



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA, MENCIÓN EN GERENCIA DE MARCA

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOSPITAL VETERINARIO  
ALL PETS

Profesor de la asignatura:

Iliana Elizabeth Aguilar

Autores:

Andrea Villacís

José Carrión

Año de presentación:

2023

## RESUMEN

El proyecto se propuso comprender el comportamiento del consumidor de servicios veterinarios en el Hospital Veterinario All Pets, identificando expectativas y necesidades no satisfechas. A través de encuestas en línea con 7,000 clientes de los últimos tres años, se determinó que el 87% tenía entre 18 y 55 años, con un atractivo nivel adquisitivo. La consulta médica fue el servicio más solicitado (45%), con más del 80% dispuesto a pagar hasta \$40. La calidad y la confianza en el médico resultaron cruciales para la mayoría de los clientes. Aunque el sector veterinario en Ecuador era altamente competitivo, All Pets contaba con una clientela mayormente satisfecha, pero se identificaron oportunidades para servicios adicionales y una estrategia de membresía mensual, subrayando la necesidad de adaptación constante en este mercado competitivo. La demografía favorable respaldó la viabilidad financiera de All Pets, destacando la importancia de mantener altos estándares en atención y servicios médicos.

## **ABSTRACT**

The project aimed to understand the consumer behavior of veterinary services at All Pets Veterinary Hospital, identifying unmet expectations and needs. Through online surveys involving 7,000 customers from the last three years, it was determined that 87% were between 18 and 55 years old, with an attractive purchasing power. Medical consultations were the most requested service (45%), with over 80% willing to pay up to \$40. Quality and trust in the veterinarian were crucial aspects for the majority of customers. Despite the highly competitive veterinary sector in Ecuador, All Pets had a mostly satisfied clientele, but opportunities for additional services and a monthly membership strategy were identified, emphasizing the need for constant adaptation in this competitive market. The favorable demographic supported the financial viability of All Pets, highlighting the importance of maintaining high standards in healthcare and medical services.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
<b>1. Planteamiento del problema</b>	<b>2</b>
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Enunciado del problema	2
1.3. Alternativas de solución	4
<b>2. Revisión de literatura</b>	<b>7</b>
2.1. Análisis del macroentorno	7
2.1.1. Análisis político – económico	7
2.1.2. Análisis económico	8
2.1.3. Análisis tecnológico	9
2.1.4. Análisis Social	10
2.2. Análisis del microentorno	11
2.2.1. Nuevos competidores potenciales	11
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.3. Poder de negociación de los clientes	12
2.2.4. Productos sustitutos	13
2.3. Análisis interno	13
2.3.1. Marketing	14
2.3.2. Operaciones	14
2.3.3. Recursos Humanos	14
2.3.4. Management	15
2.3.5. Finanzas	15
2.3.6. I+D+i	15
2.4. Análisis FODA	16
<b>3. Objetivos de investigación de mercados</b>	<b>18</b>
3.1. Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos	18
3.3. Hipótesis	19

3.4. Enfoque de investigación	19
3.5. Diseño de instrumentos	20
3.6. Población y muestra	20
3.7. Cálculo de la muestra	20
3.8. Técnica de muestreo	21
<b>4. Resultados</b>	<b>22</b>
4.1. Análisis de resultados	22
4.2. Comprobación de hipótesis	40
4.3. Conclusiones generales del estudio	42
<b>5. Discusión de los resultados y propuesta de solución</b>	<b>44</b>
5.1. Objetivos de marketing	44
5.1.1. Objetivo general	44
5.1.2. Objetivos específicos	44
5.2. Definición de Propuesta de Valor	44
5.3. Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo	46
5.4. Declaración de Posicionamiento (deseado) versus posicionamiento actual	47
5.5. Estrategia Central de Mercadeo	49
5.6. Mix de mercadeo	49
5.6.1. Estrategia de portafolio de Productos	49
5.6.2. Estrategia de Precios	52
5.6.3. Diseño de Canales de Distribución	53
5.6.4. Estructura comercial de primera línea	54
5.6.5. Principales acciones de comunicación	55
5.6.6. Planificación de promociones a desarrollar	57
5.6.7. Acciones de fidelización de clientes	58
5.7. Viabilidad Financiera del proyecto	59
5.7.1. Proyección de ingresos	59
5.7.2. Proyección de costos y gastos	60
5.7.3. Utilidad estimada para el siguiente quinquenio	61

5.7.4.	Cálculo de TIR y VAN	62
5.7.5.	Punto de equilibrio	62
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>64</b>
6.1.	Conclusiones	64
6.2.	Recomendaciones	64
	<b>Referencias</b>	<b>66</b>
	<b>Anexos</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ranking empresarial clínicas y hospitales veterinarios 2018 y 2021	3
Tabla 2. FODA	17
Tabla 3. Comprobación hipótesis investigación de mercados	41
Tabla 4. Matriz de Ansoff	51
Tabla 5. Precios por competidor	52
Tabla 6. Estrategia de comunicación <i>Push</i> para el servicio de hotel y adiestramiento	55
Tabla 7. Estrategia de comunicación <i>Pull</i> para el plan de suscripción mensual	56
Tabla 8. Proyección de ingresos	60
Tabla 9. Proyección de Costos y Gastos	61
Tabla 10. Proyección de gasto nuevos servicios y Marketing	61
Tabla 11. Estado de Resultados	62
Tabla 12. Flujo de caja y VAN	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de edades	22
Figura 2. Comportamiento de visita	23
Figura 3. Factores de decisión en la elección de un hospital veterinario	24
Figura 4. Preferencias de servicios adicionales	25
Figura 5. Servicios de mayor demanda	26
Figura 6. Valoración de precios	27
Figura 7. Buena percepción de la calidad y precio	28
Figura 8. Percepción de precios que generan desconfianza	31
Figura 9. Evaluación de Satisfacción: Precios	32
Figura 10. Percepción de precios desproporcionados por servicio	33
Figura 11. Interés en suscripción mensual	34
Figura 12. Preferencia de planes de suscripción mensual	34
Figura 13. Disposición a pagar por suscripción mensual	35
Figura 14. Motivos para cambiar de veterinaria	36
Figura 15. Perspectiva de clientes sobre la imagen de marca	37
Figura 16. Índice Net Promoter Score de All Pets	38
Figura 17. Medios de preferencia para información	39
Figura 18. Modelo Canvas	45
Figura 19. Buyer person	46
Figura 20. Mapa de posicionamiento All Pets	48
Figura 21. Estructura comercial	54
Figura 22. Punto de equilibrio	63

## INTRODUCCIÓN

La veterinaria All Pets es uno de los primeros hospitales veterinarios del país, siendo los únicos con atención los 365 días del año. Inició sus actividades como clínica veterinaria, pero con el pasar del tiempo ha ampliado sus servicios, infraestructura y equipo. Cuenta con equipos de última tecnología: en el área médica, laboratorios y herramientas TIC'S. Adicionalmente, cuenta con médicos altamente calificados y especialistas en especies menores.

En un entorno veterinario que experimenta cambios constantes, la clínica All Pets se encuentra en la situación de reforzar su posición en el mercado de Quito. De acuerdo con la Super Intendencia de Compañías hay un crecimiento promedio del 5% en los últimos tres años de empresas especializadas en el cuidado de las mascotas (Super Intendencia de compañías, 2022). La disminución de la posición del hospital veterinario, atribuida al aumento de la competencia y a cambios en las preferencias de los consumidores, ha motivado la exploración de enfoques innovadores para conservar y consolidar su liderazgo en la prestación de servicios veterinarios en Quito.

Siete de cada diez personas cuentan con una mascota en el hogar ecuatoriano, un mercado con crecimientos a doble dígito en los últimos cuatro años (Kantar Worldpanel, 2023). Según Carolina Kourroski Gerente general de Pet Station "las mascotas se han convertido en un miembro más de la familia, la nueva generación de dueños está altamente informada y exigente, no solo busca servicios de alta calidad, sino también experiencias integrales que reflejen su compromiso con el bienestar animal".

A continuación, se presentará un análisis de la situación actual del Hospital veterinario, identificando los factores internos y externos que influyen en su desempeño. Además, se presenta un conjunto integral de soluciones estratégicas, enfocadas en el fortalecimiento de la marca, la mejora de la experiencia del cliente, la exploración de nuevas oportunidades de servicio y la consolidación de alianzas estratégicas.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Planteamiento del problema

El Hospital veterinario All Pets ha perdido su posicionamiento, debido al incremento de ofertas veterinarias en Quito.

## 1.2. Enunciado del problema

El sector veterinario se caracteriza por ser altamente competitivo y en constante evolución. Las empresas se ven obligadas a destacarse en su oferta de servicios y comunicar de manera efectiva los beneficios de los servicios a los dueños de sus mascotas, lo que hace que sea esencial para las clínicas y hospitales veterinarios contar con una estrategia de marketing sólida y efectiva para atraer y retener clientes, mejorar la satisfacción del cliente y diferenciarse de la competencia (Fetch Doctor of Veterinary Medicine 360, 2023). Según una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en 2019, en los últimos diez años se ha evidenciado un crecimiento importante en la oferta de servicios veterinarios en Ecuador, específicamente entre el 2016 y 2017 se evidencia un incremento de alrededor del 11% a nivel nacional.

De acuerdo con la información de la Superintendencia de Compañías, en el 2021 en la ciudad de Quito se identifican 20 clínicas y hospitales veterinarios versus el 2018 en el que identifican únicamente cuatro. Como se evidencia en la Tabla 1, con la aparición de nuevas empresas, All Pets baja de posición en el ranking.

Tabla 1. Ranking empresarial clínicas y hospitales veterinarios 2018 y 2021

2018		2021	
NOMBRE	POSICIÓN	NOMBRE	POSICIÓN
HOSPITAL VETERINARIO GERRITSEN S.A. HVG	1	HOSVETUSFQ S.A.	1
VETFLEXX S.A	2	DOGTORSCAT CIA.LTDA.	2
SOLUCIONES VETERINARIAS INTEGRALES PARA MASCOTAS SOLUVET S.A.	3	LUCKY CIA. LTDA	3
SERVICIOS INTEGRALES VETERINARIOS SIRVETT CIA.LTDA.	4	RAMIREZ ROJAS CIA. LTDA.	4
N/A	5	<b>SOLUCIONES VETERINARIAS INTEGRALES PARA MASCOTAS SOLUVET S.A.</b>	5

Fuente: Superintendencia de Compañías, valores y seguros, Ranking Empresarial 2018 y 2021.

La Tabla 1 evidencia el crecimiento sostenible de nuevos establecimientos y la importancia de diferenciarse en el tiempo versus la competencia, en donde All Pets ha perdido protagonismo debido al apareamiento de nuevos competidores que incursionan en el mercado.

Algunos autores, como Kotler (2013), destacan la importancia del marketing para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. Según este autor, el marketing es un proceso que abarca la creación, entrega y comunicación de valor para los clientes, lo que permite a las empresas satisfacer y obtener beneficios en el proceso. Si los clientes no perciben un valor agregado diferencial, buscaran la opción económica que cumpla con los servicios básicos.

En el 2005 All Pets se encontraba relativamente posicionada en el mercado gracias a su valor agregado “abierto las 24 horas del día”, logrando atraer más

de 20 clientes mensuales (All Pets, 2023) y convirtiéndolo así en un referente en el mercado Quiteño. Sin embargo, el posicionamiento de mercado muchas veces se malinterpreta con el grado de conocimiento de la marca o buena imagen (All Pets, 2023). En la actualidad se evidencia que la empresa ha perdido posicionamiento en el mercado debido a la falta de evolución en la estrategia de marketing planteada, alta rotación de personal médico e infraestructura antigua y apertura de nuevas clínicas y hospitales veterinarios.

Como sugiere el autor Mir (2015) “el proceso de posicionar consiste en ejecutar una estrategia de marketing, coherente y constante en el tiempo” (pp. 38-40), lo que indica que el posicionamiento de marca es fundamental para la vida de una organización debido a que permite lograr una posición sólida y una ventaja competitiva dentro de las marcas existentes en el mercado (Solorzano & Parrales, 2021).

### 1.3. Alternativas de solución

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las compañías se ven obligadas a afrontar continuamente nuevos retos con el fin de preservar su posición en el mercado y cumplir con las demandas de sus clientes. Por otro lado, debido a las condiciones actuales que pasa el Ecuador, el consumidor quiteño empieza a priorizar su gasto, conoce acerca de promociones y el precio se convierte en un factor importante en la toma de decisiones de sus productos o servicios (Kantar Worldpanel, Consumer Insight primer trimestre 2023). Ante esta situación, se hace necesario buscar alternativas de solución que permitan recuperar la posición y la lealtad de los clientes hacia la marca. En este sentido, en el siguiente texto se presentarán algunas alternativas de solución para ayudar al hospital veterinario All Pets a enfrentar este desafío y recuperar su posición en el mercado.

La primera alternativa que se propone es realizar un plan de marketing para recuperar el posicionamiento. Diversos estudios (Agarwal & Kumar, 2013; Möller,

2006) coinciden en que, esto puede incluir mejorar el sitio web del hospital veterinario, aumentar la actividad en las redes sociales y utilizar herramientas de marketing en línea para atraer a nuevos clientes. Para implementar esta alternativa, es importante contar con un sitio web bien diseñado y fácil de usar, y actualizarlo regularmente con información relevante para los clientes. Además, es importante utilizar las redes sociales de manera efectiva para interactuar con los clientes y compartir información útil sobre el cuidado de las mascotas.

Como segunda alternativa se plantea mejorar la experiencia del cliente, esto incluye la atención al cliente, la comodidad del ambiente y la calidad del servicio. Tener claro el valor agregado para diferenciarse de la competencia, para que el precio no sea un inconveniente a la hora de tomar una decisión. Los hospitales y servicios veterinarios cada vez se vuelven un *commodity*, el vínculo con el cliente se vuelve importante, desarrollar un acercamiento entre el veterinario y clientes se vuelve indispensable, el porcentaje de aceptación de los servicios y tratamientos médicos empiezan a fortalecerse por medio de este indicador (Fetch Doctor of Veterinary Medicine 360, 2023).

Como tercera alternativa se plantea buscar expansión de servicios y alianzas estratégicas. Introducir servicios especializados, como terapia física para mascotas, adiestramiento, terapias de comportamiento, entre otros, para diferenciarse de la competencia y abordar las necesidades únicas de los animales y sus dueños. Adicionalmente, establecer alianzas con tiendas de mascotas para ofrecer descuentos y promociones en conjunto, de acuerdo con Carolina Kourroski Gerente de Pet Station, las mascotas se han convertido en parte de las familias ecuatorianas y es indispensable tener el cuidado oportuno para los “hijos perrunos”. El cuidado de la mascota ha tenido crecimientos a doble dígito, inclusive es un mercado que supera mercados como Pañales y Yogurt (Kantar Worldpanel, 2023).

