuelas con el motivo de concientizar a la gente y que desde pequeños sepan que nuestra clínica está

pendiente de los animales, además en nuestro pet shop, dividir entre mascotas grandes, medianas, pequeñas y gatos, para que la gente vaya directo a su lugar.

Franquicias: Según un estudio de mercado, mirar a futuro y ver si es rentable abrir otros locales comerciales o a nivel de una ciudad vecina Azogues, llegar a competir con todos ellos.

1.2.2 Análisis de las tendencias de los clientes

Para diversificar nuestra presencia en el mercado, es fundamental priorizar la capacitación continua del equipo y la inversión en talento especializada. Este enfoque nos permitirá optimizar los procesos operativos, adoptar mejores prácticas y escalar el modelo de negocios de manera estratégica. Con una base sólida en capital humano, Patas estará en capacidad de explorar oportunidades de crecimiento más allá del ámbito local, incluyendo la apertura de nuevas redes en otras ciudades, lo que representaría un salto significativo en nuestra expansión y consolidación como referente regional en el sector veterinario.

Enfoque integral hacia el cliente: mantener la fidelización del cliente mediante planes de seguro que beneficien tanto al cliente como a la clínica. Estos planes deben hacer accesible la realización de tratamientos costosos o cubrir cualquier accidente, ofreciendo así una solución beneficiosa que motive al cliente a permanecer en nuestro establecimiento.

Análisis de cadena de valor: En el sector veterinario, el trato a las mascotas es altamente valorado por los clientes. Por lo tanto, desde la recepción, se debe crear un ambiente acogedor que proporcione una experiencia positiva y haga sentir cómodos tanto a los clientes como a sus mascotas gracias a la atención brindada.

1.2.3 Investigación profunda y objetiva del mercado

Competencia: La competencia, como en todo ámbito, es alta. Una estrategia efectiva para distinguirnos de otras veterinarias consiste en capacitar a nuestro personal médico y de ventas en atención al cliente, ofreciendo descuentos en alimentos, accesorios y productos farmacéuticos, lo que nos permitirá establecer una diferenciación clara y atractiva.

Canales de distribución: Es esencial optimizar la entrega de productos al consumidor final mediante la mejora del servicio puerta a puerta para accesorios, alimentos y peluquería. Además, debemos expandir nuestros productos a otras tiendas veterinarias y establecer programas de afiliación con criadores de mascotas, hoteles de mascotas y clínicas que no dispongan de ciertos servicios, ofreciendo colaboración y asistencia.

Cobertura geográfica: La apertura de sucursales debería estar basada en estudios de mercado detallados. Implementar un servicio de entrega gratuita de productos a nivel de ciudad y mejorar nuestras campañas de marketing para alcanzar sectores rurales cercanos, donde anteriormente no llegábamos, también contribuirá a nuestra expansión y notoriedad.

1.2.4 Construye una marca

El mercado actual de productos para mascotas demanda opciones más naturales. Por tanto, sería beneficioso desarrollar una submarca de alimentos naturales deshidratados para mascotas. Estos productos no requieren conservantes ni preservantes, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida de las mascotas. Además, esta submarca podría consolidarse siguiendo las nuevas tendencias del mercado.

Posicionar nuestra marca actual desde los más pequeños del hogar, como se menciona en líneas anteriores, para que desde niños sepan que existe nuestra marca. Involucrarnos en charlas de concientización sobre el bienestar animal, enseñando a los niños a cuidar a sus mascotas y comprendiendo que son seres que sienten. Esto generará un subconsciente desde pequeños que existe la marca, y no quedaremos solo en nuestros clientes actuales.

Promocionar los beneficios que tiene nuestra marca que lo hace diferente a las otras, desarrollando un servicio de cliente único, para satisfacer al mismo, analizar también lo que nuestros competidores ofrecen y mejorar las ofertas, reconociendo nuestra marca por su calidad de servicios.

1.2.5 Servicio como apalancamiento de diferenciación

Para ofrecer un servicio verdaderamente diferenciado, es crucial entender las necesidades específicas de cada cliente y adaptar nuestras recomendaciones en consecuencia. Por ejemplo, podemos sugerir productos y alimentos que beneficien la salud de las mascotas, teniendo en cuenta el estilo de vida del cliente. Este enfoque personalizado no solo mejora la calidad de vida de las mascotas, sino que también fortalece la relación entre el tutor y la mascota, fomentando una experiencia positiva y duradera.

Servicio post venta, mediante la compra del producto tenga una semana para cambiar su producto, salvo que se encuentre abierto o deteriorado. En el caso de servicios veterinarios el manteneros en contacto con el cliente en el caso de salud de su mascota y mediante la aplicación, gestionar dudas sobre medicina preventiva y los cuidados que deben tener sus mascotas.

Para el autoservicio, esta opción está disponible únicamente en la sección de la tienda de mascotas. Es importante recordar que los clientes pueden solicitar ayuda si la necesitan, ya que existe un gran porcentaje de personas que saben exactamente lo que buscan. No obstante, en caso de requerir asistencia, se les brindará un servicio de venta personalizado.

1.2.6 Mejora el modelo y concepto de empresa

Innovar en nuevos productos en el ámbito de pet shop y servicios veterinarios. Para pet shop, desarrollar accesorios avanzados y funcionales. En el caso de hospital veterinario, incorporar tecnología de vanguardia para mejorar los diagnósticos y tratamientos.

Optimizar estrategias de marketing, adaptándolas a las tendencias actuales. Los dueños de mascotas buscan información, productos y servicios a través de plataformas digitales, por lo que adoptar estrategias modernas como el uso de redes sociales, contenido educativo, marketing de influencers o campañas personalizadas permite conectar de forma más efectiva con el público objetivo. Mejorar la visualización de contenidos, tanto de salud como de productos, enfocándose en el bienestar animal y en la interacción tutor-mascota a través de videos y material visual.

Ofrecer un servicio personalizado desde el ingreso del cliente hasta su salida, con seguimiento de sus compras, tanto en medicina preventiva como en pet shop. Implementar descuentos y mantener un seguimiento constante de la salud de la mascota, garantizando la efectividad de los productos adquiridos.

1.2.7 Integración de los recursos estratégicos

Figura 1

Pirámide estratégica



10

1.2.8 Planificación parte operativa de cada área.

Área 1 (Medicina General)

Objetivo 1: Promoción de la salud preventiva

Política 1: Programas de vacunación y desparasitación

Política 2: Charlas informativas para propietarios sobre medicina preventiva

Política 3: Incentivos para promoción de la salud preventiva

Estrategia

Estrategia 1: Establecer programas obligatorios para una adecuada inmunización de los pacientes, educando a los propietarios sobre la importancia de estas prácticas.

Procedimiento 1: Informar durante las visitas a la clínica sobre la relevancia del tratamiento de inmunización y desparasitación, con el fin de prevenir enfermedades infectocontagiosas.

Estrategia 2: Capacitar al personal veterinario para ofrecer charlas informativas sobre medicina preventiva.

Procedimiento 1: Informar al personal sobre la importancia de las charlas de medicina preventiva para que los propietarios regresen al establecimiento.

Estrategia 3: Ofrecer descuentos a propietarios que sigan el programa de salud preventiva.

Procedimiento 1: Implementar descuentos en paquetes veterinarios y medicina preventiva.

Objetivo 2: Diagnóstico y tratamiento de enfermedades

Política 1: Diagnóstico preciso

Política 2: Tratamiento efectivo

Política 3: Monitoreo y seguimiento

Estrategia

Estrategia 1: Realizar exámenes específicos según la sintomatología del paciente.

Procedimiento 1: Utilizar tecnología adecuada y personal con experiencia para facilitar el diagnóstico del paciente.

Estrategia 2: Implementar un tratamiento personalizado según la especie del paciente.

Procedimiento 1: Basar el tratamiento en un diagnóstico adecuado, proporcionando medicamentos específicos y recomendaciones para maximizar la recuperación del paciente y minimizar efectos secundarios.

Estrategia 3: Implementar un programa de seguimiento.

Procedimiento 1: Realizar llamadas de seguimiento para verificar la respuesta al tratamiento y demostrar la preocupación del equipo médico por los pacientes.

Objetivo 3: Educación al propietario

Política 1: Consultas informativas y orientación personalizada

Política 2: Material educativo

Política 3: Programas de capacitación para propietarios

Estrategia

Estrategia 1: Ofrecer consultas informativas.

Procedimiento 1: Orientar a los propietarios desde su primera visita sobre medicina preventiva, nutrición, cuidado dental, entre otros aspectos del bienestar de la mascota.

Estrategia 2: Desarrollar y distribuir material educativo.

Procedimiento 1: Proporcionar información en carnets de vacunas y a través de la aplicación, incluyendo recomendaciones de cuidados según clima, temporada y recordatorios de visitas futuras.

Estrategia 3: Realizar charlas introductorias y educativas en escuelas sobre la importancia de los cuidados a los animales.

Procedimiento 1: Promover charlas introductorias de medicina preventiva durante la visita al veterinario y realizar charlas en escuelas para educar a los niños sobre la responsabilidad de tener una mascota.

Área 2 (Ventas)

Objetivo 1: Incremento de las ventas y servicios veterinarios

Política 1: Implementar promociones mensuales en productos y servicios veterinarios

Política 2: Establecer programas de fidelización para clientes frecuentes

Política 3: Educar a los propietarios sobre la importancia de productos y servicios veterinarios para el bienestar animal

Estrategia

Estrategia 1: Ofrecer descuentos en productos por tiempo limitado o mensual.

Procedimiento 1: Utilizar campañas de marketing, publicidad y la aplicación para informar a los propietarios sobre las promociones.

Estrategia 2: Otorgar puntos o una tarjeta de descuento preferencial a los clientes frecuentes.

Procedimiento 1: Capacitar al personal sobre el funcionamiento del descuento preferencial y cómo recomendarlo a otros.

Estrategia 3: Realizar publicidad sobre productos y servicios necesarios para una buena salud de la mascota.

Procedimiento 1: Explicar a los clientes que acuden a la clínica los beneficios de productos como suplementos nutricionales, juguetes, alimentación, etc.

Objetivo 2: Captación de nuevos clientes

Política 1: Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a más propietarios de mascotas.

Política 2: Ofrecer incentivos especiales para atraer nuevos clientes.

Política 3: Participar en eventos locales y ferias dirigidas a propietarios de mascotas.

Estrategia

Estrategia 1: Crear anuncios específicos para personas interesadas en bienestar y salud animal.

Procedimiento 1: Utilizar redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok para captar la atención del público.

Estrategia 2: Promocionar descuentos en servicios especializados o medicina preventiva.

Procedimiento 1: Utilizar redes sociales para anunciar descuentos en salud especializada.

Estrategia 3: Instalar stands informativos en ferias de mascotas y eventos deportivos.

Procedimiento 1: Publicitar en eventos deportivos para que el público en general conozca nuestra veterinaria.