Consolidando estos puntos podemos identificar que la tercera alternativa es la más conveniente para el plan de marketing. Incursionar en nuevos servicios y alianzas estratégicas el hospital veterinario All Pets podrá brindar un servicio

integral para las mascotas quiteñas, de esta manera podrá consolidar y afianzar la fidelización con sus clientes a largo plazo.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Análisis del macroentorno

#### 2.1.1. Análisis político – económico

Ecuador es una República Democrática con un sistema presidencialista, la cual la lidera el presidente Daniel Noboa y la vicepresidenta Verónica Abad con su partido político ADN. Existen varios factores que se enfrenta el actual gobierno, entre ellos:

- Incremento de la inseguridad y muertes violentas; de acuerdo con el Ministerio del Interior Ecuador ha tenido un incremento del 80%, siendo el país con mayor crecimiento en el cierre del año 2022, por delante de Jamaica y Trinidad y Tobago (Ministerio del Interior, 2022).
- Paros Nacionales; uno de los más importantes se dio en junio del 2022, dando pérdidas por más de USD 1.115,4 millones, de los cuales el 75% para el rubo de empresas privadas (Banco Central del Ecuador,2022).
- Cambio en el gabinete; al cierre de febrero del 2023 el presidente presento un nuevo equipo de trabajo, buscando la estabilidad interna y potencializar las relaciones con otros partidos políticos (Gobierno del Ecuador, 2023).
- Juicio Político propuesto por la oposición, centrándose en mal manejo de del presupuesto del estado, supuesto peculado y malversación de fondos (BBC News Mundo, 2023).

Ecuador ha experimentado una mayor inestabilidad política en comparación con décadas anteriores. Esta inestabilidad política puede tener un impacto significativo en los negocios, especialmente en la industria de servicios veterinarios. De acuerdo con Esteban Sotomayor gerente general de All Pets, comenta que durante el paro indígena ocurrido en junio de 2022 tuvieron una perdida cercana a los USD 50 mil dólares, ya que dependían de las visitas de sus clientes. Adicionalmente, con el incremento de la inseguridad asevera que tuvo que invertir en cámaras de seguridad y guardias de seguridad de doble turno.

Importante considerar que en los últimos años el gobierno ha demostrado un fuerte compromiso con el bienestar animal, estipulando leyes y reglamentos para garantizar su protección. En el artículo 249 del Código Orgánico Integral Penal establece lo siguiente: “Maltrato o muerte de mascotas o animales de compañía.- La persona que por acción u omisión cause daño, produzca lesiones, deterioro a la integridad física de una mascota o animal de compañía, será sancionada con pena de cincuenta a cien horas de servicio comunitario. Si se causa la muerte del animal será sancionada con pena privativa de libertad de tres a siete días” (Código Integral Penal, 2022).

Por otro lado, existe la Ordenanza 128 del Distrito Metropolitano de Quito, la cual especifica las pautas que los residentes y visitantes deben seguir para cuidar de manera adecuada a los perros y otros animales domésticos bajo su responsabilidad., sean o no propietarios de estos. Son los responsables de cubrir gastos médicos, psicológicos y mantener al animal en óptimas condiciones (Base de datos y Registro de Mascotas, 2021).

### 2.1.2. Análisis económico

Ecuador en los últimos años ha presenciado uno de los golpes más fuertes en su economía debido al COVID 19, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador se contrajo un 7.8% vs 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020). Sin embargo, debido a la activación en el 2022 y 2023 se espera que el PIB crezca un 2.9%, inclusive por encima del promedio de América Latina de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2023). El informe de Research and Markets 2022 prevé que el mercado de la salud animal en América Latina crezca a una tasa compuesta anual del 5.4% entre 2020 y 2025, debido a que hay una mayor preocupación por el bienestar y cuidado de las mascotas (Research and Markets, 2022).

Adicionalmente, la investigadora de mercados Kantar Worldpanel 2023 por medio de su medición de paneles de hogar, visualiza que 6/10 hogares ecuatorianos tienen una mascota, un crecimiento de 420K nuevos hogares vs 2019. Alimentos de Mascotas tiene un crecimiento promedio del 15% en los

últimos tres años, siendo un mercado de más de \$150 millones de dólares. El ecuatoriano se ha vuelto más consciente del cuidado de su mascota y está dispuesto a gastar lo que sea para el cuidado y bienestar de su animal doméstico.

En cuanto a los costos de suministros y equipos importados existe una barrera importante a considerar para el hospital veterinario. Según Importaciones Ecuador 2023 el país tiene un promedio de aranceles del 10%, lo que puede aumentar el costo de los suministros y equipo importados. En cuanto al poder adquisitivo de los quiteños, el salario promedio en Quito es de alrededor de US\$677 al mes y la tasa de empleo adecuado está por encima del total nacional con un 58% (INEC, 2023), esto puede afectar la capacidad de los dueños de mascotas para pagar servicios veterinarios de alta calidad.

### 2.1.3. Análisis tecnológico

Se pueden identificar grandes avances tecnológicos en la medicina veterinaria y sus servicios, dichas tendencias y herramientas están afectando al sector veterinario en ecuatoriano en general. En este sentido, All Pets se ve en el desafío de buscar fortalecimiento tecnológico con la finalidad de cubrir las expectativas de sus clientes y mantenerse actualizada en el ecosistema digital, evitando así que sus operaciones y servicios se vean afectados por los avances de la competencia (Cavagnaro, Cueva, Sumba, 2023).

En la investigación realizada por Cedeño, Catuto y Rodas (2021), se comenta que una de las tendencias más importantes es la digitalización de los registros y sistemas de información en clínicas veterinarias. Cada vez más clínicas están utilizando software especializado para gestionar la información de sus pacientes, lo que permite una mayor eficiencia y precisión en el diagnóstico y tratamiento de los animales. Además, los sistemas de gestión pueden integrarse con otras herramientas tecnológicas, como equipos de diagnóstico y monitoreo en tiempo real, para brindar un mejor servicio a los clientes.

En este sentido, según la periodista Daly (2021) “una industria que continúa evolucionando gracias a una creciente demanda es la industria de las mascotas y todo lo que envuelve el cuidado de las mismas. La tecnología ha facilitado y mejorado el cuidado desde muchos aspectos, siendo uno de los más grandes la medicina veterinaria” (prr. 3).

La tecnología ha sido capaz de llevar a la medicina veterinaria a un nivel superior, gracias a los equipos de diagnóstico de alta tecnología, software especializado, la automatización de procesos y la gestión de información de los pacientes en línea (Daly, 2021).

Otra tendencia importante en el entorno tecnológico de la veterinaria es la telemedicina. La telemedicina hace alusión a la provisión de servicios de atención médica mediante el uso de plataformas electrónicas, como videoconferencias o aplicaciones móviles. En el caso de la veterinaria, la telemedicina puede ser útil para brindar atención a distancia a los pacientes que no pueden acudir a la clínica o para dar seguimiento a los pacientes después de una consulta presencial (Teller, 2023).

En 2018, Tabares indica que, además, en el campo de la veterinaria se están desarrollando constantemente nuevos equipos y tecnologías de diagnóstico, que permiten una mayor precisión en la detección de enfermedades y una mejor comprensión de la fisiología de los animales. Por ejemplo, los escáneres de resonancia magnética y las tomografías computarizadas se están volviendo más comunes en las clínicas veterinarias, lo que permite un diagnóstico más rápido y preciso de lesiones y enfermedades. Impresoras 3D adaptadas para fabricación de prótesis u órganos y lentes de realidad aumentada que permiten videoconferencias par cirugías colaborativas en vivo.

#### 2.1.4. Análisis Social

La tenencia de mascotas es una tendencia social importante en la actualidad. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, en 2019 había alrededor de 5,5 millones de perros y 1,9 millones de gatos en el país (INEC,

2019). Esto indica que existe un gran mercado potencial para servicios veterinarios en Ecuador.

Además, según la Asociación Mundial de Veterinarios de Pequeños Animales, "en los últimos años ha habido un aumento significativo en la cantidad de personas que consideran a sus mascotas como miembros de la familia, lo que ha llevado a una mayor demanda de servicios de atención médica para animales" (World Small Animal Veterinary Association, 2018).

Otro factor social importante es la preocupación por el bienestar animal. Cada vez más personas están interesadas en asegurarse de que sus mascotas reciban atención médica de alta calidad y estén en un ambiente seguro y cómodo. Además, existe una creciente preocupación por la ética en el tratamiento de los animales, lo que se refleja en el aumento de la demanda de servicios veterinarios que utilicen prácticas y tratamientos más humanos y sostenibles.

Por último, la aparición de la pandemia de COVID-19 ha generado un impacto considerable en la manera en que las personas interactúan con sus mascotas y buscan servicios veterinarios. La pandemia ha llevado a un aumento en la demanda de servicios de atención médica a domicilio, así como en la necesidad de medidas de seguridad adicionales para garantizar la salud y seguridad de los pacientes y el personal de la clínica (Health for animals, 2022).

## 2.2. Análisis del microentorno

### 2.2.1. Nuevos competidores potenciales

La existencia de barreras de entrada puede limitar la amenaza de entrada de nuevos competidores. En el mercado de servicios veterinarios, algunas barreras de entrada pueden incluir el costo de equipamiento y tecnología especializada, la necesidad de personal altamente capacitado y la complicación de establecer y preservar una clientela firme.

Las barreras de entrada son altas debido a la capacidad financiera relacionada a la adquisición de equipo médico costoso y altamente especializado, la necesidad de personal veterinario altamente capacitado y la dificultad para establecer una base de clientes establecida (Robledo, 2018). Si el hospital ya ha establecido una fuerte marca y ofrece servicios diferenciados, podría disuadir a nuevos competidores potenciales. Por ende, la entrada de nuevos competidores es baja.

### 2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para una clínica veterinaria existen varios proveedores para el abastecimiento correcto del local. Los principales proveedores del Hospital veterinario son fabricantes y distribuidores de equipos y suministros veterinarios. Se conocen como suministros veterinarios a los: medicamentos, vacunas, equipo quirúrgico y materiales de diagnóstico. También hay que considerar proveedores de servicios de limpieza y mantenimiento.

Existen más de 180 empresas registradas en Quito que proveen insumos relacionados a: Desinfectantes, fármacos, Kits de diagnóstico, cosmético, aditivos, suplementos, desinfectantes, alimentos medicados, alimentos premium, reactivos de diagnósticos y suplementos vitamínicos (Agrocalidad. 2022). Por ende, el poder de negociación con proveedores es bajo debido a la alta disponibilidad de proveedores en el mercado quiteño.

### 2.2.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de All Pets son todos aquellos que sean propietarios de una mascota que buscan atención médica para sus animales. Los dueños de las mascotas tienen una variedad amplia en términos de Hospitales Veterinarios, clínicas y consultorios privados, en este sentido pueden comparar precios y servicios para tomar una decisión. De acuerdo con la Super Intendencia de Compañías (SIC, 2022) existe un crecimiento del 350% de hospitales veterinarios (2021 vs 2018). Sin embargo, la lealtad del cliente y la fuerte relación entre las mascotas y sus

dueños pueden limitar la capacidad de negociar precios. Tomando en cuenta los puntos propuestos el poder de negociación de los clientes es moderado.

#### 2.2.4. Productos sustitutos

En primer lugar, los productos de cuidado y alimentación para mascotas pueden considerarse como posibles sustitutos para los servicios veterinarios. En la actualidad, existen numerosas opciones de alimentos y suplementos para mascotas en el mercado que afirman mejorar la salud y el bienestar de los animales, lo que podría reducir la necesidad de visitas a la clínica veterinaria.

En 2022, según un informe de la consultora Research and Markets, el mercado de alimentos para mascotas está experimentando un crecimiento significativo a nivel mundial debido al aumento en la solicitud de productos de excelencia y la atención a la salud y bienestar de los animales de compañía.

Además, algunos productos de cuidado para mascotas, como champús y acondicionadores, pueden utilizarse para tratar ciertos problemas de salud leves en las mascotas, como la dermatitis. Esto podría disminuir la necesidad de visitas a la clínica veterinaria para problemas similares.

Otro posible sustituto para los servicios veterinarios son las tiendas de mascotas que ofrecen servicios de cuidado y aseo. Estas tiendas pueden ofrecer servicios de aseo y limpieza, baño y corte de pelo, que a menudo son servicios que se ofrecen en las clínicas veterinarias. Si bien estas tiendas no pueden ofrecer servicios médicos, pueden atraer a algunos clientes que buscan soluciones más económicas o convenientes.

Según un informe de la revista Pet Business, las tiendas de mascotas están aumentando su oferta de servicios de cuidado y aseo, lo que representa una amenaza para las clínicas veterinarias que ofrecen estos servicios (Lindenau, 2021).

### 2.3. Análisis interno

La Veterinaria All Pets inició sus operaciones en 1999, siendo uno de los primeros hospitales veterinarios del país y siendo los únicos en tener abierto los 365 días del año. Inició sus actividades como clínica veterinaria, pero con el pasar del tiempo ha ampliado sus servicios, infraestructura y equipo. Cuenta con equipos de última tecnología: en el área médica, laboratorios y herramientas TIC'S, adicionalmente, doctores altamente calificados y especialistas es especies menores (All Pets, 2023).

### 2.3.1. Marketing

All Pets se enfoca en diferentes estrategias de marketing para potencializar la marca y su posicionamiento, considerando que su mercado objetivo son los jóvenes entre 27 y 45 años que vivan por quito con un poder adquisitivo alto. Una de las estrategias que tienen es realizar un seguimiento a la base de clientes con campañas de fidelización; servicios complementarios con algún tipo de descuento, importante el boca a boca para atraer nuevos consumidores. Por otro lado, generar presencia en Ferias y Eventos veterinarios o para Alimentos de Mascotas, buscando aliados estratégicos. Por último, se enfocan en redes sociales, de acuerdo con su Gerente General Esteban Sotomayor han potencializado las herramientas en línea para poder llegar de mejor forma a su *shopper* ideal, generando contenido mensual especialmente por medio de Instagram, nos comenta que las empresas tienen que implementar una estrategia 360 para seguir en la mente del consumidor.

### 2.3.2. Operaciones

La Veterinaria cuenta con un solo local en el norte de quito, su Gerente General y médico de cabecera se encargan de supervisar al equipo de trabajo desde el servicio al cliente, asistencia de sus trabajadores y seguimiento de tareas para el funcionamiento del establecimiento.

### 2.3.3. Recursos Humanos

Esta área se enfoca en atraer, seleccionar, capacitar, motivar y retener al talento humano que trabaja en la organización, inclusive mantienen relaciones con instituciones educativas para atraer a los mejores talentos o generar pasantías para los estudiantes sobresalientes. Miden el desempeño de cada individuo para mejorar el rendimiento y la calidad de atención al cliente. Por último, con la ayuda del auxiliar contable tienen al día el pago de nómina y el seguimiento de los registros de asistencia y ausencias.

#### 2.3.4. Management

El manejo de la empresa es por medio de dos personas: 1) Gerente General es el que toma las decisiones empresariales y estratégicas, tiene el control del asistente administrativo, contable, técnicos de logística y consultora de RRHH. 2) La subdirectora médica, es la responsable del manejo del sistema médico y todo relacionado a las operaciones al control de los doctores, tiene bajo a su cargo a tres coordinadores y cinco residentes. Una vez a la semana tienen una reunión de acercamiento entre Gerencia, subdirectoras médicas y los tres coordinadores para tener un mejor control de la administración del hospital (All Pets, 2023).

#### 2.3.5. Finanzas

La empresa facturó en el 2021 USD 541 mil dólares americanos y para el cierre del 2022 tuvieron un decrecimiento del -8% facturando USD 496 mil dólares americanos (Superintendencia de compañías, 2022).

#### 2.3.6. I+D+i

All Pets cuenta con equipos y suministros de alta tecnología, uno de sus enfoques es tener los resultados a tiempo y sin muestra de error, se aseguran en la calidad de sus servicios. Constantemente buscan tener los últimos equipos del mercado, asesorándose los mejores procedimientos para la salud de las mascotas. Adicionalmente, la inversión en marketing ha sido considerable, en el

último año invirtieron cerca de USD 15 mil dólares americanos para el desarrollo de una nueva página web e incursionar en el mundo de redes sociales, por medio de Instagram generan contenidos semanales para generar conciencia al consumidor.

#### 2.4. Análisis FODA

A continuación, en la Tabla 2, se describe el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificados en la compañía All Pets.

Tabla 2. FODA

<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia gama de servicios veterinarios ofrecidos, incluyendo hospitalización, cirugía, consultas, imagenología, laboratorio y odontología.</li> <li>- Personal altamente capacitado y especializado en el cuidado y tratamiento de mascotas.</li> <li>- Tecnología de última generación, como equipos de ultrasonido y radiología digital.</li> <li>- Excelente ubicación en una zona de alta densidad de población con fácil acceso para los dueños de mascotas.</li> <li>- Fuerte reputación y presencia en redes sociales.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la conciencia sobre la salud y el bienestar de las mascotas en la sociedad.</li> <li>- Incremento del número de hogares con mascotas en Quito.</li> <li>- Creciente demanda de servicios veterinarios de alta calidad y con tecnología avanzada.</li> <li>- Potencial para expandir los servicios ofrecidos, como el cuidado de animales exóticos y el servicio de <i>pet grooming</i>.</li> <li>- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ser percibido como un servicio costoso por algunos dueños de mascotas.</li> <li>- Ubicación en un área de la ciudad con mayor tráfico vehicular, lo que puede ser un inconveniente para algunos clientes.</li> <li>- Puede haber limitaciones en el alcance geográfico de la clientela debido a la ubicación.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- La competencia de otros hospitales y clínicas veterinarias en la zona.</li> <li>- Volatilidad económica del país que puede afectar la capacidad de los dueños de mascotas para pagar por servicios veterinarios.</li> <li>- Cambios en las leyes y regulaciones ambientales que afecten la práctica veterinaria.</li> <li>- Emergencias sanitarias como epidemias que pueden afectar la capacidad de los dueños de mascotas para llevar a sus mascotas a recibir atención veterinaria.</li> </ul>

### **3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Conocer el comportamiento del consumidor de servicios veterinarios, comprendiendo las expectativas y necesidades no cubiertas de los clientes actuales.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Determinar las características demográficas de los clientes del Hospital veterinario All Pets.
- Establecer la regularidad con la que los clientes del Hospital Veterinario All Pets utilizan los servicios veterinarios.
- Identificar oportunidades de mejora y la posibilidad de implementar servicios integrales que atraigan a los clientes y satisfagan sus necesidades.
- Buscar qué aspectos valoran más los clientes de All Pets, como la calidad de los servicios, la atención al cliente, la disponibilidad de especialidades, entre otros.
- Entender sobre la percepción de los clientes en relación con los precios de los servicios ofrecidos y si consideran que la empresa es competitiva en comparación con otras veterinarias en la ciudad.
- Conocer las razones por las que los clientes optarían por otras veterinarias y cuáles son los aspectos en los que perciben a la competencia como una opción ideal.
- Evaluar cómo los clientes perciben la imagen de marca de la empresa y si esta se ha visto afectada negativamente debido a la competencia creciente en el mercado.
- Identificar los canales de comunicación y promoción de mayor aceptación de los clientes.

### 3.3. Hipótesis

- El 75% de los clientes de All Pets son jóvenes adultos comprendidos en edades de 18 a 35 años.
- La mayoría de los clientes hacen uso semestralmente de algún tipo de servicio veterinario ofertado por la veterinaria All Pets.
- El 50% de los clientes buscan servicios integrales para tener una experiencia completa en el cuidado de su mascota.
- El 90% de los clientes de All Pets consideran que la especialización del Doctor y el servicio al cliente son los aspectos más importantes en una veterinaria.
- Algunos clientes podrían haber optado por acudir a otras veterinarias debido a precios más competitivos ofrecidos por la competencia.
- Los clientes optan por otra veterinaria por que encuentran servicios que adicionales que no tiene All Pets.
- El 60% de los clientes del hospital veterinario All Pets tienen una percepción negativa de la marca, debido al incremento de servicios veterinarios en el mercado.
- El 60% de los clientes utilizan las redes sociales para enterarse de promociones, servicios y precios especiales.

### 3.4. Enfoque de investigación

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo. Según Massegú (2022) la indagación de tipo cuantitativo se relaciona con investigaciones que se centran en la medición, empleando métodos estadísticos y, en términos generales, el lenguaje de las matemáticas. El enfoque metodológico tiene el propósito de alcanzar conclusiones imparciales y obtener información exacta acerca del público objetivo del mercado.

Con el enfoque hacia una investigación cuantitativa por medio de una encuesta en línea, se realizó la investigación de mercados. Se recolectaron datos para

validar las hipótesis planteadas y de esta manera asegurar lo que busca el cliente de la veterinaria All Pets.

### 3.5. Diseño de instrumentos

La técnica de encuestas fue utilizada para realizar la presente investigación, constituida por un cuestionario de preguntas estructuradas, ya sean de opción múltiple o técnicas de escalamiento. De acuerdo con Smithson (2021) la metodología empleada para obtener información consiste en utilizar encuestas. Esta estrategia se emplea para hacer referencia a sondeos extensos o la evaluación de la percepción pública mediante un conjunto de preguntas.

### 3.6. Población y muestra

El diseño de la muestra tiene el propósito de llegar de manera objetiva a los individuos de interés, garantizando además que los datos recopilados sean aptos para realizar inferencias estadísticas (Carrasco, 2022). En este estudio la población está conformada por clientes que hayan realizado una compra de los servicios que proporciona el Hospital Veterinario All Pets. En este sentido son 7,000 clientes que ha registrado la veterinaria en los últimos tres años.

### 3.7. Cálculo de la muestra

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, como se detalla a continuación:

$$\frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza (95%)

p= Probabilidad o variabilidad positiva

q= Complemento o variabilidad negativa

e= Error permitido (5%)

$$\frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 7000}{(7000-1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

La muestra para la investigación es de 364 clientes que fueron encuestados.

### 3.8. Técnica de muestreo

La técnica de muestreo utilizada para la presente investigación es probabilística, con un muestreo aleatorio simple, de acuerdo con Parra y Vázquez (2017). Esta metodología consistió en asignar a cada cliente un número único y luego seleccionar al azar un número específico de individuos de la base de datos que se presenta en el Anexo 2. Esto garantizó que todos los clientes tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que proporcionó una muestra imparcial y representativa de la población. A través de este enfoque, se pudo obtener datos relevantes y precisos para analizar la satisfacción y preferencias de los clientes, lo que contribuyó significativamente a los resultados del estudio.

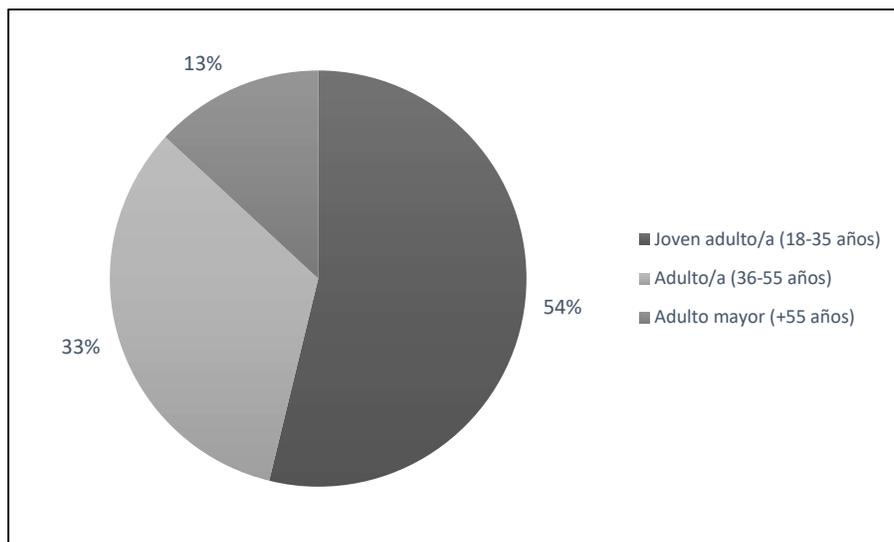
## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análisis de resultados

A continuación, se analizan los resultados de los 364 clientes evaluados del Hospital veterinario All Pets.

Edad:

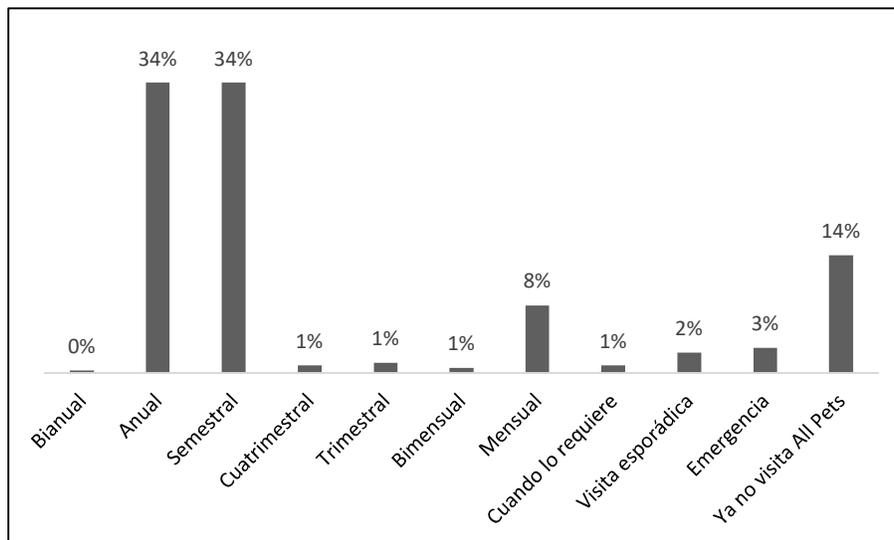
Figura 1. Distribución de edades



El análisis de la distribución de edades de los clientes encuestados refleja una diversidad demográfica significativa. La mayoría de los clientes pertenecen al grupo de jóvenes adultos, indicando una sólida presencia en la población de 18 a 35 años. Asimismo, el 87% abarca las edades de 18 a 55 años, un segmento de clientes adultos, que demuestra que All Pets ha logrado establecer una presencia sólida en esta franja demográfica. Aunque en menor proporción, los adultos mayores de 55 años o más, representan el 13% de los encuestados, lo que sugiere que el hospital también atiende a una clientela de mayor edad.

Frecuencia de visita:

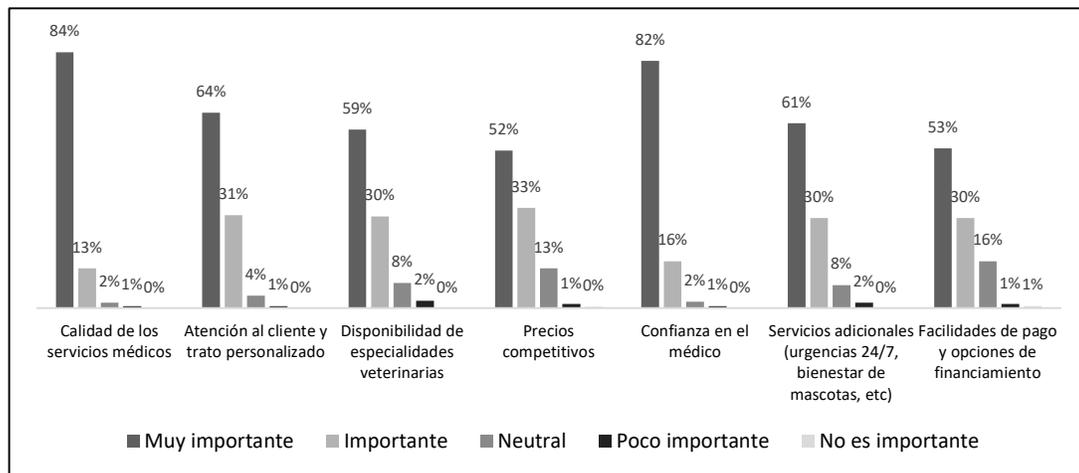
Figura 2. Comportamiento de visita



El análisis de la frecuencia de visita revela una variedad de patrones de comportamiento. Un número igual de encuestados visitan el hospital veterinario una vez al año y de forma semestral, representando un 64% del total de la población en análisis. Es alentador ver que el 8% de los clientes optan por visitar el hospital de manera mensual, lo que indica un grupo de clientes leales y comprometidos con la atención de sus mascotas. Sin embargo, es importante notar que una proporción notable (14%) declara que ya no visita All Pets, lo que sugiere una oportunidad para investigar y abordar las razones detrás de esta decisión. Además, el hecho de que el 14% de los encuestados visite el hospital solo cuando surge una emergencia subraya la importancia de brindar un servicio de emergencia eficaz y confiable.

Aspectos de mayor importancia al elegir un hospital veterinario:

Figura 3. Factores de decisión en la elección de un hospital veterinario



La mayoría de los encuestados valoran la "calidad de los servicios médicos" y la "confianza en el médico" como aspectos muy importantes, con un 84% y 82%, respectivamente, clasificándolos como de máxima relevancia. Esto subraya la importancia crítica de la competencia médica y la confianza en la atención proporcionada.

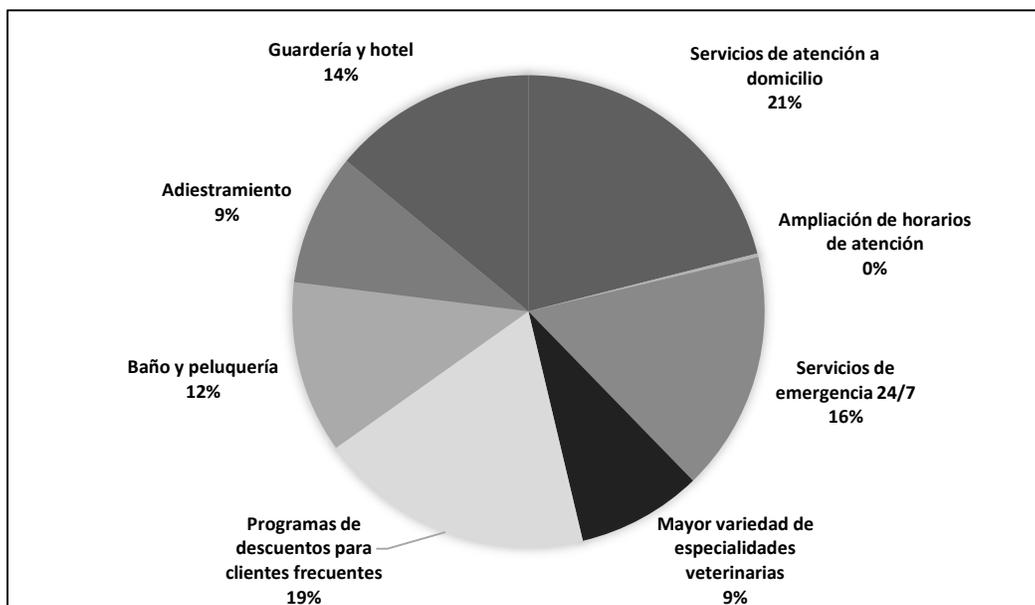
Además, la "atención al cliente y trato personalizado" también se destaca, con un 64% de los encuestados calificándola como muy importante. Esto indica que la interacción y el servicio al cliente son factores significativos en la elección de un hospital veterinario.

La "disponibilidad de especialidades veterinarias" y los "servicios adicionales" también se consideran esenciales para la mayoría de los encuestados, con un 59% y un 61% respectivamente, calificándolos como muy importantes.

Por otro lado, mientras que "precios competitivos" y "facilidades de pago y opciones de financiamiento" son factores relevantes, se les otorga una prioridad ligeramente menor en comparación con los demás aspectos evaluados.