Objetivo 3: Mejora en la experiencia del cliente

Política 1: Establecer personal de servicio al cliente centrado en la atención personalizada y empatía hacia propietarios de mascotas.

Política 2: Garantizar una comunicación clara y transparente en todos los servicios del área veterinaria y pet-shop.

Política 3: Implementar un sistema eficiente de gestión de citas.

Estrategia

Estrategia 1: Capacitar al personal para que sea amable, respetuoso y atento con los clientes que ingresen a la clínica.

Procedimiento 1: Mejorar el proceso de contratación (talento humano) y capacitar al personal para priorizar las necesidades de los clientes, creando una atmósfera cómoda.

Estrategia 2: Informar a los propietarios sobre presupuestos de procedimientos médicos y opciones disponibles en el área de pet-shop.

Procedimiento 1: Utilizar un lenguaje sencillo para que los clientes comprendan los servicios ofrecidos.

Estrategia 3: Ofrecer un sistema conveniente para programar citas.

Procedimiento 1: Permitir la programación de citas mediante mensajes o la aplicación, adaptándose a los tiempos disponibles de los doctores.

1.2.9 Control estratégico: Indicadores de gestión

Medicina General y Reclutamiento

Definición clara del perfil del puesto

Para garantizar una contratación exitosa, es fundamental detallar con precisión las habilidades técnicas y las aptitudes necesarias para cada puesto médico requerido. Esto permitirá atraer candidatos que cumplan con los requisitos específicos de la clínica.

Utilización de múltiples canales de reclutamiento

Publicar ofertas de trabajo en sitios especializados en medicina veterinaria, así como en universidades, puede ser una estrategia eficaz para atraer nuevos talentos. Aprovechar estos canales permitirá acceder a una amplia gama de candidatos con distintas experiencias y habilidades.

Promoción de la marca empleadora

Trabajar con nosotros implica un compromiso con el bienestar animal, el uso de tecnología avanzada, un ambiente de trabajo adecuado y un excelente servicio al cliente. Hay que destacar estas ventajas en nuestras ofertas de trabajo ayudará a atraer a profesionales motivados y con vocación.

Selección

Entrevistas estructuradas y evaluación prácticas.

- Mediante la contratación de un profesional que nos ayude en este aspecto, que evalúen las habilidades como competencias personales relevantes para el puesto.

Referencias y verificaciones de antecedentes

- Verificando que todo lo que este en el currículo vital sea cierto como experiencia y el desempeño que tuvieron en anteriores empresas.

Evaluación de cultura organizacional.

- Evaluar como el candidato al puesto encaja con el ambiente laboral y el compromiso que tiene con los pacientes y la ética profesional. Incluir personal del equipo para evaluar su capacidad de trabajo en equipo.

Motivación

Desarrollo de un plan de desarrollo profesional

- Establecer objetivos claros y alcanzables para su crecimiento profesional, ofreciendo oportunidades de formación continua.

Reconocimiento y Recompensas

- Celebrar logros individuales y de equipo, como incentivos financieros, bonos o días libres.

Fomento de un ambiente de trabajo positivo.

- Promover la comunicación transparente entre nuestro equipo veterinario, con comentarios o ideas constructivas de experiencias de cada uno, para un mejor desempeño laboral y que se sientan cómodos en el ambiente laboral.

Ventas

Reclutamiento

Definición clara del perfil para el puesto.

- Detallar las habilidades como el conocimiento de mascotas, manejo de productos relacionados y servicio al cliente. Además de pasión por los animales, empatía y habilidades de comunicación.

Utilización de múltiples canales de reclutamiento

- Publicar ofertas de trabajo en sitios de mascotas, empleos locales.

Promoción de la marca empleadora

- He de destacar los valores de bienestar animal, calidad de productos ofrecidos y el excelente servicio.

Selección

Implementación de entrevistas estructuradas y evaluaciones prácticas

- A través de la contratación de un personal especializado, realizar evaluaciones sobre conocimiento de mascota, gestión de inventario, atención al cliente y trabajo en equipo.

Referencias y verificaciones de antecedentes

- Verificando que todo lo que este en el CV sea cierto como experiencia y el desempeño que tuvieron en anteriores empresas.

Evaluación de cultura organizacional.

- Evaluar como el candidato al puesto encaja con el ambiente laboral y el compromiso con los animales, ética y venta de productos además la capacidad de trabajo en equipo.

Motivación

Desarrollo de un plan de desarrollo profesional

- Establecer objetivos claros, capacitaciones sobre los productos de macotas, técnicas de ventas y servicio al cliente.

Reconocimiento y Recompensas

- Celebrar logros individuales y de equipo, como incentivos financieros, bonos o días libres.

Fomento de un ambiente de trabajo positivo.

- Promover la comunicación transparente, con comentarios o ideas constructivas de experiencias de cada uno, para un mejor desempeño laboral y que se sientan cómodos en el ambiente laboral.

Inventario

Reclutamiento

Definición clara del perfil para el puesto.

- Detallar las habilidades técnicas requeridas en gestión de inventarios, sistemas de inventarios y logística.

Utilización de múltiples canales de reclutamiento

- Publicar ofertas de trabajo en sitios de logística y gestión de inventarios.

Promoción de la marca empleadora

- Hay que destacar la importancia del inventario dentro del negocio y su importancia del funcionamiento eficiente.

Selección

Entrevistas estructuradas y evaluación prácticas.

- Mediante la contratación de un profesional en el área, realizar preguntas para saber la capacidad para resolver problemas dentro del área de inventarios.

Referencias y verificaciones de antecedentes

- Verificando que todo lo que este en el CV sea cierto como experiencia y el desempeño que tuvieron en anteriores empresas.

Evaluación de cultura organizacional.

- Evaluar como el candidato al puesto encaja con el ambiente laboral, ética en su trabajo.

Motivación

Desarrollo de un plan de desarrollo profesional

- Establecer objetivos claros, capacitaciones sobre gestión de inventarios y el uso del software a disposición.

Reconocimiento y Recompensas

- Celebrar logros individuales y de equipo, como incentivos financieros, bonos o días libres.

Fomento de un ambiente de trabajo positivo.

- Promover la comunicación transparente, con comentarios o ideas constructivas de experiencias de cada uno, para un mejor desempeño laboral y que se sientan cómodos en el ambiente laboral.

1.2.10 Activos fijos que necesita por área

Veterinaria

Bien inmueble que cuenta con una edificación destinada para la clínica y el mercado, espacio que está debidamente acondicionado para el funcionamiento de un establecimiento de atención médica veterinaria que consta de:

- Sala de recepción y espera
- Consultorios equipados
- Sala de cirugía
- Laboratorio
- Área de hospitalización
- Oficina administrativa
- Baños para personal y clientes
- Estacionamiento

Los bienes muebles pertenecientes a la clínica incluyen tanto mobiliario como equipamiento médico-veterinario, distribuidos de la siguiente manera:

Medicina

- Maquinas te punta como: rayos x, hemograma, química sanguínea, PCR, Inmunofluorescencia, máquinas de anestesia, multiparámetros, microscopio, incubadora, software de clínica.

Ventas

- Mostradores, computadoras, refrigeradoras, accesorios, alimentos, fármacos, juguetes, dispositivos móviles, software de ventas.

Inventario

- Mostradores, computadoras, refrigeradoras, accesorios, alimentos, fármacos, juguetes, dispositivos móviles, software de inventario

1.2.11 Activos Intangibles

La construcción de una marca sólida en servicios veterinarios requiere integrar identidad diferenciada y valor percibido. Según (Kim et al., 2008), la equidad de marca ofrece ventajas competitivas claves, particularmente cuando se combinan con un modelo de negocios integrado (Bran-Piedrahita et al., 2020). Este enfoque se va reforzando por el análisis competitivo (Lee, 2006) y estrategias inclusivas (Lee, 2006), permitiendo a Patas posicionarse efectivamente en mercados saturados mediante diferentes sí acción tecnológica y operativa (Weinstein, 2024)

Patentes: La protección de nuestras innovaciones y diseños es fundamental para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Al registrar patentes, garantizamos que nuestras creaciones no puedan ser copiadas por otros, asegurándonos así la exclusividad como autores de estas invenciones. Este proceso no solo protege nuestros derechos intelectuales, sino que también fortalece nuestra posición en la industria veterinaria, permitiéndonos ofrecer productos y servicios únicos a nuestros clientes.

Contar con todas las licencias de funcionamiento es fundamental para garantizar la legalidad y operatividad de cualquier establecimiento comercial o de servicios. Estas licencias, otorgadas por las autoridades competentes, acreditan que el negocio cumple con los requisitos normativos en diferentes aspectos: uso de suelo, seguridad, salubridad, protección civil, impacto ambiental, entre otros.

1.2.12 Sistemas necesarios en las tres áreas**Medicina**

Sistemas necesarios en las tres áreas de Medicina: motivación del personal, ventas, control, publicidad, precios, promociones, postventa, crédito, inventario y costos. Estos sistemas abarcan desde la motivación del personal médico, la venta de servicios médicos,

la determinación de precios de los servicios, la publicidad de los servicios brindados, el inventario de apósitos y fármacos, hasta el control de todos estos aspectos mencionados.

Ventas

Sistema de inventario, crédito, ventas, publicidad, posventa, promociones, precios, motivación, selección, control desde los inventarios, hacia realizar créditos a pequeños emprendimientos, ventas a los clientes y publicidad para captar nuevos clientes potenciales, postventa de cómo le fue con el producto o como alimento como le fue a la mascota, promociones para captar mayor atención de los clientes, motivación al personal, selección de productos y control en ventas.

Inventario

Sistema de costos, inventario, inversiones, capitalización y crédito sacar precios a productos adquiridos, luego pasarlos en inventario para tener el control de los productos adquiridos, inversiones en nuevos productos o ver si somos capaces de invertir en otra cosa o esperar, capitalización de los productos para nuevas inversiones, y créditos para acreedores que nos puedan ayudar con un tiempo para su pago, ya que es mejor trabajar con esos productos a pagarlos en un tiempo determinado, a pagarlos directamente o pronto pago.

1.2.13 Modelo de fidelización de clientes y análisis de competidores

Estrategias de captación

Atención al cliente: Desde el momento en que el cliente ingresa a nuestro establecimiento, es fundamental brindarle una atención que lo haga sentir comprendido en sus necesidades. Siempre debemos utilizar la frase: "Cualquier consulta que tenga, no dude en preguntar, estamos gustosos de atenderle." Esto permite que el cliente se sienta libre de explorar el lugar y, en caso de requerir ayuda, estaremos disponibles para asistirlo. Además, bajo el servicio de postventa, es importante realizar un seguimiento para preguntar cómo le fue con el producto o accesorio adquirido, asegurando así su satisfacción continua.

Programa de fidelización: Implementar que, por cada compra o servicio, que el cliente acumule puntos y estos puedan ser canjeados por servicios veterinarios.