Servicios adicionales:

Figura 4. Preferencias de servicios adicionales

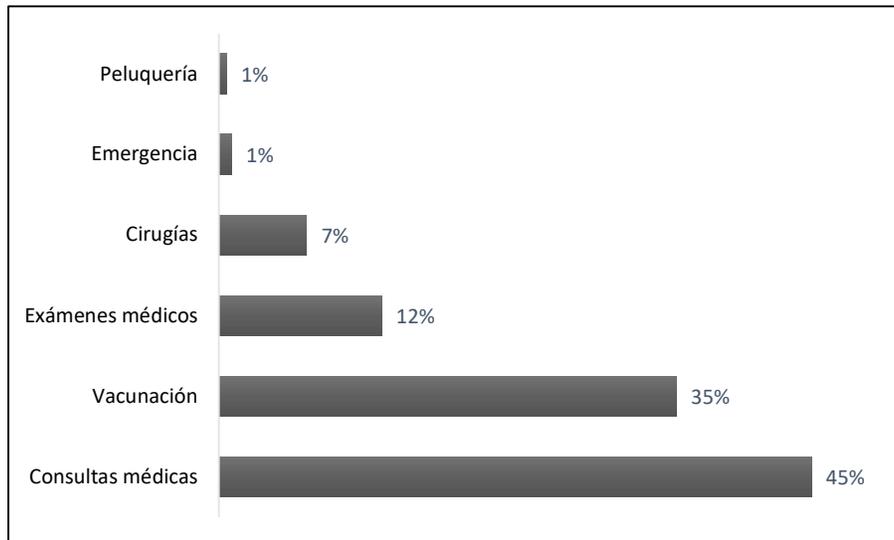


En primer lugar, destaca el notable interés en los "Servicios de atención a domicilio", esto indica una clara demanda por comodidad y atención personalizada en el entorno del hogar, lo que puede ser especialmente beneficioso para mascotas que pueden experimentar estrés en un entorno clínico. Por otro lado, es interesante notar que la "Ampliación de horarios de atención" no recibió un alto porcentaje de preferencia, sugiriendo que los horarios actuales de atención del hospital All Pets pueden estar adecuadamente alineados con las necesidades de sus clientes encuestados.

En segundo lugar, el "Programa de descuentos para clientes frecuentes" obtuvo un respaldo significativo, esto indica que los clientes valoran la posibilidad de ser reconocidos y recompensados por su lealtad, lo que puede fomentar la retención y la satisfacción del cliente a largo plazo. Por otro lado, servicios como la "Mayor variedad de especialidades veterinarias" y el "Adiestramiento" obtuvieron porcentajes relativamente más bajos de preferencia, lo que sugiere que, aunque importantes, estos servicios pueden no ser una prioridad inmediata para la mayoría de los clientes encuestados.

Servicios utilizados con mayor frecuencia:

Figura 5. Servicios de mayor demanda

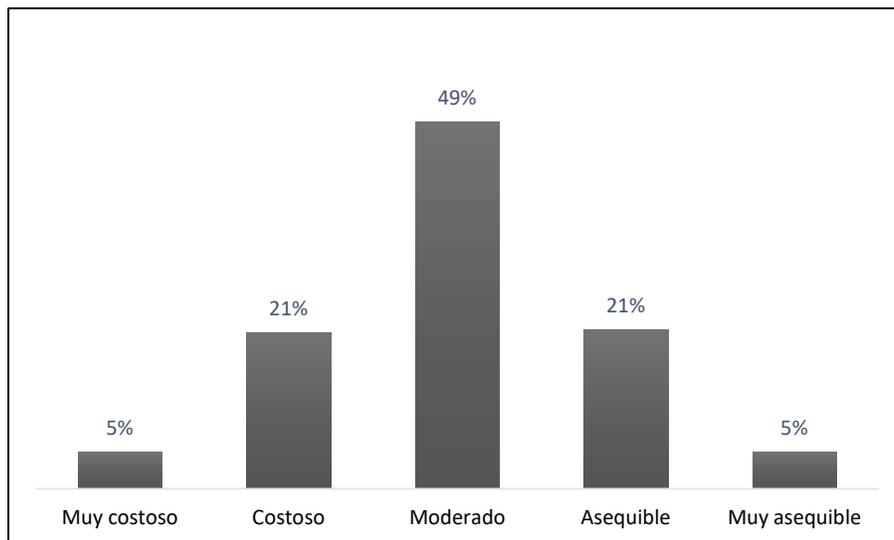


En primer lugar, las "Consultas médicas" encabezan la lista con 45% de preferencia, esto indica que los clientes valoran altamente el acceso a la atención médica regular para sus mascotas, lo que es fundamental para el bienestar y la salud a largo plazo de sus animales.

En segundo lugar, la "Vacunación" es otro servicio altamente demandado, este resultado subraya la importancia que los propietarios de mascotas atribuyen a evitar enfermedades y fomentar la salud de las mascotas. Los resultados restantes, como los "Exámenes médicos", las "Cirugías", y los servicios de "Peluquería" y "Emergencia", muestran una menor demanda en comparación con las consultas y la vacunación. Esto sugiere que, si bien estos servicios son importantes, los clientes los utilizan con menos frecuencia en comparación con las consultas y la vacunación.

## Precios competitivos

Figura 6. Valoración de precios

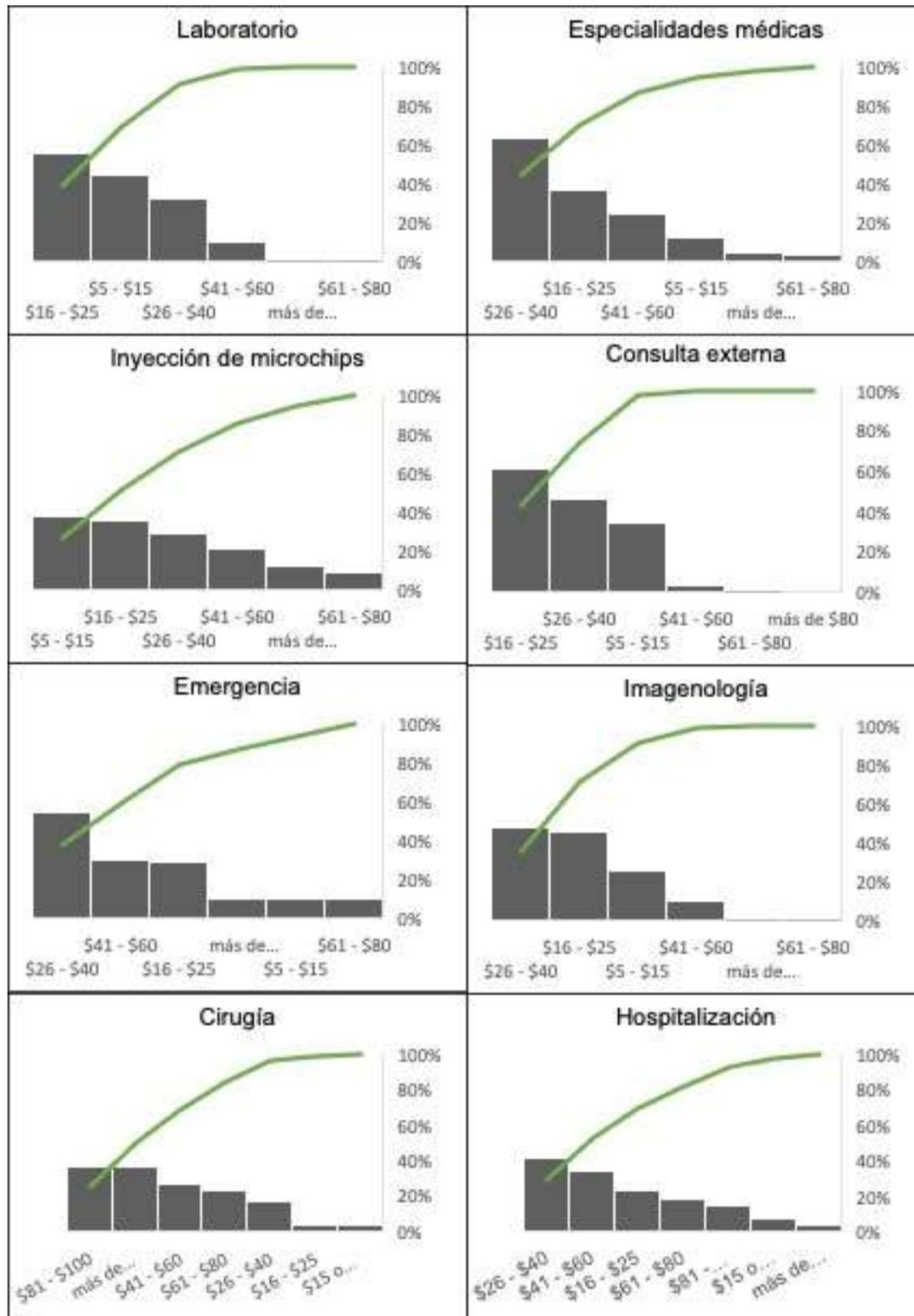


Casi la mitad de los encuestados considera que los precios son "Moderados". Esto sugiere que una gran parte de la clientela ve los costos de los servicios como razonables y en línea con sus expectativas. Asimismo, el 21% de los encuestados clasifica los precios como "Asequibles", lo que indica que una porción significativa de la clientela percibe los servicios veterinarios de All Pets como accesibles en términos económicos. Sin embargo, también es importante notar que el 26% de los encuestados encuentra los precios en el rango de "Muy costoso" o "Costoso". Esto señala que existe un segmento de la clientela que percibe los servicios de All Pets como relativamente caros, lo que puede ser un área de atención para el hospital veterinario.

Por otro lado, solo un 10% de los encuestados encuentra que los precios son "Muy asequibles", lo que indica que pocos clientes consideran los servicios veterinarios de All Pets como especialmente accesibles desde una perspectiva económica. Demuestra que para este grupo de personas existe una percepción positiva sobre la accesibilidad financiera de los servicios ofrecidos por el hospital veterinario.

Percepción positiva relación precio-calidad:

Figura 7. Buena percepción de la calidad y precio



Se evidencia que en los servicios de "Laboratorio", "Consulta externa", "Imagenología", el 80% de los clientes de All Pets están dispuestos a pagar entre \$5 a \$40, considerando a este como un precio asequible y una buena relación precio-calidad. En "Consulta externa", un 42% de los encuestados considera que el rango de precios de \$16 a \$25 refleja una relación precio-calidad positiva, mientras que el rango de \$26 a \$40 también obtiene un respaldo significativo, con un 32%. Además, el rango de \$5 a \$15, aunque menos favorecido en comparación con los otros rangos, aún recibe un respaldo notable, con un 23%.

En cuanto a los servicios de "Imagenología", tanto el rango de \$26 a \$40 como el de \$16 a \$25 obtienen un aprecio similar, con un 33% y un 32% de preferencia respectivamente. Por otro lado, el rango de \$5 a \$15, aunque menos favorecido en comparación con los otros rangos, aún recibe un respaldo considerable, con un 18% de preferencia.

En el servicio de "Laboratorio" es notable que el rango de precios de \$16 a \$25 obtiene el mayor respaldo, con un 39% de preferencia. Además, el rango de \$5 a \$15 recibe un aprecio considerable, con un 31% de preferencia y aunque el rango de \$26 a \$40 recibe un respaldo menor en comparación con los otros dos, aún muestra una consideración respetable, con un 22% de preferencia.

Por otro lado, "Emergencia", al ser un servicio especializado, los clientes consideran que un rango entre \$16 a \$80 refleja una buena relación, tomando en cuenta que la mayor parte de encuestados (38%) está dispuesto a pagar de \$26 a \$40. Además, el rango de \$41 a \$60 también recibe un aprecio notable, con un 21% de preferencia y aunque los rangos de precios de \$16 a \$25 y de más de \$80 reciben un respaldo menor en comparación, aún muestran una consideración respetable, con un 20% y un 7% de preferencia respectivamente.

En cuanto a "Especialidades médicas", el 80% de los clientes de All Pets consideran que un rango de precios entre \$16 y \$60, representa una buena relación precio-calidad, siendo el más representativo el rango de \$26 a \$40. Además, el rango de \$16 a \$25 también recibe un aprecio notable, con un 26% de preferencia. Aunque el rango de \$41 a \$60 recibe un respaldo menor en

comparación, aún muestra una consideración respetable, con un 17% de preferencia

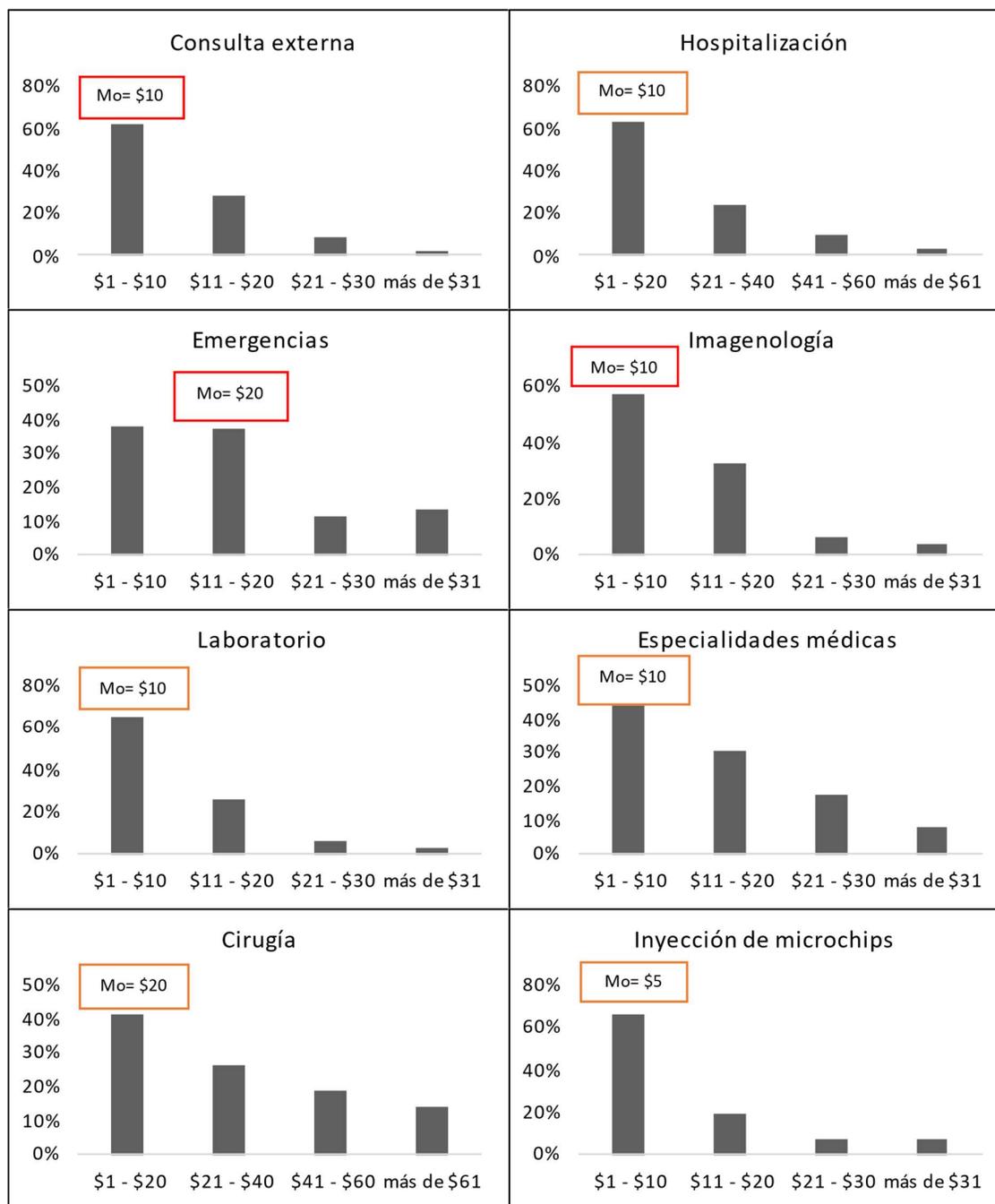
En el servicio de “Inyección de microchips” las respuestas de los clientes se evidencian un poco más dispersas, el 80% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$5 a \$60, sin embargo, dos categorías fueron las que mayor número de votaciones tuvieron: \$5 a \$15 (26% de preferencia) y \$16 a \$25 sigue de cerca (25% de preferencia). Es notable que incluso los rangos de precios más altos, como \$26 a \$40 y \$41 a \$60, reciben respaldos respetables, con un 20% y un 15% de preferencia respectivamente.