Marketing digital: Utilizar redes sociales, y radios para compartir contenido relevante de nuestros servicios y promociones, aparte consejos de salud para la mascota, y en la radio en los principales partidos de fútbol o donde la gente más escuche la radio.

Participación en eventos: en eventos donde adopten mascotas, apoyando este tipo de eventos, ayuda en centros de adopción con alimento para las mascotas y esto promocionar, pero lo que creo más importante es realizar charlas de concientización en escuelas y colegios sobre la importancia de las mascotas y que desde pequeños conozcan nuestra marca y que desde temprana edad sepan quienes somos.

Colaboraciones: promocionar servicios entre sí, para no decir un no dispongo a un cliente, y pues promocionarnos de manera mutua y que el cliente no tenga que ir a buscar si no dar una solución.

Adjuntar productos naturales: con el tema de alimentos naturales, la tendencia de los propietarios de mascota, buscan mucho más alimentos naturales, deshidratados, pasteles, helados, etc. Implementar esta sección para que sea un punto adicional para los clientes que buscan estas tendencias.

Estrategias de repetición

Mediante el programa ya implementado de fidelización el cliente por los beneficios que este se disponga va a volver a comprar por el hecho de acumular puntos para una atención o servicio veterinario gratis.

Ofertas que se mantendrán en los productos o accesorios, en caso de servicios veterinarios, por su cumplimiento de medicina preventiva, tendrán descuentos adicionales por ejemplo en vacunas que es un protocolo si este sigue el protocolo cada vacuna tendrá un descuento adicional.

A través de la app, los clientes podrán recibir publicidad y diversas promociones que estemos aplicando, para que se sientan atraídos a volver.

Servicio de puerta a puerta gratis, para que así el cliente no desee ir por un producto o servicio nosotros llevarlo a casa gratis.

En cuanto a su primera compra, en la factura adjuntar un descuento adicional en productos seleccionados.

Estrategias de relación

Mantener consistencia en los estándares de atención al cliente, sin importar el personal asignado, respondiendo rápidamente a sus dudas y demostrando empatía en cualquier situación en la que se encuentren.

En base a lo que cada cliente compre, ya con la data enviar descuentos o beneficios relacionados a sus compras o servicios.

Obtener retroalimentación de nuestros clientes en base a encuestas periódicas, para mejorar continuamente, tomando en cuenta la opinión de nuestros clientes.

Transparencia y generar confianza: mediante nuestra transparencia sobre productos y servicios el cliente se sentirá confiado en nuestra atención.

Estrategias de vinculación

Superar las expectativas del cliente implica anticiparse a sus necesidades y brindar un servicio proactivo. Por ejemplo, si durante una visita anterior el cliente manifestó interés

en cambiar de producto, como un nuevo tipo de alimento, pero optó por adquirir el mismo por indecisión, resulta altamente recomendable que en su siguiente visita se le presenten de manera ordenada y personalizada las distintas opciones disponibles. Asimismo, puede establecerse un canal de seguimiento, como una llamada telefónica, para orientarlo en su elección y ofrecerle asesoría adicional. Este tipo de atención diferenciada refuerza el compromiso del establecimiento con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Programa de patas fieles, que tengas descuentos exclusivos en todo nuestro portafolio, e incluso servicio de puerta a puerta gratuitos.

Consistencia en la experiencia del cliente, manteniendo la misma calidad, acogida y atención al cliente cada vez que nos visite.

1.2.14 Objetivos de la dirección estratégica

Participación de mercado

Aumentar la cuota de mercado en el sector local de servicios veterinarios y pet-shop en el próximo año.

Mejorar tiempos de entrega, haciendo que el cliente desde la comodidad de su casa reciba su producto o servicio.

Realizar campañas de marketing para propietarios de mascotas a través de redes sociales y la aplicación.

Proponer promociones especiales y descuentos por paquetes, adaptados a las necesidades de los clientes según la etapa de vida de sus mascotas, desde cachorros hasta adultos y geriátricos.

Incremento de ventas

Para aumentar las ventas mensuales de productos para mascotas en un 15% mediante la introducción de productos naturales, es fundamental llevar a cabo una estrategia integral que considere diversos factores. En primer lugar, se debe realizar un estudio de mercado detallado para identificar las preferencias y necesidades de los consumidores en relación con productos naturales. Este estudio permitirá conocer la aceptación de la idea y ajustar la oferta según los resultados obtenidos.

Además, es crucial ofrecer productos naturales de nuestras propias marcas, garantizando así la calidad y exclusividad. Los precios de entrada deben ser accesibles para mejorar la acogida de los productos y atraer a un mayor número de clientes. Para optimizar la rentabilidad, se debe trabajar en la obtención de descuentos por volumen de los productos más vendidos con los diferentes distribuidores, lo que permitirá reducir costos y aumentar el margen de ganancia.

Capacitar al personal en control de costos y eficiencia operativa es otro aspecto importante para mejorar la rentabilidad en un 10%, ya que permitirá optimizar tiempos y recursos. La mejora del sistema de gestión de inventario también contribuirá a esta meta, haciendo que todo el personal conozca y se preocupe por el inventario, y no solo una persona se encargue de todo, lo que optimizará los tiempos y reducirá errores.

Finalmente, para expandir el negocio y encontrar nuevos nichos de mercado, es fundamental realizar estudios de mercado que identifiquen ubicaciones ideales para la apertura de nuevas sucursales. De esta forma, se podrá crecer y ofrecer la cercanía de los locales a los clientes, quienes valoran tener acceso a productos y servicios de calidad en sus proximidades.

Rentabilidad

Mejorar la rentabilidad en un 10% mediante optimización de inventario y reducción de costos operativos.

Obtención de descuentos por volumen de los productos mas vendidos con los diferentes distribuidores.

Para optimizar tiempos capacitar al personal en control de costos y eficiencia operativa.

Mejorar el sistema de gestión de inventario, haciendo que todo el personal sepa sobre inventario y que cada área se preocupe del mismo y no solo una persona se encargue de todo, optimizando tiempos.

Crecimiento

Expandir mediante la apertura sucursales. Mediante un estudio de mercado, obtener las ubicaciones ideales. Buscando de esta forma nuevos nichos de mercado, que busquen la cercanía de los locales.

Obtener el financiamiento adecuado, hablando con los proveedores para que si quieren que su marca este en los locales, que inviertan en perchas, mostradores, para agilizar costos.

Posicionamiento

Para lograr el reconocimiento en liderazgo en servicios veterinarios y tiendas para mascotas, es esencial ofrecer productos de calidad y exclusivos bajo nuestra marca, incorporar tecnología de punta en los servicios veterinarios, y desarrollar un proceso integral de atención al cliente que agregue valor y nos diferencie en el mercado.

Reputación corporativa

Mejorar reputación online, aumentando el número de reseñas y visualizaciones en redes sociales

Solicitar a los clientes dejen su reseña y experiencia en Google, para incluso retroalimentarnos y mejorar en lo que exista fallas.

Implementar programas de seguimiento en los servicios o accesorios adquiridos, resolviendo problemas existentes o garantizando la satisfacción del cliente.

Involucrarnos en temas de adopción y albergues de mascotas

Desarrollo de marca

Fortalecer la marca como el destino preferido para propietarios de mascotas preocupados por la salud y bienestar de sus mascotas.

Crear identidad visual y atractiva que refleje los valores de la empresa en todos los puntos de contacto del cliente.

Motivar compras, generando así recompensas futuras por concursos realizados, o por incentivos con servicios veterinarios gratuitos.

Motivar a la marca que no sea reconocida por su nombre en general si no simplemente por su P en forma de huella.

Desarrollo de nuevos productos

Para introducir nuestra marca de productos naturales para mascotas, es fundamental realizar una investigación exhaustiva con los clientes para identificar los productos naturales que prefieren. Una vez recopilados los datos, se deben desarrollar prototipos y realizar pruebas piloto para evaluar la aceptación del mercado. Basados en los resultados, se planificará un lanzamiento estratégico que incluirá promociones especiales y demostraciones para generar interés y aumentar la demanda del nuevo producto.

Crear valor

Agregar valor a los servicios ofrecidos mediante educación continua y promoción del bienestar animal. Mediante la aplicación, mandar información sobre bienestar animal y cuidados que necesite por motivos clima, etc. Promover el cuidado responsable de las mascotas y que tenerlos no es por diversión. Colaborar con albergues para promover la adopción de los animales y la importancia de esterilización para evitar sobrepoblación y animales de la calle.

Fidelización

Implementar programas de fidelización para los clientes mediante la acumulación de puntos por compra, que pueden canjearse por servicios veterinarios gratuitos, como consultas o medicina preventiva. Además, mantener descuentos en accesorios y alimentos

para los clientes fieles, enviando notificaciones sobre días especiales de descuento o invitaciones a lanzamientos de nuevos productos.

1.2.15 Entorno empresarial macro

Sector industrial

Patás está ubicado en el sector industrial de servicios de salud veterinario enfocado en el cuidado y tratamiento de los animales; además en el comercio por la venta de productos para mascotas como, alimento, juguetes y accesorios.

Político y Legal

Algunas de las leyes que inciden directamente en este sector son el Código Tributario y Ley de Régimen Tributario Interno y Legislación laboral.

Existen varias normas de bienestar animal que se rigen desde AGROCALIDAD, que van desde su traslado si son mascotas del extranjero que tienen que estar libres de enfermedades y con sus vacunas aplicadas, para su debida importación.

Bienestar animal, que conlleva todo su cuidado, que no debe estar encadenado, no debe ser maltratado o provocar su muerte, que todo esto incluye en el bienestar animal y que cada vez se toma más conciencia por estas mismas leyes en el cuidado de las mascotas.

De las obligaciones y responsabilidades en relación con los animales: el tenedor o dueño, así como los establecimientos que tratan con animales, según su especie debe satisfacer las siguientes necesidades básicas:

- Alimentación, agua y refugio, de acuerdo con los requerimientos de cada especie
- Un trato libre de agresiones y maltrato
- Atención Veterinaria
- Respetar las pautas propias del comportamiento natural del animal

En cuanto a las empresas, estas deben registrarse mediante reglamentos, leyes y normativas impuestas por el gobierno nacional y la superintendencia de compañías para ser consideradas como organizaciones formales dentro del sector. Esto no solo ayuda a tener prestigio dentro de la sociedad, sino que también garantiza la legalización del establecimiento ante las autoridades competentes. La existencia y cumplimiento de un marco normativo permite el resguardo de los derechos de los propietarios de mascotas y de los profesionales veterinarios.

Además, operar dentro de un marco legal brinda seguridad jurídica, previene sanciones administrativas y fortalece la confianza de los clientes, al demostrar que el servicio ofrecido cumple con estándares éticos y técnicos.

En el ámbito legal, el sistema jurídico inestable debido a la gran cantidad de leyes no actualizadas y superpuestas con la cual ha repercutido en el desenvolvimiento del sector privado.

Económico

En el ámbito económico, la ley protege a las empresas veterinarias mediante la exención del IVA del 15 %, que anteriormente se quería aumentar en el sector de la salud veterinaria. El mercado creciente conlleva una mayor demanda de servicios veterinarios, tanto para la salud animal como para la venta de accesorios. Sin embargo, la inseguridad en el país ha llevado a muchas personas a emigrar, lo cual tiene un impacto negativo en el mercado laboral y la pérdida de capital humano, además de que las personas priorizan sus necesidades básicas.

Sociocultural

En el ámbito social, se observa un crecimiento constante de la población, lo cual es beneficioso porque amplía el margen de clientes potenciales y proporciona mayor mano de obra. Esto resulta en una mayor disponibilidad de personal médico calificado, permitiendo así seleccionar a los profesionales más adecuados para cada área requerida.

En cuanto a la cultura, Cuenca se destaca por su alta exigencia en los servicios y productos que adquiere. Esto representa una ventaja para nosotros, ya que mantenemos altos estándares en productos y servicios veterinarios con personal altamente capacitado. No obstante, una parte de la población prefiere optar por servicios más económicos, lo que puede afectar nuestro modelo de negocio.

La responsabilidad social ha incrementado en los últimos años, incluso con campañas que concientizan desde pequeños sobre el cuidado y bienestar animal. Esto es beneficioso para Patas, ya que incentiva a las personas a estar más pendientes y querer lo mejor para sus mascotas.

Tecnológico

Mediante la aplicación de nuevas tecnologías mejoramos el diagnóstico de nuestros pacientes, lo cual nos convierte en una de las clínicas mejor equipadas de Cuenca. Además, la tecnología no solo impacta en el área clínica, sino también en la gestión integral del establecimiento. Sistemas digitales de historia clínica, agendamiento en línea, seguimiento postoperatorio y comunicación con los tutores de las mascotas, mejoran la eficiencia operativa, fortalecen la relación con el cliente y favorecen la fidelización. En un entorno cada vez más competitivo y exigente, la innovación tecnológica posiciona a la clínica como un referente de calidad y compromiso con el bienestar animal, adaptándose a las demandas del presente y preparándose para los desafíos del futuro.

Ambiental

El código del ambiente determina que los gobiernos autónomos descentralizado tienen atribuciones de planificación, diseño e implementación de planes y programas de prevención, rescate, manejo y control de poblaciones sobre el bienestar animal, tenencia responsable y coexistencia humano-animal, priorizando la educación comunitaria; así como de esterilización de animales y adopción responsable.

Fortalecer la conservación de la biodiversidad a través de mecanismos que mejoren el bienestar de la fauna silvestre garantizando la salud humana, animal y ecosistémica.

Laboral

En los últimos años, se ha observado una tendencia hacia el subempleo persistente, ya que muchos médicos veterinarios no logran ganar su sueldo básico y la informalidad laboral ha incrementado.

La migración es un gran problema debido a la falta de empleo y al alto índice de inseguridad, por lo que se ven obligados a migrar a países como Estados Unidos y España. Lo cual hace que buenos talentos vayan hacia otros países a ejercer como veterinarios.

En nuestra veterinaria tratamos de mantener a los buenos talentos como médicos y vendedores con buenos incentivos y pagas conforme a sus habilidades, por lo que no hemos percibido ninguna de estas desventajas para nuestro establecimiento.

1.2.16 Conclusión

La combinación de modelos de planificación estratégica, integración de recursos, control estratégico, fidelización de clientes y análisis de competidores crea un marco robusto que optimiza la gestión y el rendimiento empresarial. Hoy la planificación estratégica establece una hoja de ruta clara, mientras que la integración de recursos asegura que estos se utilicen de manera eficiente. El control estratégico permite el seguimiento y ajuste de las estrategias en función del desempeño y el modelo de fidelización favorece la lealtad del cliente, esencial para la estabilidad y el crecimiento a largo plazo. Juntos, estos elementos proporcionan la dirección estratégica a una visión completa y adaptativa para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del sector veterinario.

Integrar el análisis de competidores con los modelos de fidelización de clientes y la planificación estratégica nos permite no solo competir eficazmente con otras veterinarias, sino también adaptarnos a las dinámicas cambiantes del sector. Conocer a fondo a los competidores ayuda a identificar brechas y oportunidades, mientras que fidelizar a los clientes asegura una base sólida en tiempos de incertidumbre. La planificación y el control estratégico garantizan que los recursos se asignen adecuadamente y que las estrategias se ajusten a medida que el entorno evoluciona, promoviendo así la sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 2

2.1 PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo, exploraremos el desarrollo y la implementación de un plan de negocios sólido y una investigación de mercados exhaustiva para nuestra veterinaria. Con el objetivo de optimizar nuestras operaciones y fortalecer nuestro posicionamiento en el sector, se analizarán las estrategias clave para la colaboración con socios, las actividades fundamentales que garantizan un servicio integral, y los recursos indispensables que aseguran una atención de calidad y oportuna.

La colaboración con proveedores de insumos veterinarios, laboratorios de diagnóstico y otras especialidades será esencial para acceder a medicamentos de calidad y tecnologías avanzadas. Las actividades principales, tales como consultas veterinarias, cirugías, vacunaciones y hotel de mascotas, junto con las nuevas aplicaciones veterinarias como la medicina regenerativa y la endoscopia, serán cruciales para mantener la salud de los animales y generar confianza en nuestros clientes.

Finalmente, discutiremos la importancia de contar con personal veterinario capacitado y equipamiento especializado de última generación. Estos recursos son vitales para garantizar servicios de calidad y atención oportuna, cimentando una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de nuestra veterinaria.

Figura 2

Lienzo Canvas



Este lienzo Canvas proporciona una visión completa y estructurada de los componentes esenciales de nuestro plan de negocios, ayudando a identificar y optimizar las interacciones entre ellos para lograr una gestión y rendimiento empresarial eficiente y sostenible en el sector veterinario.

2.1.1 Socios clave

Colaboración con proveedores de insumos veterinarios, laboratorios de diagnóstico y otras especialidades es esencial. Esto asegura el acceso a medicamentos de calidad, tecnologías avanzadas para un diagnóstico y enfoque integral en el bienestar animal.

2.1.2 Actividades clave

Las actividades principales incluyen consultas veterinarias, cirugías, vacunaciones, hotel de mascotas, nuevas aplicaciones veterinarias como medicina regenerativa, endoscopia, maquinaria de última tecnología para realizar exámenes y llegar a un diagnóstico más eficaz, venta de accesorios, alimentos y fármacos de primera calidad. Estas acciones son fundamentales para ofrecer un servicio integral y mantener la salud de los animales, lo que genere confianza en los clientes

2.1.3 Recursos clave

Los recursos clave incluyen personal veterinario capacitado, instalaciones adecuadas, como consultorios, quirófano, sala de espera, área de emergencia, radiografía, laboratorio, etc. Equipamiento especializado de última generación, todos estos recursos son necesarios para garantizar servicios de calidad y atención oportuna.

2.1.4 Propuestas de valor

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer una atención veterinaria de alta calidad, servicios especializados, ya que desde la primera consulta ofrecemos educación para prevenir futuras enfermedades. Esto atrae a dueños de mascotas que buscan lo mejor para la salud y bienestar de sus animales, desde toda la tecnología y personal capacitado para el mismo objetivo.

2.1.5 Relación con clientes

Fomentar relaciones cercanas y de confianza a través de un excelente servicio al cliente, seguimiento después de la consulta para preguntar de cómo se encuentra la mascota, programas de descuentos para futuros chequeos. Creando que el cliente quiera volver a nuestro local por nuestros servicios.

2.1.6 Canales

Los canales incluyen redes sociales, radio y una furgoneta con nuestros logos y servicios que ofrecemos. Estos medios son cruciales para informar a los clientes sobre los servicios, promociones mensuales y principales consejos para un mejor cuidado de sus mascotas.

2.1.7 Segmento de clientes

Este solo incluye a dueños de mascotas y las clasificamos según la edad de mascotas sean cachorros, adultos o gerentes que cada uno requiere de diferentes requerimientos y exámenes de laboratorio, requeridos para su salud y cuidado integral.

2.1.8 Estructura de costos

Los costos van desde salarios del personal, pago al IESS o seguro social, mantenimiento de equipos e instalaciones, compra de insumos médicos, accesorios, alimentos, pago de servicios básicos luz, agua, teléfono, permisos de funcionamiento. Entender estos costos es fundamental para mantener la sostenibilidad financiera de la clínica.

2.1.9 Fuentes de ingreso

Las principales fuentes de ingreso son consultas, cirugías, desparasitación, vacunas, alimentos, medicamentos, peluquería, emergencias y varias fuentes de ingreso que permiten estabilidad y crecimiento financiero.

Cada uno de estos componentes son muy importantes para llevar un equilibrio tanto de ingresos como egresos, y satisfacer las necesidades del cliente.

Tabla 1

Estructura de costos

Activos fijos e intangibles para invertir para todos los productos o servicios	COSTO DE LA INVERSIÓN	VALOR DE DESECHO	VIDA UTIL EN AÑOS	DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN ANUAL POR ACTIVO
Activo 1: Laboratorio	\$ 52,000.00	\$ 2,000.00	#05	\$ 10,000.00
Activo 2: Consultorios	\$ 12,000.00	\$ 1,000.00	#10	\$ 1,100.00
Activo 3: Pet market	\$ 7,000.00	\$ 200.00	#10	\$ 680.00
Activo 4: Secretaria	\$ 4,000.00	\$ 100.00	#04	\$ 975.00
Activo 5: Software facturación y médicos	\$ 1,500.00	\$ 100.00	#01	\$ 1,400.00
Activo 6: Vehículo de entregas	\$ 36,000.00	\$ 2,000.00	#05	\$ 6,800.00
Activo 7: Cirugía	\$ 30,000.00	\$ 1,000.00	#10	\$ 2,900.00
DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN TOTAL POR AÑO				\$ 23.855,00

La tabla presenta la depreciación y amortización de los activos fijos e intangibles, mostrando cómo se distribuirán estos costos en los estados financieros de la empresa a lo largo del tiempo. Y los activos más costosos como el laboratorio y el vehículo de transporte, tienen una vida útil de 5 años respectivamente, Y un valor residual de todos el cual podemos al final recuperar su vida útil. Se ha utilizado el método de línea recta para calcular la depreciación anual, destacando que el vehículo tiene la mayor depreciación anual \$6.800, lo que afecta estados financieros al reducir las utilidades y reflejar la disminución del valor de los activos.