Los resultados en el servicio de “Hospitalización” indican que al menos el 80% de los participantes considera que el precio adecuado para este servicio está entre \$16 a \$80, siendo los rangos con mayor votación los de \$26 a \$40 (29% de preferencia) y \$41 a \$60 (24% de preferencia).

Por último, en el servicio de cirugía, los encuestados consideran que un rango de \$41 a más de \$100 representa una buena relación precio-calidad, es interesante que el 50% de los participantes está dispuesto a pagar entre \$81 y más de \$100. Aunque los rangos de precios más altos pueden ser considerados como una inversión importante, la igualdad de preferencia entre los rangos de \$81 a \$100 y de más de \$100 sugiere que una parte de la clientela valora positivamente la relación precio-calidad en estos segmentos para el servicio de cirugía.

Precios que generan desconfianza en los clientes:

Figura 8. Percepción de precios que generan desconfianza

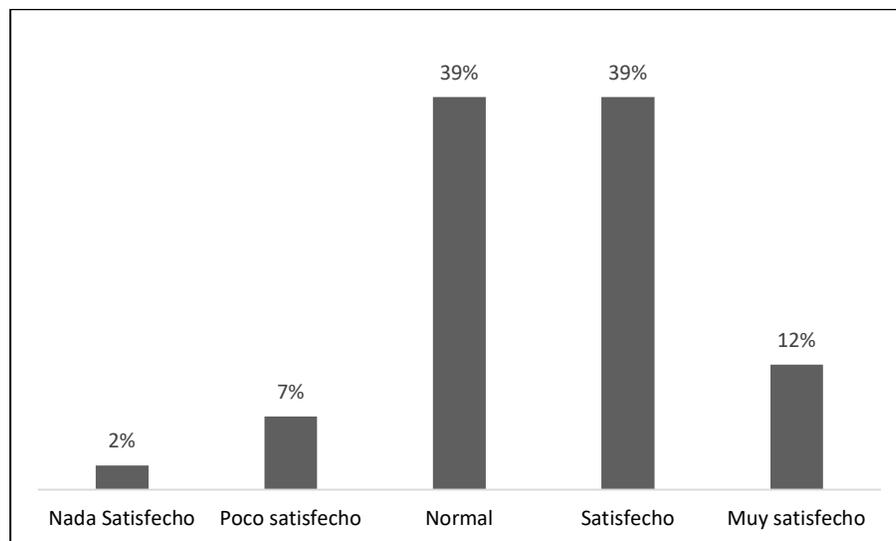


En términos generales, se observa que la mayoría de los clientes tienden a desconfiar cuando los precios son muy bajos. Por ejemplo, en el caso de la "Consulta Externa", el 61% de los encuestados señala que los precios de \$1 a

\$10 les generan desconfianza. Esta tendencia se repite en otros servicios como la hospitalización, emergencias, imagenología, laboratorio, especialidades médicas y cirugía, donde los porcentajes de desconfianza son significativamente más altos en los rangos de precios más bajos. Adicionalmente, en la Figura 9 se presenta la moda de los precios que generan desconfianza con mayor frecuencia en cada servicio. En el caso de "Emergencias", los clientes de All Pets consideran que un precio de \$1 a \$10 es tan bajo que les genera desconfianza, sin embargo, el precio que más se repite en las respuestas de los encuestados es \$20.

Nivel de satisfacción en relación con los precios actuales en All Pets:

Figura 9. Evaluación de Satisfacción: Precios



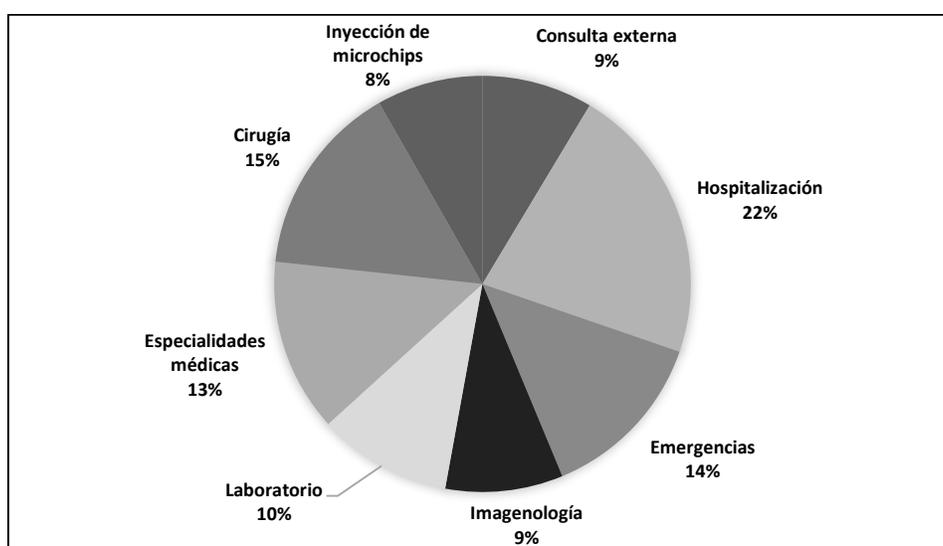
Los resultados muestran que la mayoría de los clientes del hospital veterinario se encuentran satisfechos con los precios actuales. Un notable 51% de los encuestados se sitúa en las categorías de "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que una parte significativa de la clientela percibe que los precios ofrecidos están en línea con la calidad y los servicios proporcionados por el hospital. Por otro lado, solo un pequeño porcentaje del 9% se encuentra en las categorías de "Nada satisfecho" o "Poco satisfecho", lo que sugiere que hay una minoría de

clientes que podrían tener preocupaciones o insatisfacciones en relación con los precios.

La categoría "Normal" representa el 39% de las respuestas, lo que indica que un segmento importante de la clientela percibe los precios como aceptables, sin generar ni una satisfacción excepcional ni descontento significativo.

### Precios desproporcionados

Figura 10. Percepción de precios desproporcionados por servicio



Los resultados muestran que los clientes del hospital veterinario All Pets perciben que algunos servicios tienen precios desproporcionados. La hospitalización es el servicio que recibe el mayor porcentaje de consideración, con un 22% de los encuestados señalando que consideran que tiene un precio desproporcionado. Esto indica que una parte significativa de la clientela percibe que los costos asociados con la hospitalización pueden ser altos en relación con otros servicios.

Otros servicios que también son mencionados como teniendo precios desproporcionados incluyen la cirugía (15%) y emergencias (14%). Estos resultados sugieren que los clientes tienen inquietudes específicas sobre el costo de estos servicios en particular. Por otro lado, la inyección de microchips es el

servicio que recibe el menor porcentaje de consideración en cuanto a tener precios desproporcionados, con solo un 8% de los encuestados mencionándolo.

Suscripción mensual:

Figura 11. Interés en suscripción mensual

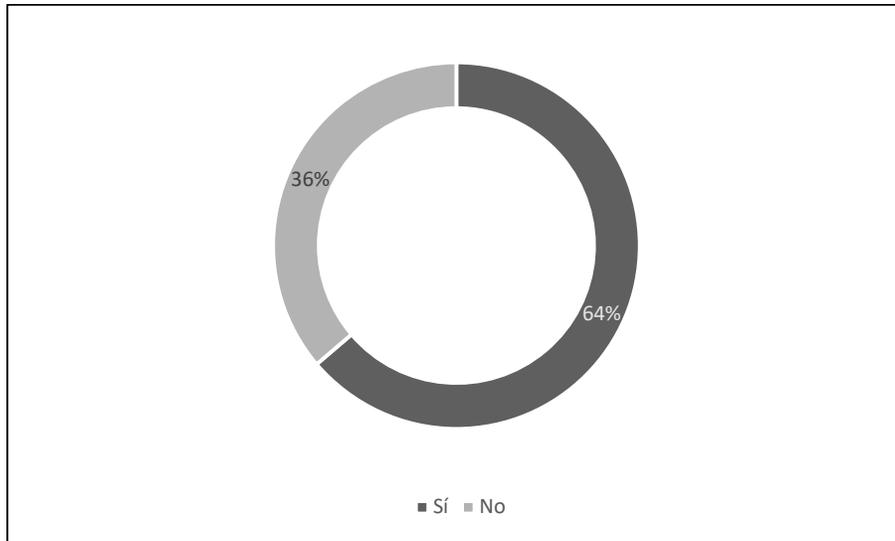


Figura 12. Preferencia de planes de suscripción mensual

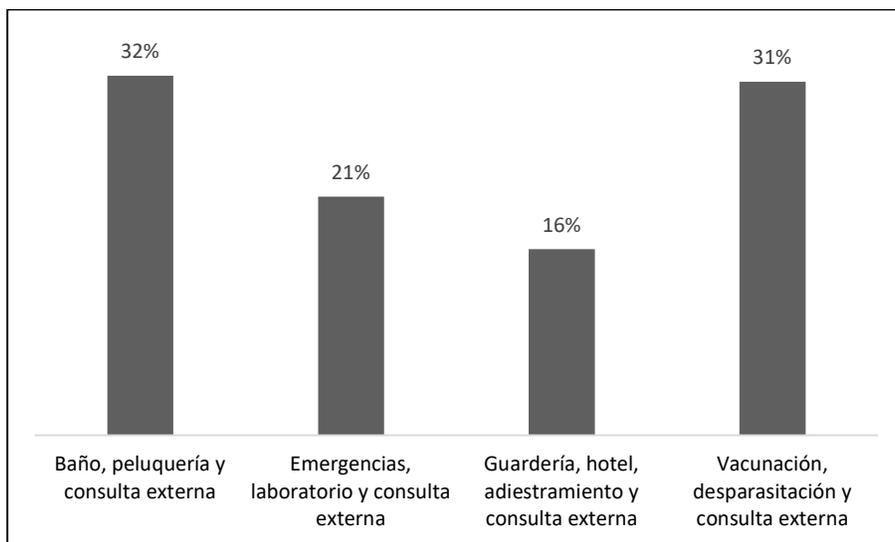
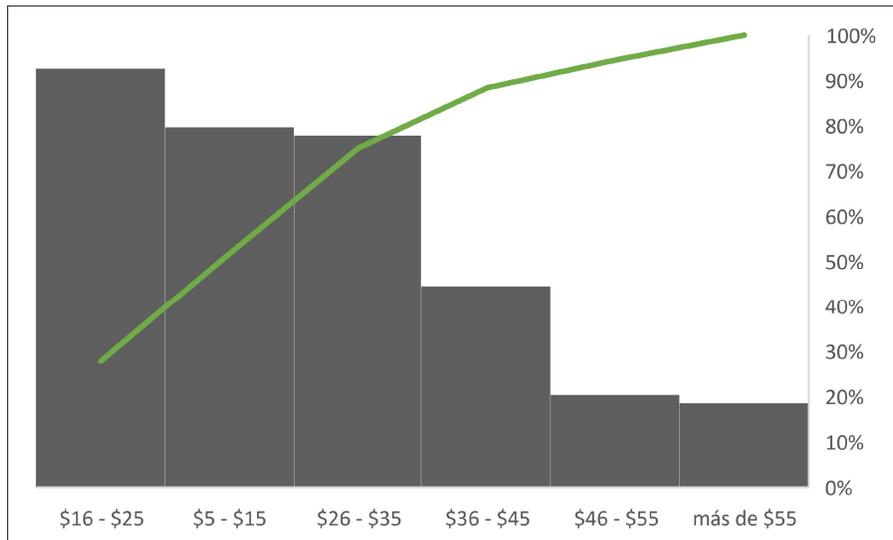


Figura13. Disposición a pagar por suscripción mensual



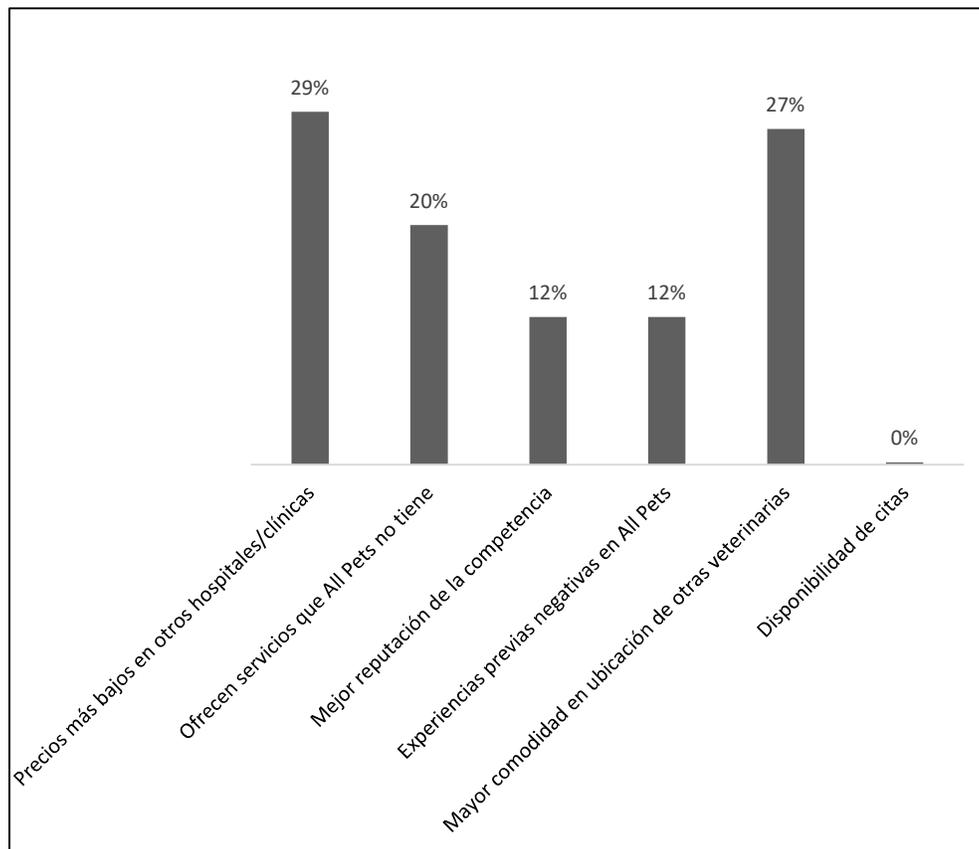
Más de la mitad de los clientes actuales de All Pets están dispuestos a invertir en una suscripción mensual de servicios veterinarios. Los resultados indican que los servicios que generan mayor interés entre los clientes dispuestos a pagar por una suscripción mensual de servicios veterinarios son variados. La combinación de "Baño, peluquería y consulta externa" obtiene el mayor porcentaje de interés, con un 32%. Esto sugiere que un segmento importante de la clientela valora los servicios de higiene y cuidado estético, así como las consultas externas como parte de una suscripción mensual.