Tabla 2*Gastos*

GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALORES ANUALES
Mantenimiento de instalaciones	\$ 1,500.00
Sueldos de personal	\$ 72,000.00
Servicios básicos	\$ 3,000.00
Materiales de oficina	\$ 3,000.00
Gastos legales y contables	\$ 1,000.00
Seguro	\$ 1,000.00
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 81,500.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	
1. DURANTE GENERACIÓN DE PEDIDOS	
campañas de publicidad	\$ 2,000.00
Materiales de publicidad	\$ 500.00
2. DURANTE PROCESO DE VENTA	
Sueldo personal de ventas	\$ 12,000.00
TOTAL, GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 14,500.00
TOTAL, OTROS GASTOS INDIRECTOS	\$ 96,000.00
TASA DE APLICACIÓN	
NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS/FABRICADAS U OPERADAS DE TODOS LOS PRODUCTOS/SERVICIOS QUE SE VENDERÁN EN EL PERÍODO	2,560
TASA DE APLICACIÓN RESPECTIVA	\$ 37.50

La tabla muestra los gastos administrativos y comercialización, que totalizan \$96000 al año. De esta cantidad \$81000 para gastos administrativos, entre los ya descritos en la tabla y \$14500 para comercialización, incluyendo publicidad sueldo del personal de ventas. Estos gastos contribuyen a la producción estimada de 2560 unidades, lo que resulta un costo de \$37.50. Esto refleja el costo indirecto de cada unidad debe asumir en relación con los gastos operativos y comerciales de la empresa.

Tabla 3

Flujo de caja sin financiamiento en dólares americanos

Flujo de Caja (proyecto que parte de cero), sin financiamiento						
Insecticida orgánico						
Rubros	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		253,850	274,582	283,014	289,749	316,573
Venta activo		0	0	0	0	0
Total de ingresos		253,850	274,582	283,014	289,749	316,573
Costos variables						
Gastos de fabricación indirect. var						
Gastos de fabricación indirect. fijo						
Comisiones de venta						
G. Admin. y Ventas		-77,800	-85,567	-94,173	-105,276	-108,174
Depreciación		-4,067	-4,067	-4,067	-4,067	-4,067
Amortización de intang.						
Valor libro						
Utilidad antes impuestos		171,983	184,948	184,774	180,406	204,332
Impuestos						
Utilidad neta		171,983	184,948	184,774	180,406	204,332
(+) Depreciación		4,067	4,067	4,067	4,067	4,067
(+) Amortización intang.						
(+) Valor libro						
Inversión inicial	-250,000					
Inversión de reemplazo				-82,000		
Inversión de ampliación					-100,000	
Inversión capital trabajo	-100,000					
Valor de desecho						
Saldo neto de efectivo	-350,000	176,050	189,015	106,841	84,473	208,399
Saldo neto de efectivo acumulado	-350,000	-173,950	15,065	121,906	206,379	414,778

El análisis de flujo de caja del proyecto demuestra una evaluación financiera positiva a lo largo del periodo evaluado. A pesar de una inversión inicial significativa de \$ 350.000, el proyecto logra recuperar la inversión en el segundo año, generando un saldo acumulativo positivo de \$ 15,065. Los ingresos por venta muestran un crecimiento sostenido, pasando de \$ 253,850 en el primer año a \$ 316,573 en el quinto año, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 5.7%. El proyecto es frente a desafíos en el tercer y cuarto año debido a una inversión de reemplazo de \$ 82,000 y ampliación de 100,000 respectivamente, pero mantiene su rentabilidad gracias a la gestión eficiente de costos. Para el quinto año, el saldo

acumulado alcanza \$414,778, demostrando la habilidad económica del proyecto sin necesidad de financiamiento externo. La capacidad de generación de caja positiva en todos los periodos operativos confirma la sostenibilidad financiera de la iniciativa.

Tabla 4

Fujo de caja con financiamiento en dólares americanos

Rubros	Períodos					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		253,850	274,582	283,014	289,749	316,573
Venta activo		0	0	0	0	0
Total de ingresos		253,850	274,582	283,014	289,749	316,573
Costos variables						
Gastos de fabricación						
Gastos de fabricación						
Comisiones de venta						
G. Admin. y Ventas		-77,800	-85,567	-94,173	-105,276	-108,174
Intereses del préstamo		-23,942	-19,243	-14,972	-8,423	-463
Depreciación		-4,067	-4,067	-4,067	-4,067	-4,067
Amortización de intang.						
Valor libro						
Utilidad antes impuestos		148,041	165,705	169,802	171,983	203,869
Impuestos						
Utilidad neta		148,041	165,705	169,802	171,983	203,869
(+) Depreciación		4,067	4,067	4,067	4,067	4,067
(+) Amortización intang.						
(+) Valor libro						
Inversión inicial	-250,000					
Inversión de reemplazo				-82,000		
Inversión de ampliación					-100,000	
Inversión capital trabajo	-100,000					
Préstamo	208,000	0	0	0	0	0
Amortización de deuda		-38,941	-42,874	-50,761	-62,963	-64,461
Valor de desecho						
Saldo neto de efectivo	-142,000	113,167	126,898	41,108	13,087	143,475
Saldo neto de efectivo acumulado	-142,000	-28,833	98,065	139,173	152,260	295,735

El análisis de flujo de caja con financiamiento muestra una dinámica financiera distinta pero igualmente viable. La inclusión de un préstamo de 80% que nos dio la institución financiera con un total de \$208,000 reduce significativamente la inversión inicial neta a \$ 142,000, Mejorando la posición inicial de liquidez. Sin embargo, los pagos por intereses y la amortización de la deuda impacta en el flujo operativo, generando saldos netos menores que los sin financiamiento. A pesar de este dato, el proyecto logra un saldo acumulado positivo, alcanzando un punto de equilibrio en el período 2. Este escenario confirma que el financiamiento externo puede ser una herramienta estratégica para mejorar la rentabilidad del capital invertido, aunque requiere una cuidadosa gestión de los compromisos financieros.

2.2 Investigación de mercado

La presente investigación de mercados se realiza con el objetivo de evaluar la satisfacción de los clientes de Patas, así como identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos. Para ello, se empleó la técnica de encuestas para obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera sistemática, directa y estructurada. Las encuestas permiten conocer percepciones, necesidades, comportamientos y niveles de satisfacción de un grupo poblacional determinado, mediante un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

La encuesta se distribuyó a 435 personas, combinando métodos digitales (Google Forms) y físicos, con un incentivo del 5% de descuento en la siguiente compra para quienes respondieran el cuestionario. Los resultados obtenidos permiten analizar la percepción de los clientes y obtener estrategias para optimizar la experiencia del usuario.

Para procesar esta información, se realizaron las siguientes etapas:

- **Recopilación:** Se recogieron todas las respuestas de los cuestionarios digitales y físicos en una base de datos unificada.
- **Análisis cuantitativo:** Se utilizaron herramientas estadísticas para evaluar las respuestas cerradas, obteniendo porcentajes y frecuencias de las distintas categorías de respuesta.
- **Análisis cualitativo:** Se aplicaron técnicas de codificación y categorización para analizar las respuestas abiertas, identificando temas recurrentes, percepciones y sugerencias de los clientes.
- **Interpretación:** Se correlacionaron los datos obtenidos para identificar patrones y realizar recomendaciones estratégicas.

Estos pasos aseguran que la información obtenida se procese de manera rigurosa y objetiva, proporcionando insights valiosos para la mejora continua de los servicios de Patas.

2.2.1 Satisfacción general del cliente

La encuesta incluyó preguntas orientadas a mediatización general de los clientes. En una escala del 1 al 5 (donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho), se observó que:

- **Experiencia general en la clínica:** La mayoría de los clientes 361 calificaron su experiencia de 4 o 5 puntos, lo que indica que existe un alto valor e insatisfacción.
- **Trato del personal:** similarmente, 388 encuestados calificaron con cuatro o 5 puntos la atención recibida por el personal, estacando su amabilidad y profesionalismo.
- **Comunicación post visita:** 234 personas calificaron positivamente este seguimiento, aunque un número significativo de 81 otorgó puntuaciones bajas, señalando oportunidades de mejora en este aspecto.

Los resultados indican que la mayoría de los clientes de la clínica Patas tiene una percepción positiva del servicio recibido, con 361 encuestados asignando una puntuación de 4 o 5 a su experiencia general. Del mismo modo, el trato del personal fue bien valorado, con 388 encuestados calificando la atención con cuatro o 5 puntos, destacando la amabilidad y profesionalismo del equipo. Sin embargo, el seguimiento post-visita presenta áreas de mejora, ya que 81 personas otorgaron puntuaciones bajas en este aspecto, sugiriendo que hay oportunidades para optimizar la comunicación y el seguimiento con los clientes después de su visita.

2.2.2 Problemas y áreas de mejora

A pesar de la alta satisfacción general, los clientes señalan algunos problemas con corriente, tiempo de espera, en algunos casos se reportaron falta de disponibilidad de personal o su trato poco amable, y una cantidad de 13 personas mencionó los precios de elevados como motivo para no recomendar la clínica

Además de la sección dirigida a clientes que no regresaron, se identificaron motivos como la mala experiencia con el personal, cambios de domicilio preferencia por locales más cercanos, Precios de elevados en servicios veterinarios.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar medidas como: optimizar la gestión de citas para reducir tiempos de espera, capacitar al personal en atención al cliente y evaluar estrategias de precios y promociones.

2.2.3 Canales de comunicación y publicidad

La encuesta también exploró cómo los clientes se enteran de los servicios y sus preferencias de comunicación:

- Fuentes de información: las redes sociales y las recomendaciones de familiares y amigos Fueron los canales más efectivos para atraer clientes.
- Publicidad: se calificó la publicidad como efectiva 4 a 5 puntos, Aunque algunos sugirieron mejorar su claridad y alcance.
- Preferencia de comunicación: las redes sociales y correo electrónico fueron los canales preferidos para recibir información sobre promociones.

Fuentes de información: las redes sociales y las recomendaciones de familiares y amigos fueron los canales más efectivos para atraer clientes. La interpretación de estos resultados sugiere que los esfuerzos de marketing deben centrarse en fortalecer la presencia en redes sociales y fomentar programas de referidos para capitalizar las recomendaciones boca a boca.

Publicidad: se calificó la publicidad como efectiva, con puntuaciones entre 4 y 5 puntos, aunque algunos sugirieron mejorar su claridad y alcance. Esto indica que, si bien la publicidad actual es bien recibida, existe espacio para ajustar los mensajes y estrategias para llegar a un público más amplio y diverso.

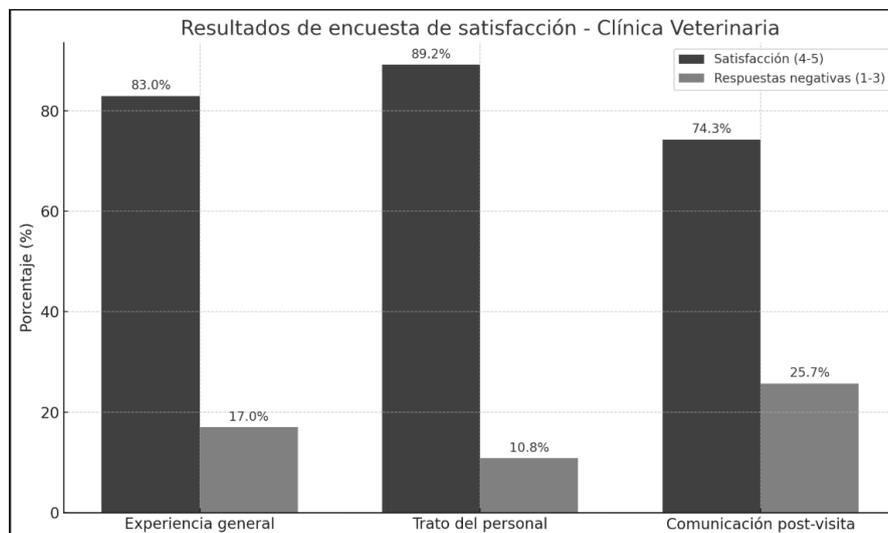
Preferencia de comunicación: las redes sociales y el correo electrónico fueron los canales preferidos para recibir información sobre promociones. Este resultado resalta la importancia de mantener una comunicación activa y personalizada a través de estos medios para incrementar la retención y satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

2.2.4 Frecuencia de visita y expansión de servicios

La mayoría de los clientes visita el establecimiento mensualmente, seguido de este trimestralmente y el último que es por emergencia. Respecto a la apertura de una nueva sucursal, 181 clientes prefieren una clínica veterinaria, 130 un pet market y 98 ambas opciones. Estos patrones de visita y preferencia de expansión pueden guiar decisiones estratégicas, como la apertura de nuevas sucursales o la optimización de horarios para atender a clientes frecuentes.

Figura 3

Resultados de la encuesta



2.3 Conclusiones

El análisis financiero y de mercado confirma la viabilidad del modelo integrado de Patas (clínica + pet market), con indicadores clave como un VAN de \$268,059.27 y una TIR del 65.03%, que demuestran rentabilidad incluso en escenarios conservadores. Esto se sustenta en la diversificación de ingresos (consultas, ventas, servicios especializados), eficiencia operativa (depreciación controlada de activos, CCPP del 10.71%) y una demanda validada (encuesta a 435 clientes con 83% de satisfacción). Además, la investigación de mercados revela oportunidades estratégicas cruciales para el crecimiento, como la expansión geográfica, con un 42% de clientes interesados en una nueva sucursal; la digitalización, ya que el 78% de los clientes usa redes sociales como canal principal de información; y la fidelización, con programas de incentivos que podrían incrementar la recurrencia en un 15% respecto al 9% actual.

La publicidad actual de Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market ha sido evaluada positivamente, obteniendo calificaciones entre 4 y 5 puntos. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar la claridad y el alcance de los mensajes. Esto sugiere que, aunque la publicidad es efectiva, existe margen para optimizar las estrategias comunicativas para atraer a un público más amplio y diverso. Respecto a la frecuencia de visitas y preferencia de expansión, la mayoría de los clientes visita el establecimiento mensualmente. Además, hay una significativa preferencia por la apertura de una nueva clínica veterinaria, seguida de un pet market y la opción de ambas. Estos datos pueden guiar las decisiones estratégicas hacia la apertura de nuevas sucursales y la optimización de horarios para atender a los clientes frecuentes, lo que contribuiría al crecimiento y mejora del servicio.

CAPÍTULO 3

Marketing Estratégico

El marketing estratégico es un pilar fundamental para la diferenciación y crecimiento sostenible de Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market, en un mercado competitivo como Cuenca. Este capítulo desarrolla un plan integral basado en el análisis de la situación actual, la identificación de oportunidades y la implementación de estrategias para fortalecer el posicionamiento de la marca, aumentar la visibilidad de sus servicios únicos y fidelizar clientes. Se alinea con el objetivo general de optimizar procesos de internos y externos para mantener el liderazgo en satisfacción al cliente.

3.1 Diagnostico Situacional

Análisis del entorno competitivo

- Competencias: Crecimiento acelerado de nuevas clínicas veterinarias en Cuenca, con ofertas similares, pero sin el modelo integrado (clínica + tienda + peluquería + farmacia) que ofrece Patas.
- Fortalezas de Patas:
 - Servicios multidisciplinarios bajo el mismo techo.
 - Tecnología de punta y trayectoria desde 2003.
 - Ubicación estratégica en: de la ciudad.
- Debilidades:
 - Baja difusión de los servicios especializados.
 - espacios físicos que requieren optimización para mejorar la experiencia del cliente.

Perfil del cliente

- Dueños de mascotas en Cuenca, con demanda creciente de servicios de alta calidad y personalizados.
- Preferencia por el establecimiento combinan calidad médica, conveniencia de todo en un solo lugar y atención emocional

3.2 Estrategias propuestas

Posicionamiento de marca

- Mensaje Clave: Patas: una pata amiga
- Diferenciadoras:
 - Comunicar los servicios únicos (paquetes de salud veterinaria o servicios únicos veterinarios, descuentos).
 - Hay que destacar la tecnología avanzada y el equipo profesional especializado.

- Mejorar infraestructura tanto como para la clínica veterinaria como para el pet shop.

Plan de comunicación digital

La comunicación es fundamental para que los clientes conozcan sobre la marca y así aumentar la visibilidad de la misma y destacar los servicios.

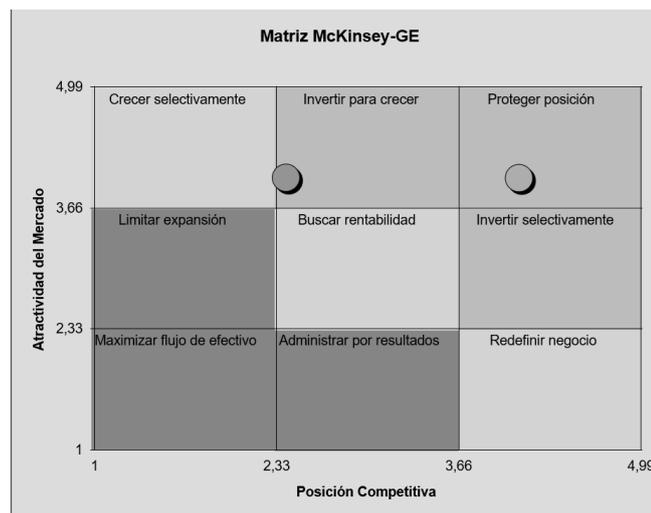
- Redes sociales: contenido de medicina preventiva, sobre tenencia responsable de las mascotas y/o recomendaciones para mantener a tu mascota saludable.
- Emails: promociones exclusivas para clientes frecuentes
- En medios tradicionales como las radios, llegar a gente que aún no utiliza redes sociales.

3.3 Posición actual

Patatas indica una visión de la situación actual y las oportunidades que tiene para invertir para crecer y qué es lo que se busca un negocio, siempre cuidando su posición de marca.

Figura 4

Matriz A-C



La Matriz A-C presentada en la Figura 4 proporciona una visión clara de la posición actual de la Clínica Patatas en el mercado, considerando las variables clave que influyen en su crecimiento y éxito. La posición de Patatas en la matriz indica que la clínica tiene una fuerte visión estratégica sobre sus oportunidades de inversión y crecimiento, destacando la importancia de mantener la posición de la marca mientras explora nuevas áreas de inversión. Con la ayuda de esta matriz, es posible comprender que la Clínica Patatas valora su imagen de marca y busca constantemente formas de expandirse, siempre atenta al cuidado de los animales y a la satisfacción de los clientes. Este enfoque estratégico es

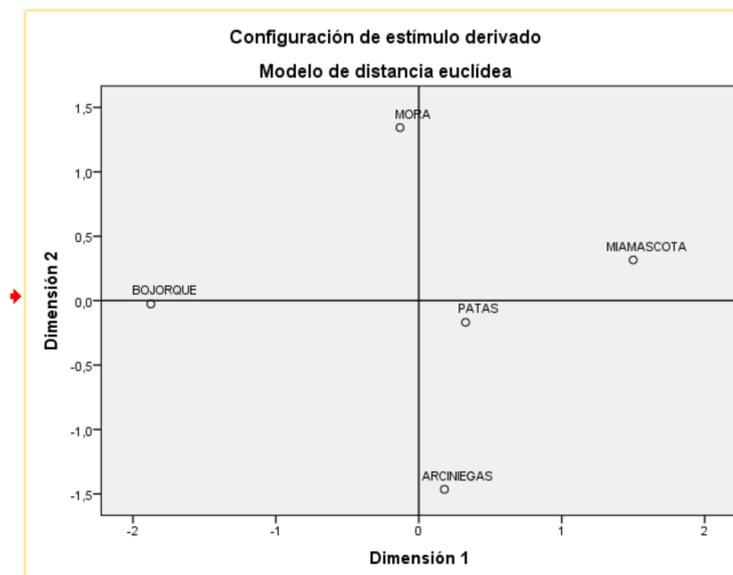
esencial para diferenciar la clínica de sus competidores y asegurar su evolución y destaque en el sector. Además, la matriz muestra que la Clínica Patas está bien posicionada para aprovechar las oportunidades del mercado, manteniendo su compromiso con la calidad de los servicios y la experiencia positiva de los clientes. En resumen, la Figura 4 revela que la Clínica Patas está en la dirección correcta para consolidar su marca y expandir sus operaciones, siempre considerando el bienestar de los animales y la fidelización de los clientes.

3.4 Estrategias claves

Para diferenciarse en el mercado, la Clínica Patas ha implementado una serie de estrategias clave, que incluyen la capacitación de su personal para ofrecer una atención personalizada y de calidad, la creación de ambientes acogedores y confortables tanto para perros como para gatos, la gestión eficiente de citas para minimizar los tiempos de espera, y un seguimiento constante a través de llamadas directas a los propietarios para monitorear el bienestar de las mascotas y tomar medidas preventivas. Estas acciones, combinadas con la optimización de la experiencia del cliente y la incorporación de nuevos servicios, buscan consolidar la posición de la clínica como líder en el cuidado de mascotas, promoviendo tanto su satisfacción como el crecimiento sostenible del negocio.

Figura 5

Mapa perceptual de modelo de distancia euclídea



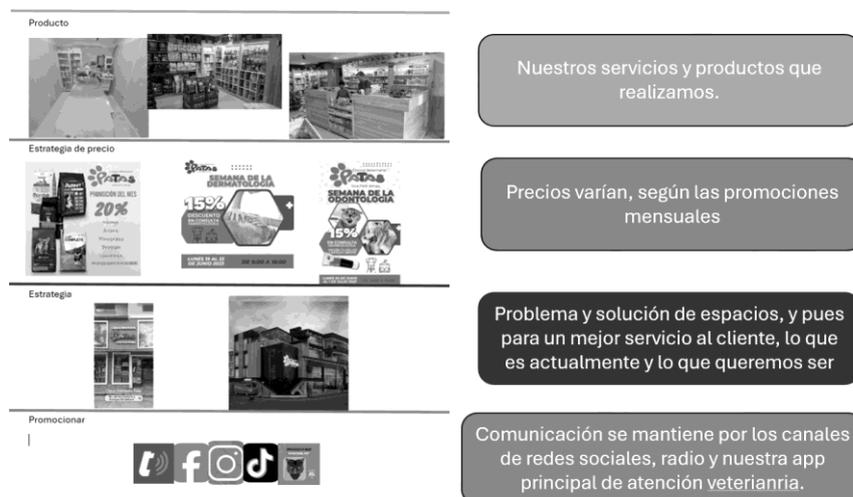
Clínica Patas mantiene una posición central al enfocarse en dos variables clave: los servicios ofrecidos, algunos de los cuales son únicos, y la satisfacción del cliente. Actualmente, la Clínica Patas está en proceso de diferenciarse significativamente de sus competidores, y según el análisis realizado, se encuentra en buen camino para lograrlo.