Por otro lado, la combinación de "Vacunación, desparasitación y consulta externa" también recibe un respaldo significativo, con un 31%. Esto indica que una parte importante de la clientela considera esenciales los servicios preventivos de salud, junto con las consultas regulares, como parte de una suscripción mensual.

El 80% de los encuestados, indica que está dispuesto a pagar entre \$5 y \$40 mensuales, esto indica que los clientes están dispuestos a invertir en una suscripción mensual a un costo razonable y competitivo.

Motivos por el que cambiarían de hospital veterinario:

Figura 14. Motivos para cambiar de veterinaria



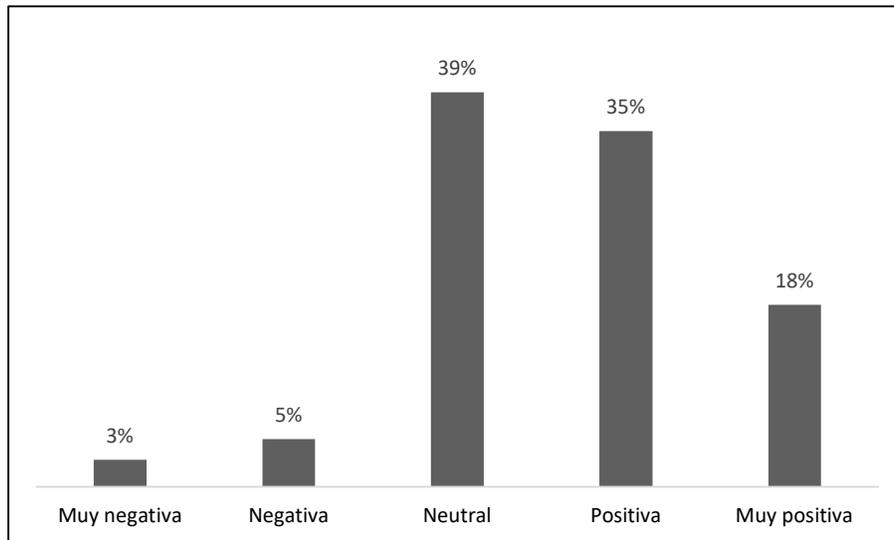
Un motivo significativo, citado por el 29% de los encuestados, es la búsqueda de precios más bajos en otros hospitales o clínicas veterinarias. Esto indica que la competitividad en términos de precios es un factor crítico para la clientela.

Otro motivo importante es la disponibilidad de servicios que All Pets no ofrece, mencionada por el 20% de los encuestados. Esto resalta la importancia de mantenerse al tanto de las tendencias y necesidades emergentes en el campo de la atención veterinaria, y considerar la expansión de los servicios ofrecidos.

Ambos motivos antes mencionados, abarcan la opinión de más del 50% de los clientes actuales.

Percepción de imagen de marca:

Figura 15. Perspectiva de clientes sobre la imagen de marca



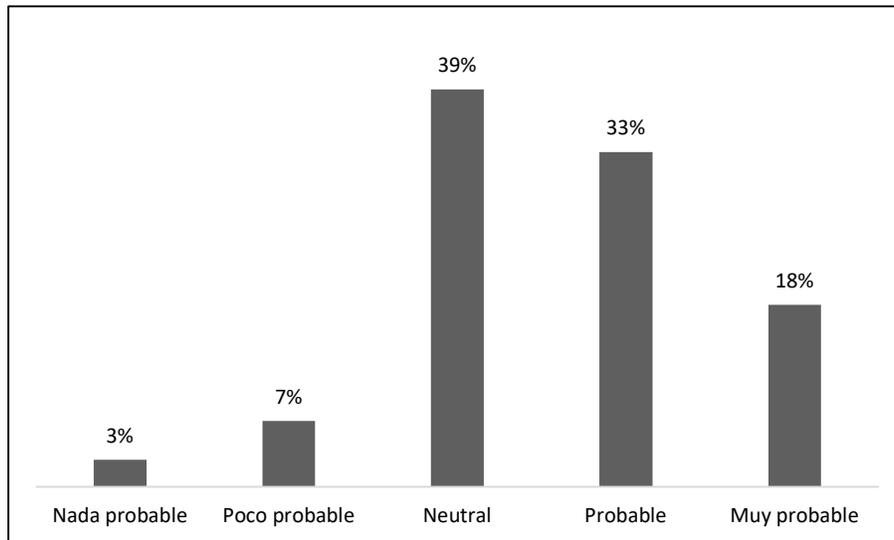
Los resultados muestran que la mayoría de los clientes de All Pets tienen una percepción positiva o neutral sobre la imagen de la marca. En total, el 53% de los encuestados (35% con una percepción "Positiva" y 18% con una percepción "Muy positiva") tienen una visión favorable de la marca All Pets. Esto sugiere que la mayor parte de los clientes posee una percepción favorable sobre la veterinaria, lo que es un indicador alentador de una buena reputación y satisfacción general.

Un porcentaje menor, pero aún significativo, de clientes (39%) tiene una percepción "Neutral", lo que sugiere que estos clientes no tienen una opinión fuertemente formada sobre la marca. Esto puede ser una oportunidad para All Pets para destacarse y diferenciarse aún más en el mercado.

Por otro lado, los porcentajes de percepciones "Negativa" y "Muy negativa" son bajos, sumando un total del 8%. Esto indica que una minoría de los clientes tiene una percepción desfavorable de la marca. Es importante prestar atención a estos casos y abordar cualquier preocupación o problema que puedan tener.

Recomendación:

Figura 16. Índice Net Promoter Score de All Pets



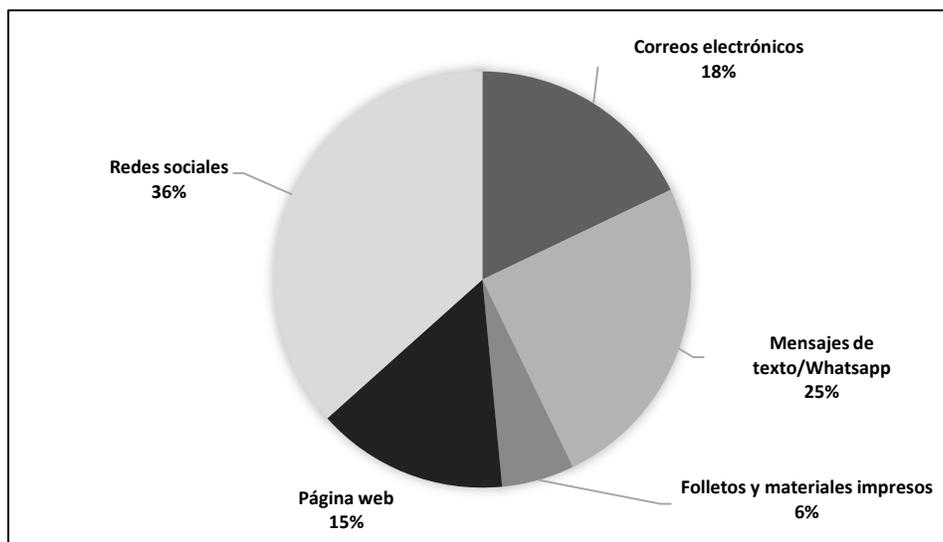
Los resultados muestran que la mayoría de los clientes de All Pets están dispuestos a recomendar este hospital veterinario a amigos y familiares. Un total del 51% de los encuestados (33% "Probable" y 18% "Muy probable") tienen una disposición bastante alta para hacerlo. Esto indica una buena base de clientes satisfechos que están dispuestos a promover los servicios de All Pets.

El 39% de los encuestados se sitúan en la categoría "Neutral", lo que sugiere que no tienen una opinión firmemente formada sobre si recomendarían o no la veterinaria. Esto puede ser una oportunidad para All Pets para fortalecer la relación con estos clientes y fomentar una mayor disposición a recomendar en el futuro.

Los porcentajes de clientes que consideran que es "Poco probable" o "Nada probable" recomendar All Pets son bajos, sumando un total del 10%. Esto indica que una minoría de los clientes tiene dudas o reservas sobre la recomendación de la veterinaria.

Medios de comunicación:

Figura 17. Medios de preferencia para información



Los resultados reflejan preferencias de comunicación variadas entre los clientes de All Pets, y es interesante notar que estas preferencias pueden estar influidas por la edad. De acuerdo con lo mencionado en resultados anteriores de la presente encuesta, el grupo de Joven adulto/a (18-35 años) es considerable, representando el 54% de la población evaluada en la presente investigación.

El medio más popular entre los clientes de All Pets para recibir información sobre promociones, servicios y descuentos es a través de las Redes Sociales, citado por el 36% de los encuestados. Esto sugiere que plataformas como Facebook, Instagram, y posiblemente otras, son canales efectivos para llegar a un segmento significativo de la clientela.

Los mensajes de texto/Whatsapp también son una opción muy apreciada, con un 25% de los encuestados mostrando preferencia por este medio. Este es un indicio de que la comunicación directa y personalizada a través de mensajes de texto y aplicaciones de mensajería instantánea puede ser muy efectiva para mantener a los clientes informados.

El correo electrónico y la página web también son canales relevantes, pero con una preferencia algo menor, con un 18% y 15% respectivamente. Esto sugiere

que aún hay un número significativo de clientes que valoran la comunicación a través de estos canales más tradicionales y digitales.

#### 4.2. Comprobación de hipótesis

A continuación, en la Tabla 3, se evidencia la comprobación de las hipótesis planteadas para el presente proyecto.

Tabla 3. Comprobación hipótesis investigación de mercados

<b>N°</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Resultado Encuesta</b>	<b>Decisión</b>
<b>1</b>	El 75% de los clientes de All Pets son jóvenes adultos comprendidos en edades de 18 a 35 años	54%	Rechazada
<b>2</b>	La mayoría de los clientes hacen uso semestralmente de algún tipo de servicio veterinario ofertado por la veterinaria All Pets.	34%	Aceptada
<b>3</b>	El 50% de los clientes buscan servicios integrales para tener una experiencia completa en el cuidado de su mascota.	63%	Aceptada
<b>4</b>	El 90% de los clientes de All Pets consideran que la especialización del Doctor y el servicio al cliente son los aspectos más importantes en una veterinaria	84%	Rechazada
<b>5</b>	Algunos clientes podrían haber optado por acudir a otras veterinarias debido a precios más competitivos ofrecidos por la competencia	49%	Aceptada
<b>6</b>	Los clientes optan por otra veterinaria por que encuentran servicios que adicionales que no tiene All Pets	20%	Aceptada
<b>7</b>	El 60% de los clientes del hospital veterinario All Pets tienen una percepción negativa de la marca, debido al incremento de servicios veterinarios en el mercado	7%	Rechazada
<b>8</b>	El 60% de los clientes utilizan las redes sociales para enterarse de promociones, servicios y precios especiales	54%	Rechazada

Nota: Tomado de los resultados de la encuesta

Una vez analizado los resultados, se estableció que la edad media de los individuos que acuden al hospital veterinario All Pets no son de 18 a 35 años, los cuales representando el 54%, por esta razón no se acepta la hipótesis. Adicionalmente, el cliente visita semestralmente la veterinaria, como parte del plan de marketing ideal incentivar la frecuencia, atándole a que más del 50% de

los clientes buscan servicios integrales para tener una experiencia completa en el cuidado de su mascota. Otro punto importante que destacar, más del 80% de los clientes considera que la calidad de los servicios médicos y la confianza en el mismo son aspectos importantes en una veterinaria. Por consiguiente, no se acepta la hipótesis que el 90% de los clientes consideran que la especialización del doctor y el servicio al cliente son los aspectos más importantes.

Se logró validar que el 49% de los encuestados optarían por otra veterinaria por dos razones: 1) Precios más competitivos y servicios complementarios como: servicios de atención a domicilio, programas de descuentos para clientes frecuentes, guardería y hotel. Pese a que los clientes considerarían optar por otras veterinarias, el 69% no tiene una percepción negativa de la marca, por lo que rechazamos dicha hipótesis. Finalmente, el 36% de los clientes utilizan las redes sociales para enterarse de promociones, servicios y precios especiales, descartamos esta hipótesis ya que un 25% de los clientes también se informan por medio de mensajería de texto o WhatsApp.

Finalmente, no podemos descartar para el plan de marketing, que el 61% de los clientes estarían dispuestos a adquirir un plan de suscripción mensual, donde el más del 80% estaría dispuesto a pagar entre \$5 y \$40 mensuales, destacando un 32% en un atado entre: baño, peluquería y consulta externa, seguido de un 31% en un atado de: vacunación, desparasitación y consulta externa.

### 4.3. Conclusiones generales del estudio

Por medio de la encuesta aplicada se logró concluir lo siguiente:

- El 87% de los usuarios de la veterinaria oscilan entre los 18 a 55 años, un segmento de clientes Adultos, de los cuales se vuelve atractivo por el nivel adquisitivo que tienen, tomando en cuenta que más del 50% de los clientes consideran los precios de la veterinaria All Pets asequible.
- El cliente de All Pets visita en promedio entre dos a un año la veterinaria, siendo la consulta médica el servicio con mayor demanda (45%), seguido de la vacunación (35%) y los exámenes médicos (12%). Importante

resaltar que el 80% de los clientes estaría dispuesto a pagar hasta \$40 por la consulta externa y la vacunación, mientras que para los exámenes médicos un techo de \$25.

- Más del 80% de los clientes consideran la "calidad de los servicios médicos" y la "confianza en el médico" como aspectos muy importantes, siendo determinante en el momento de visitar la veterinaria All Pets.
- Un 49% de los clientes considerarían cambiarse de veterinaria por que encuentran precios más competitivos en el mercado y porque encontrarían otros servicios complementarios como: atención a domicilio, programas de descuentos para clientes frecuentes, guardería y hotel.
- Si bien un 20% de los clientes optarían por cambiarse de veterinaria por que encuentran otras más económicas, considerando que el 22% considera que la hospitalización es desproporcionada por lo que pagan, seguido de un 15% por cirugía y 14% por emergencia. Estos parámetros no son tan críticos, ya que más del 50% esta "satisfecho" con los precios actuales.
- Más del 60% de los clientes estarían dispuestos a adquirir un plan de suscripción mensual, contemplando un 32% los servicios de: baño, peluquería, y consulta externa, seguido de un 31% por los servicios de: vacunación, desparasitación y consulta externa. El 80% estaría dispuesto a pagar un techo de \$40 al mes.
- El 53% de los encuestados (35% con una percepción "Positiva" y 18% con una percepción "Muy positiva") tienen una percepción positiva o neutral sobre la imagen de la marca, lo que nos asegura que la veterinaria tiene una reputación y satisfacción buena.
- La preferencia de comunicación difiere por los rangos de edad, para el 54% que oscila entre 18 y 35 años es indispensable las redes sociales, mientras que para las personas entre 35 y 55 años que representan el 33% destaca la mensajería de texto/ WhatsApp y correos electrónicos.

## **5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **5.1. Objetivos de marketing**

#### **5.1.1. Objetivo general**

Recuperar y fortalecer el posicionamiento del Hospital Veterinario All Pets en el mercado de Quito, centrándose en la satisfacción y fidelización de los clientes actuales, así como en la captación de nuevos clientes.

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

- Incrementar la tasa de satisfacción de los clientes actuales en un 15% para finales del primer año.
- Diseñar una estrategia de fidelización de clientes para mejorar la tasa de retención anual en un 20% en el primer año.
- Lograr que al menos el 25% de los clientes interesados en el plan de suscripción mensual se inscriban en el programa en los próximos doce meses.
- Implementar dos servicios adicionales que el consumidor está buscando en otras veterinarias, asegurando un incremento de nuevos clientes del 10%.
- Implementar un programa de recompensas para clientes leales y lograr aumento del 10% en la retención de clientes existentes en un año.

### **5.2. Definición de Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de All Pets radicará en brindar a los dueños de mascotas una solución completa y accesible para el cuidado integral de sus animales de compañía, enfocándose en: atención veterinaria de alta calidad respaldada por un equipo de profesionales apasionados y dedicados, instalación equipada con la tecnología más avanzada para garantizar la mejor atención posible y brindar un servicio personalizado y amigable.

Para un mayor detalle de la propuesta de Valor, se resume en el modelo Canvas mostrado en la Figura 18.

Figura 18. Modelo Canvas

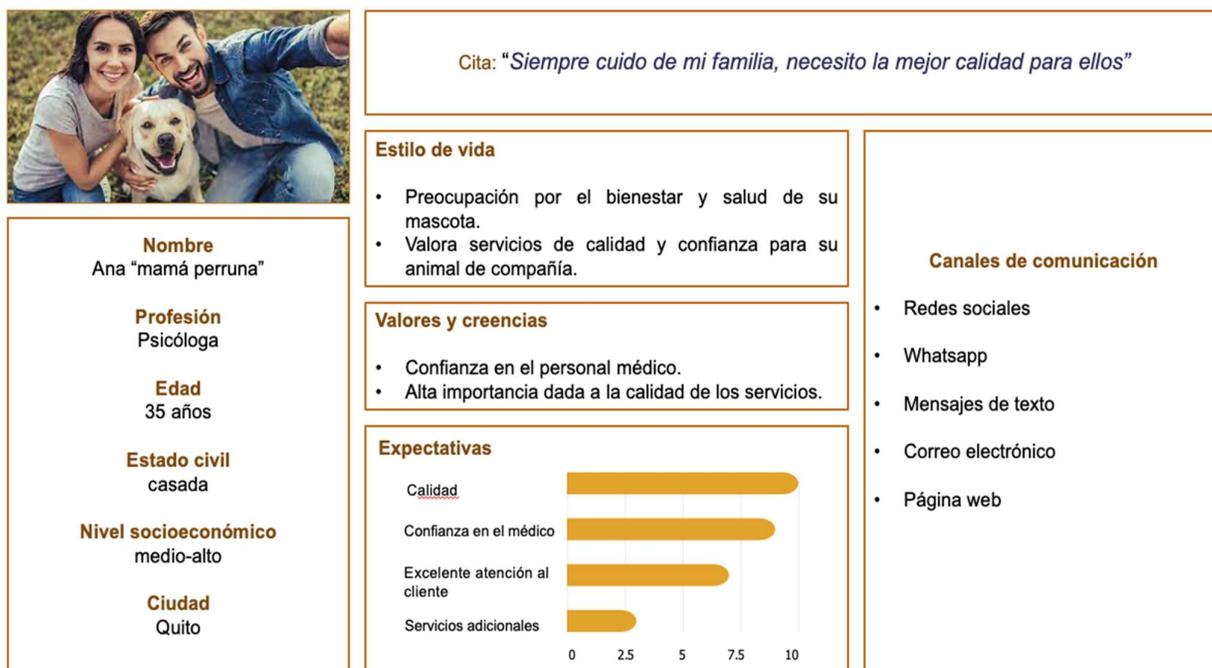
<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de productos y equipos médicos para mascotas.</li> <li>- Establecimientos para alianzas de hotel y adiestramiento.</li> <li>- Asociaciones de ventas de insumos para mascotas.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas médicas.</li> <li>- Procedimientos quirúrgicos.</li> <li>- Mantenimiento y actualización de la tecnología.</li> <li>- Adiestramiento de mascotas (en alianza).</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución completa y accesible para el cuidado integral de tus animales de compañía.</li> <li>- Atención veterinaria de alta calidad respaldada por un equipo de profesionales apasionados y dedicados.</li> <li>- Instalación equipada con tecnología avanzada para garantizar la mejor atención posible.</li> <li>- Servicio personalizado y amigable.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalizada y amigable.</li> <li>- Comunicación abierta para responder a preguntas y preocupaciones.</li> <li>- Seguimiento continuo del estado de salud de las mascotas.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <p>Dueños de mascotas preocupados por el bienestar y la salud de sus animales de compañía.</p>
<p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de veterinarios altamente calificados.</li> <li>- Tecnología avanzada y equipos médicos.</li> <li>- Personal de apoyo y administrativo.</li> <li>- Alianzas estratégicas con establecimientos para hotel y adiestramiento.</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clínica veterinaria física.</li> <li>- Alianzas con establecimientos para hotel y adiestramiento.</li> <li>- Plataforma de suscripción mensual.</li> </ul>		
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios y beneficios del personal.</li> <li>- Tecnología y equipos médicos.</li> <li>- Gastos operativos y de mantenimiento de la instalación.</li> <li>- Comisiones por alianzas estratégicas.</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultas veterinarias.</li> <li>- Hotel y adiestramiento (a través de alianzas).</li> <li>- Planes de suscripción mensual.</li> </ul>			

### 5.3. Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo

La segmentación de mercado resulta una herramienta fundamental al momento de seleccionar el público objetivo para un producto particular y crear una estrategia de marketing apropiada. Este proceso impulsa a las organizaciones a evaluar su situación actual y a definir sus metas futuras. Asimismo, motiva a las organizaciones a analizar en qué áreas destacan en comparación con sus competidores y a esforzarse por comprender las necesidades de los consumidores. La segmentación de mercado proporciona una ocasión para reflexionar y reconsiderar, lo que resulta en nuevas perspectivas e ideas valiosas (Dolnicar, Grün & Leisch, 2018).

Para la segmentación de mercado se han considerado variables geográficas, demográficas, conductuales y psicográficas, como se muestran en la Figura 19.

Figura 19. Buyer person



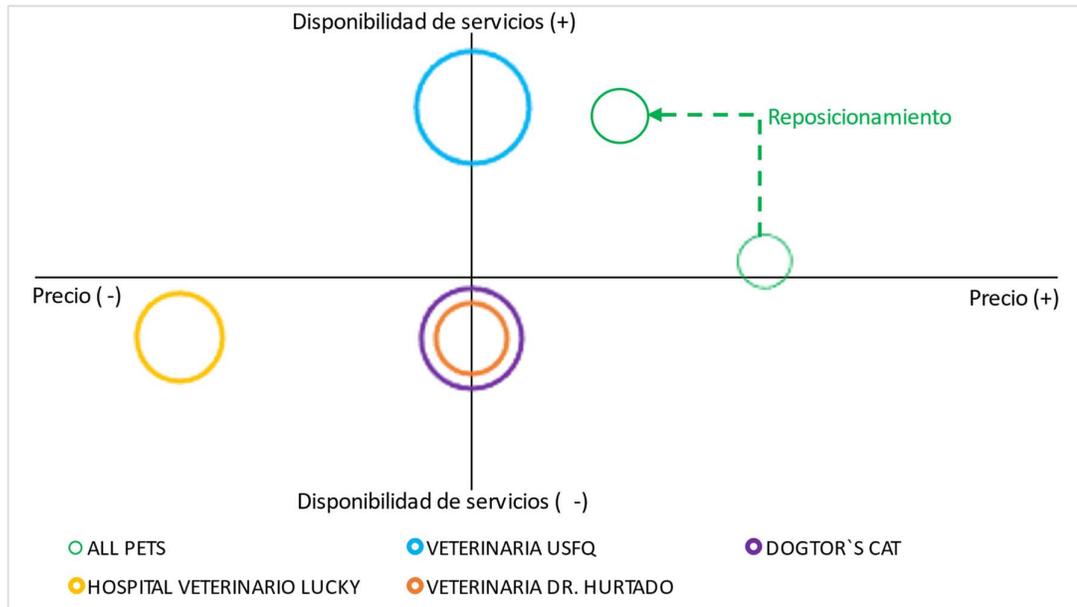
El mercado objetivo para el Hospital Veterinario All Pets se encuentra en Quito, Ecuador, específicamente en la provincia de Pichincha. Demográficamente, se centra en adultos de 18 a 55 años con un nivel socioeconómico medio-alto. Conductualmente, los clientes tienden a visitar la veterinaria de manera anual o bianual, principalmente para servicios de consulta médica, vacunación y exámenes médicos. Desde una perspectiva psicográfica, este grupo de clientes muestra una clara preocupación por el bienestar y la salud de sus mascotas, valorando la calidad y confianza en los servicios veterinarios. La confianza en el personal médico y la percepción de alta calidad en los servicios son factores clave para esta audiencia.

#### 5.4. Declaración de Posicionamiento (deseado) versus posicionamiento actual

La investigación cuantitativa ha proporcionado valiosos insights sobre las preferencias y comportamientos de los clientes actuales de la veterinaria, destacando que el 50% de los motivos de cambio de veterinaria están relacionados con los precios y la disponibilidad de servicios, como se detalla en la Figura 15. Estos resultados sirvieron como base para la creación del mapa de posicionamiento de la empresa, que se presenta de manera integral en la Figura 21, junto con información clave sobre el rendimiento de los competidores, detallada en la Tabla 1.

En este mapa, donde el precio de los servicios se evalúa en el eje X y la disponibilidad en el eje Y, se observa claramente que All Pets se encuentra en una posición que sugiere oportunidades de mejora sustanciales en estos dos atributos cruciales. Este análisis no solo brinda una perspectiva clara de la posición presente de la empresa en relación con sus competidores, sino que también señala áreas particulares en las que podría enfocarse para mejorar y consolidar su posición en el mercado.

Figura 20. Mapa de posicionamiento All Pets



La identificación de esta oportunidad clave lleva a la formulación de una declaración de posicionamiento propuesto para All Pets: "Brindar el cuidado completo y confiable, a precio justo, para el cuidado de mascotas". Esta declaración aspira a destacar la intención de All Pets de abordar directamente las áreas identificadas como oportunidades de mejora: ofrecer un cuidado integral y de calidad, asegurando al mismo tiempo que sea accesible y competitivo en términos de precio.

Para aprovechar al máximo estas oportunidades, All Pets podría considerar ajustar su estrategia de precios y mejorar la eficiencia en la disponibilidad de servicios. Además, podría comunicar activamente estos cambios a sus clientes actuales y potenciales para generar conciencia sobre la propuesta de valor mejorada de la empresa.

La implementación de estas acciones estratégicas no solo tiene el potencial de fidelizar a los clientes existentes al satisfacer sus necesidades clave, sino que también puede atraer a nuevos clientes que buscan un equilibrio entre calidad y precio en el cuidado de sus mascotas. En última instancia, este enfoque estratégico puede posicionar a All Pets de manera más sólida en el mercado,

aprovechando las oportunidades identificadas y mejorando significativamente la percepción de la marca.

### 1.1. Estrategia Central de Mercadeo

La estrategia central de mercadeo es la diferenciación. All Pets se centra en ofrecer una solución completa y proactiva para el cuidado de las mascotas. Se destaca por la accesibilidad, la atención integral y la comodidad que brinda a los dueños de mascotas. Incorporando los nuevos servicios en su portafolio, provee las opciones que busca el cliente para el cuidado total de su mascota.

La estrategia se enfoca en crear un compromiso más profundo y duradero entre los dueños y sus animales de compañía, adicionalmente, esta estrategia se basa en la premisa de que el Hospital Veterinario All Pets se distingue por ofrecer un nivel de cuidado excepcional para las mascotas de sus clientes.

### 1.2. Mix de mercadeo

#### 1.2.1. Estrategia de portafolio de Productos

Dolnicar et al. (2018) concluyeron que, una de las decisiones fundamentales que una organización debe tomar al trabajar en la dimensión del producto dentro del marketing mix es definir el producto considerando las exigencias de los clientes. Esto no suele implicar la creación de un producto completamente nuevo, sino más bien ajustar uno ya existente.

El Hospital Veterinario All Pets actualmente cuenta con los siguientes servicios y productos:

Servicios Médicos Veterinarios:

Consultas médicas Generales: Se ofrece un amplio rango de consultas, desde chequeos de rutina hasta tratamiento de enfermedades comunes.

- Cirugía: Diferentes cirugías como castraciones, cirugías de tejidos blandos, etc.

- Radiología y diagnóstico por imagen: equipos de alta tecnología para diagnósticos.
- Laboratorio clínico: Ofrece análisis de laboratorio para pruebas de sangre, orina y más con resultados rápidos y precisos.
- Hospitalización: Instalaciones de alta calidad de mascotas que requieran cuidados intensivos.

#### Servicios de prevención y bienestar:

- Vacunación: Programas de vacunación personalizados, con recordatorios regulares.
- Desparasitación y control de plagas: Proporciona servicios de desparasitación y control de pulgas y garrapatas.
- Inyección de microchips: Implementación de microchips para la identificación y rastreo de mascotas.
- Peluquería y baños. Proporciona servicios adicionales para el cuidado de la mascota

#### Productos y accesorios:

- Alimentos de calidad: Ofrece una selección de alimentos Premium y especializados.
- Accesorios para mascotas: Collares, correas, Juguetes y camas para mascotas.

Armijos, Aymara y Rojas (2020) analizan que la matriz de Ansoff facilita la determinación de la conexión entre un producto y un mercado, y, por ende, sugiere la dirección a tomar al detectar estrategias potenciales para el producto, adaptadas a las particularidades de cada mercado. En la Tabla 4, se evidencia el análisis de la matriz de Ansoff aplicado al Hospital veterinario All Pets.

Tabla 4. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la promoción de los servicios médicos veterinarios existentes para aumentar la participación de mercado.</li> <li>- Fomentar programas de lealtad y seguimiento a largo plazo con los clientes actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducir nuevos servicios de prevención y bienestar, como el "Plan de Suscripción Mensual", para atender las necesidades de los clientes actuales.</li> <li>- Buscar alianzas estratégicas con establecimientos locales para ofrecer servicios de "Hotel y Adiestramiento" a una audiencia más amplia.</li> </ul>
	NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandir la presencia a otras ciudades de la provincia de Pichincha, así como a provincias cercanas, aprovechando la reputación de calidad de All Pets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar la posibilidad de ofrecer servicios de rehabilitación física y terapia para mascotas con necesidades específicas.</li> </ul>

Al considerar los resultados de la matriz presentada en la Figura 19, los clientes buscan tener una experiencia completa para el cuidado de su mascota, en este orden de ideas se propone agregar los siguientes servicios:

- Hotel y adiestramiento: buscar alianzas estratégicas con establecimientos para brindar servicios adicionales.
- Plan de suscripción mensual: Consultas ilimitadas, vacunación, exámenes de salud preventivos, seguimiento continuo, descuentos en establecimientos de ventas de insumos para mascotas, asesoramiento nutricional y atención de emergencias.

#### 1.2.2. Estrategia de Precios

Para la implementación de los nuevos servicios de hotel y adiestramiento, el Hospital veterinario All Pets se rigió por una metodología que toma en consideración la dinámica del mercado de empresas que brinden los servicios en mención, en Quito. En la Tabla 4, se detalla el análisis correspondiente.

La estrategia de determinación de precios competitivos implica establecer los precios en función de las tarifas fijadas por los competidores. Estos costos pueden ser afectados por la posición que ocupa la empresa en el mercado, ya sea como líder o seguidora, la calidad del producto o servicio que ofrece, así como el tipo de acuerdo contractual de compra-venta (Pérez & Pérez, 2006).