3.5 Estrategias competitivas

La figura siguiente ilustra las estrategias competitivas que la Clínica Patas ha adoptado para diferenciarse en el mercado y consolidar su posición como líder en el cuidado de mascotas. En primer lugar, la atención personalizada y el seguimiento continuo con los propietarios garantizan una experiencia positiva que fomenta la lealtad del cliente. En segundo lugar, la creación de ambientes específicos y confortables para perros y gatos ayuda a reducir el estrés de las mascotas durante su estancia en la clínica. Estas estrategias, combinadas con la optimización de los tiempos de espera y la implementación de nuevos servicios basados en las experiencias y necesidades de los clientes, forman un conjunto integral de acciones que promueven tanto la satisfacción del cliente como el crecimiento sostenible del negocio.

Figura 6

Mockup Patas



3.6 Estrategias a futuro

Con el objetivo de ampliar nuestra presencia y mejorar la accesibilidad de nuestros servicios, es esencial llevar a cabo un exhaustivo estudio de mercado que nos permita identificar las ubicaciones estratégicas para la implementación de nuevas sucursales. Este estudio deberá considerar factores como la densidad poblacional, el nivel de demanda de servicios veterinarios, y la competencia local. Al analizar estos elementos, podremos determinar las áreas con mayor potencial de crecimiento y diseñar un plan de acción que garantice la adecuada distribución de recursos y la optimización de operaciones. La apertura de nuevas sucursales no solo incrementará nuestra capacidad de atender a más clientes, sino que también reforzará nuestro posicionamiento como líderes en el cuidado animal. Asimismo, el estudio de mercado nos permitirá ajustar nuestras estrategias de marketing y personalización de servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada comunidad, asegurando una expansión sostenible y exitosa.

3.7 Conclusiones y desafíos

En conclusión, la Clínica Patas ha demostrado ser un referente en el cuidado de mascotas gracias a sus estrategias innovadoras y su enfoque en la satisfacción del cliente. La diferenciación en los servicios ofrecidos, la creación de ambientes acogedores y confortables, y el seguimiento personalizado han sido factores clave en su éxito. Además, la optimización de tiempos de espera y la implementación de nuevos servicios basados en las experiencias de los clientes han permitido un crecimiento sostenible y una consolidación en el mercado.

Sin embargo, la expansión y mejora continua del negocio presentan desafíos importantes que deben ser abordados para mantener el liderazgo en el sector. La inversión en tecnología avanzada para la gestión de citas, la optimización de procesos internos y la formación continua del personal son medidas esenciales para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Asimismo, es fundamental realizar un exhaustivo estudio de mercado para identificar las ubicaciones estratégicas para nuevas sucursales, considerando factores como la densidad poblacional y el nivel de demanda de servicios veterinarios.

La adopción de estas estrategias permitirá a la Clínica Patas no solo mantener su prestigio, sino también expandir su capacidad de respuesta ante las crecientes demandas y expectativas de los clientes. Un enfoque integral que abarque la atención personalizada, la mejora del ambiente para las mascotas y sus propietarios, la minimización de tiempos de espera y el seguimiento proactivo garantizará la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la veterinaria.

En resumen, la reestructuración de servicios y la implementación de mejoras constantes son esenciales para continuar brindando un servicio excepcional y mantenernos a la vanguardia en el cuidado de los animales en nuestra comunidad. La capacidad de adaptarse y superar los desafíos que se presenten será crucial para el éxito futuro de la Clínica Patas.

CAPITULO 4

Gerencia financiera

La gerencia financiera constituye un pilar crítico para el éxito y sostenibilidad de Patas, especialmente en un entorno competitivo donde la eficiencia operativa y la rentabilidad son determinantes. Como señala (Kieves et al., 2007), la falta de habilidades empresariales en los profesionales veterinarios puede limitar su capacidad para gestionar prácticas rentables y ofrecer servicios de calidad. Esto asegura su crecimiento sostenible, a través de un enfoque basado en datos y mejores prácticas del sector, se busca optimizar recursos, mejora la toma de decisiones y alinear los objetivos financieros con la misión de bienestar animal que define a la organización.

4.1 Propuesta de proyecto de expansión

Con el objetivo de continuar creciendo y generando un impacto positivo, proponemos un proyecto de expansión que se enfoque en la sostenibilidad ambiental y el beneficio social. Este nuevo proyecto podría incluir:

Incorporar paneles solares para el ahorro energético y el uso de materiales biodegradables en productos y empaques, promoviendo la responsabilidad ambiental.

Ampliar nuestro alcance promoviendo el cuidado responsable de mascotas a través de campañas de esterilización y educación.

Con la división de Clínica Veterinaria Patas y Patas Pet Market, para mejorar la experiencia de nuestras mascotas y clientes. Al separar estos espacios, eliminaremos los dolores característicos de una clínica veterinaria dentro del pet market, garantizando un ambiente más agradable para nuestras mascotas, quienes muchas veces se niegan a entrar por estas razones.

Esta expansión no sólo fortalecerá nuestra posición en el mercado, sino que él también reafirmar nuestro compromiso con la sostenibilidad y el bienestar tanto de las mascotas como de sus dueños.

Tabla 5

Inversión Inicial

INVERSION INICIAL		123,975.00
Costos activos fijos		110,000.00
Equipamiento moviliario	25,000.00	
Edificios	50,000.00	
Maquinaria y banda de producción	35,000.00	
Capital de trabajo (un mes)		13,975.00
Materiales e insumos	Costo unitario	
Alimentos especializados	15	
Juguetes	10	
Medicamentos	8	
Vacunas	12	
Materiales e insumos	8	
Total, costos variables por unidad	53.00	
Unidades producidas mensualmente	75.00	
Total, costos variables mensuales	3,975.00	
Costos fijos mensuales	10,000.00	
Costos fijos y variables anuales		
Total, costos variables anuales	47,700.00	
Total, costos fijos anuales	120,000.00	
Total, costos fijos + variables anuales	167,700.00	

4.2 Financiamiento del proyecto

Para hacer realidad esta visión, planeamos financiar el proyecto con un préstamo de \$104,000 a 5 años, utilizando un esquema de cuotas anuales constantes que nos permite mantener la estabilidad financiera y garantizar el desarrollo de nuestras instalaciones y servicios.

Tabla 6

Tabla de amortización sistema francés

CAPITAL	104,000.00			
TASA	15.5%			
PLAZO	5			
AÑO	CUOTA TOTAL	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	31,392.90	16,120.00	15,272.90	88,727.10
2	31,392.90	13,752.70	17,640.20	71,086.90
3	31,392.90	11,018.47	20,374.43	50,712.47
4	31,392.90	7,860.43	23,532.47	27,180.00
5	31,392.90	4,212.90	27,180.00	0.00
		52,964.50		

Tabla 7

Tabla de amortización sistema alemán

Tabla de amortización sistema alemán

CAPITAL	104,000.00			
TASA	15.5%			
PLAZO	5			
AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL
1	36,920.00	16,120.00	20,800.00	83,200.00
2	19,275.20	12,896.00	6,379.20	76,820.80
3	18,286.42	11,907.22	6,379.20	70,441.60
4	17,297.65	10,918.45	6,379.20	64,062.40
5	16,308.87	9,929.67	6,379.20	57,683.20
		61,771.34		

Tasa de interés del 15.5%

Sistema francés: Cuotas anuales constantes de \$31,392.90.

Sistema alemán: Pago de capital constante de \$20,800 en el primer año, con intereses decrecientes, reduciendo el monto total de las cuotas a lo largo del plazo.

4.3 Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

Tabla 8

Tabla de cálculo promedio ponderado

Cálculo del costo de capital promedio ponderado CCPP			
Costo de la deuda (Kd)	15.5%		
Costo deuda desp. Imp (ki)	9.88%		
Costo de rec. Propios (ks)	15%	Inversión requerida	123.975
Participación deuda (wd)	84%	Deuda	103.975
Particip. rec. Propios ws)	16%	Recursos Propios	20.000
CCPP (ka)	10.71%		

La estructura de financiamiento del proyecto se basa en:

Deuda: 84% del total (tasa ajustada por impuestos de 9.88%).

Recursos propios: 16% (costo del capital propio de 15%).

El CCPP estimado es del **10.71%**, considerando la combinación de financiamiento externo e interno.

4.4 Flujos de efectivo del proyecto

Tabla 9

Tabla de flujos de efectivo operativos

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS					
	1	2	3	4	5
No. Unidades	900	990	1089	1198	1318
Precio	300	300	300	300	300
Ventas	270,000.00	297,000.00	326,700.00	359,370.00	395,307.00
Costos variables	47,700.00	52,470.00	57,717.00	63,488.70	69,837.57
Costos fijos excepto depreciación	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Depreciación	6,875.00	6,875.00	6,875.00	6,875.00	6,875.00
Utilidad Operativa	95,425.00	117,655.00	142,108.00	169,006.30	198,594.43
Impuestos y participaciones (36,25%)	34,591.56	42,649.94	51,514.15	61,264.78	71,990.48
Utilidad Neta	60,833.44	75,005.06	90,593.85	107,741.52	126,603.95
Depreciación	6,875.00	6,875.00	6,875.00	6,875.00	6,875.00
FE INCREMENTALES	67,708.44	81,880.06	97,468.85	114,616.52	133,478.95

El proyecto requiere una inversión inicial de **\$123,975**, desglosada en:

Activos fijos: \$110,000, para mobiliario, infraestructura y maquinaria moderna.

Capital de trabajo: \$13,975, para garantizar materiales y costos iniciales.

Flujos operativos: Generados por ventas proyectadas de productos y servicios, ajustados por costos variables y fijos anuales.

Generados por ventas de productos y servicios, con costos variables de \$53 por unidad y precios promedio de \$300. Proyecciones anuales:

- Año 1: \$67,708.44
- Año 2: \$81,880.06
- Año 3: \$97,468.85
- Año 4: \$114,616.52
- Año 5: \$133,478.95

Tabla 10**Tabla de flujo terminal**

FLUJO TERMINAL	59,300.00			
Venta de los Activos	57,125.00		VM	57,125.00
Impuestos y participaciones	2,175.00		VL	63,125.00
			Utilidad/pérdida	-6,000.00
			Efectos tributarios	-2,175.00

- **Flujo terminal:** \$59,300. Incluye el valor residual de los activos (\$57,125) y los efectos tributarios de las pérdidas finales.

Tabla 11**Tabla de VAR y TIR**

Valor presente neto	268,059.27
Tasa Interna de retorno	65.03%

- **VAN:** \$268,059.27, calculado con un costo de capital del 10.71%.
- **TIR:** 65.03%.

Tabla 12**Tabla de período de recuperación**

Periodo de recuperación	
1	# de años enteros antes de la recuperación
56,266.56	Valor que falta por recuperar
81,880	FE del año en el que se recupera la inversión
0.69	Fracción de año
8.25	# de meses

- **PR:** Recuperación estimada en **1 año y 9 meses**.

4.5 Flujo del inversionista

Tabla 13

Tabla de FE del inversionista

	0	1	2	3	4	5
FE DEL PROYECTO	-123,975.00	67,708.44	81,880.06	97,468.85	114,616.52	192,778.95
Desembolso del préstamo	104,000.00					
Pago capital		- 15,272.90	- 17,640.20	- 20,374.43	-23,532.47	-27,180.00
Pago interes (inc. aho. Imp.)		- 16,120.00	- 13,752.70	- 11,018.47	-7,860.43	-4,212.90
Ahorro impuestos por intereses		10,276.50	8,767.35	7,024.27	5,011.03	2,685.72
FE DEL INVERSIONISTA	-19,975.00	46,592.04	59,254.51	73,100.22	88,234.64	164,071.77

Usando las tablas de amortización:

Tabla 14

Tabla de TIR y VAN del inversionista

Costo de capital	11%
Valor presente neto	281,738.26
Tasa Interna de retorno	258.85%

VPN: \$281,738.26, que refleja una rentabilidad superior para el inversionista a la tasa de descuento del 10.71%.

TIR: 258.85%, mostrando un retorno atractivo.

PR: Recuperación en menos de 2 años, lo que asegura una rápida recuperación del capital invertido.

4.6 Análisis de escenarios

Escenario conservador: Reducción del 10% en las ventas proyectadas.

VAN: Se ajusta a \$240,000, manteniéndose positivo.

TIR: Disminuye a aproximadamente 55%, aún viable.

4.7 Conclusión

La gestión financiera estratégica de Patas demuestra su viabilidad a través de indicadores sólidos (Valor Actual Neto [VAN]: \$268,059.27; Tasa Interna de Retorno [TIR]: 65.03%) y un modelo de financiamiento eficiente (Costo de Capital Promedio Ponderado [CCPP]: 10.71%), asegurando tanto la rentabilidad como la sostenibilidad del proyecto de expansión. Al integrar innovación eco amigable, segmentación de servicios y un enfoque basado en datos, Patas no solo optimiza sus recursos, sino que también consolida su compromiso con el bienestar animal y el crecimiento sostenible, posicionándose como líder en el sector veterinario competitivo.

Conclusiones Generales

La implementación de estrategias de gestión innovadoras, como la estandarización de flujos de trabajo, la adopción tecnológica y la optimización de recursos, es fundamental para mejorar la eficiencia operativa de Patas. Estas medidas no sólo incrementan la productividad y reducen el estrés laboral, sino que también contribuyen a la sostenibilidad financiera y competitiva del negocio.

La combinación de servicios integrados junto con un enfoque de atención personalizada y tecnología de punta permite a Patas diferenciarse en un mercado saturado. El posicionamiento basado en calidad, innovación y responsabilidad social fortalece su reputación y lealtad de clientes.

Las estrategias de marketing digital, participación en eventos y programas de fidelización son clave para aumentar la visibilidad de la marca y captar nuevos clientes. La comunicación efectiva de los valores únicos de Patas, como su compromiso con el bienestar animal, mantiene su posicionamiento en la comunidad.

La propuesta de expansión, que incluye la instalación de paneles solares y el uso de materiales biodegradables, refleja un compromiso firme con la sostenibilidad ambiental.

En el análisis financiero, los indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) de \$268,060 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 65% demuestran la rentabilidad del proyecto. Además, la rápida recuperación de la inversión, estimada en dos años, respalda la expansión planificada.

Recomendaciones

Optimización de procesos y tecnología: se recomienda implementar sistemas de gestión automatizados para agilizar procesos de internas, como la programación de citas. Esto reducirá tiempos de espera y mejorará la experiencia del cliente. Además, desde esencial capacitar continuamente al personal y habilidades de atención al cliente, asegurando que los estándares de servicio se mantengan altas y consistentes en todas las áreas de la clínica.

Estrategias de marketing y difusión: para fortalecer la presencia de la marca, se sugiere incrementar la producción de contenido educativo en redes sociales, como vídeos interactivos de guías de cuidado animal. Utilizar herramientas de análisis de datos permitirá segmentar mejor las campañas y personalizar promociones según los perfiles de los clientes.

Expansión y estudio de mercado: antes de abrir nuevas sucursales, es fundamental realizar estudios de mercado detallados que evalúen factores como densidad poblacional, competencia local y hábitos de consumo. Priorizar ubicaciones de alta demanda de servicios veterinarios y bajo acceso a competidores directos que maximizará el retorno de la inversión.

Reforzar el compromiso ambiental mediante prácticas eco amigables, como el uso de materiales biodegradables programas de reciclaje.

Establecer indicadores de desempeño trimestral permitirá medir la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos. Fomentar la retroalimentación de los clientes mediante encuestas periódicas de asegurará que las necesidades sean atendidas y que la clínica siga innovando.

Bibliografía

- Armitage-Chan, E., & Jackson, E. (2018). Improving student engagement in veterinary business studies. *Journal of Veterinary Medical Education*, 45(2), 204–212. <https://doi.org/10.3138/jvme.0816-137r1>
- Bran-Piedrahita, L., Valencia-Arias, A., & Palacios-Moya, L. (2020). Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud. *Suma de Negocios*, 11(25), 108–115. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.V11.N25.A2>
- Gallacher, M., & Barcos, L. (2012). Financing and organisation of Veterinary Services. In *Rev. sci. tech. Off. int. Epiz* (Vol. 31, Issue 2).
- Harris, D. L., Lloyd, J. W., & Marrinan, M. J. (2004). Hospital management principles applicable to the veterinary teaching hospital. In *Journal of Veterinary Medical Education* (Vol. 31, Issue 3, pp. 273–280). University of Toronto Press Inc. <https://doi.org/10.3138/jvme.31.3.273>
- Kieves, N. R., Roark, A. W., & Sparks, T. K. (2007). Business education in veterinary schools: The potential role of the veterinary business management association. *Journal of Veterinary Medical Education*, 34(5), 678–682. <https://doi.org/10.3138/jvme.34.5.678>
- Kim, K. H., Kim, K. S., Kim, D. Y., Kim, J. H., & Kang, S. H. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.010>
- Kulkov, I., Barner-Rasmussen, W., Ivanova-Gongne, M., Tsvetkova, A., Hellström, M., & Wikström, K. (2020). Innovations in veterinary markets: opinion leaders' social capital. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(13), 1–14. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0098>
- Lee, D. E. (2006). Marketing veterinary services. In *Veterinary Clinics of North America - Small Animal Practice* (Vol. 36, Issue 2, pp. 281–295). <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2005.11.003>
- Perry, M. D. (2024). Creating an Inclusive Experience for Veterinary Clients. In *Veterinary Clinics of North America - Small Animal Practice*. W.B. Saunders. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2024.08.003>
- Puddle, T. (2015). Marketing essentials for veterinary practices. *In Practice*, 37(5), 259–261. <https://doi.org/10.1136/inp.h1940>
- Riveros, J. S., & Berné, C. M. (n.d.). *La aplicación del marketing en hospitales públicos desde la perspectiva de los funcionarios: El caso de un hospital del sur de Chile*.

Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-152>

Weinstein, P. (2024). Practice (In)Efficiency in Veterinary Medicine: Moving from Chaos to Control. *Veterinary Clinics: Small Animal Practice*, 54(2), 337–353. <https://doi.org/10.1016/j.cvsm.2023.10.012>

ANEXOS

Cuestionario

¡Nos importa tu opinión! En Patas, nos esforzamos por ofrecer el mejor servicio y atención para tus queridos amigos peludos. Para seguir mejorando y asegurar que cumplimos con tus expectativas, queremos conocer tu experiencia a través de esta breve encuesta. Tu feedback es invaluable para nosotros y nos ayudará a brindarte el mejor cuidado posible.

1. ¿Cómo calificaría su experiencia general en nuestra clínica? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cómo calificaría la calidad de la atención veterinaria recibida? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para su cita? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Cómo evaluaría el trato recibido por parte del personal de la clínica? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Está satisfecho con la información y explicaciones proporcionadas sobre el estado de salud de su mascota? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Hay algún aspecto específico del servicio que considere que necesita mejora?

7. ¿Ha experimentado algún problema recurrente en nuestras instalaciones o servicios? (Sí/No)

- Si respondió sí, por favor describa el problema.

8. ¿Tiene alguna sugerencia sobre cómo podríamos mejorar nuestros servicios?

9. ¿Cómo evaluaría la comunicación con usted después de la visita (seguimiento, resultados de pruebas, etc.)? (1 = Muy Insatisfecho, 5 = Muy Satisfecho)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Cómo se enteró de nuestros servicios?

- Recomendaciones familiares/amigos
- Publicidad radio
- Publicidad Instagram o Tik-tok
- Redes Sociales
- Otros _____

11. ¿Qué tan efectiva considera que es nuestra publicidad en comunicar los servicios que ofrecemos? (1 = Poco Efectiva, 5 = Muy Efectiva)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. ¿Por dónde desearía conocer de promociones y servicios?

- Correo Electrónico
- SMS
- Redes Sociales
- Otros _____

13. ¿Recomendaría nuestra clínica a otras personas? (Sí/No)

- Si respondió no, por favor indique el motivo.

¿Con qué frecuencia visita nuestros establecimientos?:

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Solo emergencias

14. Desearía una sucursal nueva

- Clínica Veterinaria
- Pet Shop
- Ambas

CLIENTES QUE NO REGRESARON A COMPRAR

Notamos que hace tiempo que no hemos tenido el placer de atenderte en nuestra clínica, y nos gustaría saber cómo podemos mejorar nuestro servicio. Agradeceríamos si pudieras dedicar unos minutos a completar esta encuesta.

1. ¿Cuál fue el motivo principal por el que decidiste no regresar a nuestra clínica?

2. ¿Cómo calificarías la calidad del servicio recibido en tu última visita?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

3. ¿Qué aspectos del servicio te gustaría que mejoráramos?

4. ¿Tuviste algún problema específico con el personal, los servicios o las instalaciones?

5. ¿Hay algo que podríamos hacer para volver a ganarnos tu confianza y tu preferencia?

6. ¿Tienes algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir con nosotros?