Tabla 5. Precios por competidor

	<b>Hotel (valor por noche)</b>	<b>Adiestramiento (valor por sesión)</b>
Spot Canino	\$20	\$25
Doggy Home	\$14	-
Pet Brotherhood/The Right Paw	\$19,04	\$36,96
Doggies Nanny	\$20	\$30
Aniwaya	\$12	\$18,50
El Pastor	\$14	\$20
Can Clan	\$15	\$17,5
Adiestramiento positivo	-	\$30

<b>Precio promedio</b>	\$16,29	\$25,40
------------------------	---------	---------

De acuerdo con lo expuesto en la Figura 18 y la política de precios de All Pets, el desafío actual de la compañía es ofrecer servicios a precios más competitivos sin ser necesariamente los más bajos del mercado. Por este motivo, se ha definido que los precios de los servicios a implementarse sean de \$19,50 por noche para el servicio de hotel y \$30 por sesión de adiestramiento.

Al ser un proyecto que contempla alianzas con los establecimientos de hospedaje y adiestramiento, se ha definido que el Hospital veterinario All Pets comisione 20% del valor total del servicio, es decir, \$3,90 por noche para el servicio de hotel y \$6 por sesión de adiestramiento.

Por otro lado, para la fijación de precio del plan de suscripción mensual se ha utilizado el método basado en el valor percibido. De acuerdo con Pérez et. al (2006), esta metodología se basa en la conducta del comprador y en la forma en que este percibe tanto el producto como el entorno del mercado.

Basado en los resultados de la investigación de mercado y de acuerdo con lo presentado en la Figura 13, la disposición a pagar de los clientes de All Pets por un plan de suscripción mensual es \$40.

### 1.2.3. Diseño de Canales de Distribución

En el caso de servicios relacionados a hotel y adiestramiento canino, se consideró un canal corto, relacionado a alianzas estratégicas. Este canal implica establecer colaboraciones estratégicas con establecimientos especializados en servicios de hotel y adiestramiento canino. All Pets se asociaría con hoteles para mascotas, centros de adiestramiento o resorts para animales. La veterinaria proporcionaría sus servicios a través de estas ubicaciones especializadas, lo que permitiría a los dueños de mascotas acceder a un conjunto completo de servicios en un solo lugar.

Los clientes de All Pets podrían reservar y pagar por servicios de hotel y adiestramiento a través de la veterinaria, y luego llevar a sus mascotas a las

instalaciones asociadas. All Pets sería responsable de coordinar los servicios y garantizar que se brinden de acuerdo con los estándares de calidad de la veterinaria.

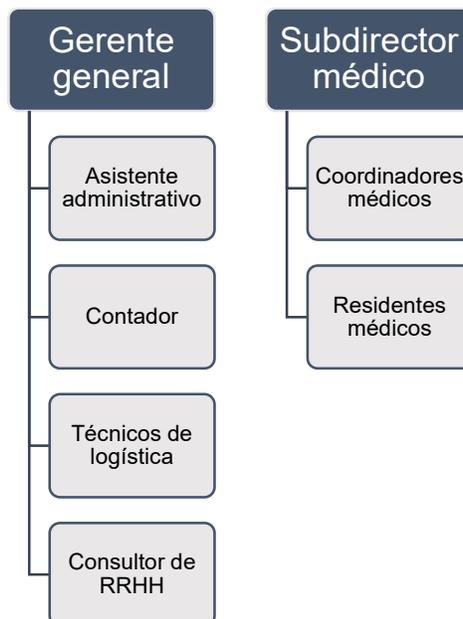
Para el plan de suscripción mensual se consideró un canal directo, que implica ofrecer el plan de suscripción mensual directamente a través de la veterinaria All Pets. Los clientes pueden suscribirse al plan y acceder a una serie de servicios médicos y de bienestar para sus mascotas durante un período de tiempo específico.

Los clientes pueden suscribirse al plan en el Hospital veterinario All Pets. Una vez suscritos, tienen acceso a los distintos beneficios que aplican en el plan. Los servicios se proporcionarían en las instalaciones de la veterinaria.

#### 1.2.4. Estructura comercial de primera línea

A continuación, en la Figura 21, se detalla la estructura comercial del Hospital veterinario All Pets.

Figura 21. Estructura comercial



### 1.2.5. Principales acciones de comunicación

Tomando en cuenta la competitividad del mercado veterinario y servicios relacionados, la estrategia de comunicación que se va a utilizar para comunicar la implementación de los nuevos servicios de hotel y adiestramiento es una estrategia de tipo *Push*. Mientras que, para el plan de suscripción mensual se utilizará una estrategia de tipo *Pull*, debido a la percepción de la marca, posicionamiento de la compañía y necesidad de fidelizar clientes actuales en conjunto con atracción de nuevos, que se pudo analizar en la investigación de mercados detallados en la Tabla 6 y Tabla 7.

Tabla 6. Estrategia de comunicación *Push* para el servicio de hotel y adiestramiento

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>
Atraer activamente a los dueños de mascotas hacia el servicio de hotel y adiestramiento, proporcionando información valiosa. Se busca resaltar los beneficios y la calidad del servicio.	Creación de contenido educativo en el sitio web de Pets	Desarrollar artículos y videos educativos sobre la importancia del adiestramiento y los beneficios del servicio de hotel para las mascotas.	Iniciar durante el primer mes y continuar actualizando la información de manera periódica (revisión trimestral).
	Eventos de exhibición y demostraciones de adiestramiento	• Organizar eventos en las instalaciones de All Pets donde se realicen demostraciones de adiestramiento.	Programar eventos trimestrales, durante el primer año.

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitar a los clientes actuales y clientes referidos para que conozcan el servicio.</li> </ul>	
Publicación de testimonios y casos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir testimonios de clientes satisfechos que han utilizado el servicio de hotel y adiestramiento.</li> <li>• Destacar cómo ha beneficiado a sus mascotas.</li> </ul>	Publicar mensualmente en el sitio web y redes sociales.

---

Tabla 7. Estrategia de comunicación *Pull* para el plan de suscripción mensual

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO DE DURACIÓN</b>
Comunicar de manera proactiva los beneficios y ventajas del plan de suscripción mensual a los clientes actuales	Campaña de correo electrónico a clientes actuales	Enviar correos electrónicos a la base de datos de clientes actuales para promocionar el nuevo plan de suscripción	Iniciar durante el primer mes y continuar de manera periódica (trimestralmente).

---

y potenciales. Se centra en crear conciencia y estimular la adopción del plan.	Publicidad en redes sociales y Google Ads.	Crear anuncios pagados en plataformas de redes sociales y Google Ads resaltando el plan de suscripción mensual y sus ventajas. Dirigirse a dueños de mascotas interesados.	mensual y sus beneficios.	Bimensual
	Publicidad en el sitio web de All Pets	Destacar el plan de suscripción mensual en el sitio web de la veterinaria, proporcionando detalles completos.	Mantener la información actualizada de forma constante (revisión semestral en caso de actualizaciones).	

#### 1.2.6. Planificación de promociones a desarrollar

La planificación de promociones es fundamental para atraer y retener clientes, las promociones ya son parte de la vida del consumidor ecuatoriano, cada vez son más conscientes de la compra y están en búsqueda de calidad- precio (Kantar Insights, 2023). A continuación, se presenta las actividades y el detalle de la promoción para atraer y retener clientes:

- Ofrecer descuentos en servicios de vacunación y cuidado de mascotas durante las temporadas de vacaciones (junio, julio y agosto), cuando las personas viajan con sus mascotas. Se vuelve importante un trabajo de

comunicación previo a vacaciones para que la activación de la promoción sea efectiva.

- El día de All Pets, es decir, en los aniversarios de la empresa, se llevará a cabo un evento de puertas abiertas en el que los clientes existentes y posibles puedan visitar las instalaciones del hospital, conocer al personal y obtener consejos sobre el cuidado de sus mascotas. De igual manera, se contará con precios especiales para el hotel y adiestramiento canino.
- Programa de recompensas por tener más de tres visitas en el año, se realizará un seguimiento al cliente y al superar el número de visitas será recompensado por las siguiente tres opciones: 1) Peluquería gratuita 2) 10% de descuento en hoteles de mascotas y 3) Consulta con descuento del 25%.
- Al cumplir seis meses de suscripción mensual, el suscriptor participa en un sorteo por obtener cuatro meses de gratuidad del servicio.

Estas promociones permitirán mantener y atraer nuevos clientes, en el Anexo 3 se muestra la propuesta de comunicación que se plantea para lograr los objetivos de marketing: retención y posicionamiento del Hospital veterinario All Pets.

Es fundamental medir y evaluar el impacto de las acciones propuestas en la presente investigación. Por este motivo, se adjunta el Anexo 4, el cual presenta una detallada recopilación de los indicadores clave de rendimiento (KPI's). Estos KPI's no solo nos permitirán cuantificar el éxito de lo propuesto, sino que también proporcionarán insights valiosos para optimizar futuras estrategias.

Al analizar estos indicadores, se podrá evaluar la efectividad en términos de participación, satisfacción y fidelización de clientes. Este anexo no solo sirve como una herramienta de medición, sino también como un recurso integral para comprender la eficacia de las estrategias propuestas y tomar decisiones informadas para potenciar el impacto positivo en el público objetivo

#### 1.2.7. Acciones de fidelización de clientes

La fidelización de clientes es esencial para el crecimiento y el éxito de la empresa, si se captura un cliente y genera recompra, hay que cuidarlo y

enamorarlos (Viñaras, A, 2021). Se plantean las siguientes acciones para el Hospital veterinario All Pets:

- Programa de recompensas para clientes frecuentes: Por cada visita al establecimiento acumularán puntos para después ser canjeados por descuentos en futuros servicios o productos. Las recompensas y beneficios del programa se comunicarán regularmente por redes sociales y correo electrónico.
- Seguimiento post-consulta: Después de cada consulta se realizará un seguimiento para asegurarse del buen estado de salud de las mascotas y en el caso de consultas por parte de los dueños, se las pueda responder inmediatamente. Se enviará correos o mensajes de texto para agradecer la visita y brindar consejos para el cuidado de la mascota.
- Programa de atención integral: Ofrecer el programa de suscripción mensual para mostrar el beneficio de descuentos en servicios múltiples como: consultas, vacunación y análisis de laboratorios. Adicionalmente, dar a conocer los servicios adicionales que tiene la veterinaria en base a hoteles y adiestramiento canino.

Programas de referencias: Tener un programa de referencias donde los clientes pueden ganar un descuento o recompensa por recomendar a amigos y familiares.

### 1.3. Viabilidad Financiera del proyecto

#### 1.3.1. Proyección de ingresos

En la Tabla 8, se evidencia que el rubro más grande de ingresos del hospital veterinario All Pets proceden de los diferentes servicios veterinarios: consultas, hospitalización, imagenología, cirugía, odontología y laboratorios. Adicionalmente, parte de los ingresos se concentran en medicamentos, insumos, *Pet Shop* y servicios de peluquería. De acuerdo con el plan de marketing se adicionaron dos servicios más: 1) Hospital, Adiestramiento y 2) Plan de

suscripción mensual, incorporando estos servicios, la proyección de ventas queda de la siguiente manera.

Tabla 8. Proyección de ingresos

Item	Descripción	Ingreso				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Medicamentos	\$ 42 200,00	\$ 43 972,40	\$ 46 214,99	\$ 48 618,17	\$ 51 194,94
2	Insumos medicos, Cremaciones y Pet Shop	\$ 85 200,00	\$ 88 778,40	\$ 93 306,10	\$ 98 158,02	\$ 103 360,39
3	Servicios Veterinarios	\$ 371 000,00	\$ 386 582,00	\$ 406 297,68	\$ 427 425,16	\$ 450 078,70
4	Servicios Peluquería	\$ 19 322,00	\$ 20 133,52	\$ 21 160,33	\$ 22 260,67	\$ 23 440,49
5	Comisiones (hospedaje y Adiestramiento)	\$ 3 762,00	\$ 7 840,01	\$ 12 359,77	\$ 17 336,64	\$ 22 819,35
6	Membresía All Pets	\$ 30 400,00	\$ 39 596,00	\$ 49 938,48	\$ 70 047,03	\$ 92 199,41
<b>Total Ingresos</b>		<b>\$ 551 884,00</b>	<b>\$ 586 902,33</b>	<b>\$ 629 277,35</b>	<b>\$ 683 845,70</b>	<b>\$ 743 093,27</b>

Para el cálculo de la proyección de ingresos se tomó en cuenta el número de clientes promedio que visitan al año el hospital All Pets, siendo 3800 anuales, más el 2% de la inflación anual del año 2022 y un crecimiento de la demanda promedio del 5%, de acuerdo con *Market Research* el mundo de las mascotas tendrá un crecimiento sostenido en los próximos diez años.

### 1.3.2. Proyección de costos y gastos

Los costos y gastos asociados del hospital veterinario All Pets se concentran en dos rubros que hacen más del 50% del gasto. Sueldos y beneficios sociales y Gastos de ventas, todo lo relacionado a: honorarios de los médicos veterinarios, desechos hospitalarios, servicios veterinarios y servicios de laboratorios externos, tal como lo ilustra la Tabla 9.

Tabla 9. Proyección de Costos y Gastos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Item	Descripción	Costos y Gastos				
1	Costo de venta de bienes	\$ 76 800,00	\$ 80 025,60	\$ 84 106,91	\$ 88 480,46	\$ 93 169,93
2	Sueldos y beneficios sociales	\$ 130 000,00	\$ 132 392,00	\$ 134 245,49	\$ 136 312,87	\$ 138 412,09
3	Depreciación	\$ 22 000,00	\$ 22 924,00	\$ 24 093,12	\$ 25 345,97	\$ 26 689,30
4	Gastos de ventas	\$ 136 800,00	\$ 142 545,60	\$ 149 815,43	\$ 157 605,83	\$ 165 958,94
5	Gastos Administrativos	\$ 56 695,00	\$ 59 076,19	\$ 62 089,08	\$ 65 317,71	\$ 68 779,55
6	Gastos Financieros	\$ 11 544,00	\$ 12 028,85	\$ 12 642,32	\$ 13 299,72	\$ 14 004,61
7	Otros gastos (servicios ocasionales)	\$ 42 000,00	\$ 43 764,00	\$ 45 995,96	\$ 48 387,75	\$ 50 952,31
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>\$ 475 839,00</b>	<b>\$ 492 756,24</b>	<b>\$ 512 988,30</b>	<b>\$ 534 750,31</b>	<b>\$ 557 966,71</b>

En la búsqueda de tener un servicio integral para el cuidado de la mascota, en la Tabla 10 se considera los gastos que tiene que incurrir la veterinaria para que se logre el plan de marketing e incorporar nuevos servicios al establecimiento.

Tabla 10. Proyección de gasto nuevos servicios y Marketing

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Item	Descripción	Gastos Marketing				
1	Programas fidelización	\$ 2 500,00	\$ 2 605,00	\$ 2 737,86	\$ 2 880,22	\$ 3 032,88
2	Innovación pagina web	\$ 500,00		\$ 547,57		\$ 606,58
3	Redes Sociales y Google Ads	\$ 6 500,00	\$ 6 773,00	\$ 7 118,42	\$ 7 488,58	\$ 7 885,48
4	Descuentos y Promociones	\$ 2 300,00	\$ 2 396,60	\$ 2 518,83	\$ 2 649,81	\$ 2 790,25
5	Eventos especiales	\$ 2 100,00	\$ 2 188,20	\$ 2 299,80	\$ 2 419,39	\$ 2 547,62
6	Mailing	\$ 250,00	\$ 260,50	\$ 273,79	\$ 288,02	\$ 303,29
7	Capacitaciones	\$ 800,00	\$ 833,60	\$ 876,11	\$ 921,67	\$ 970,52
9	Desarrollo y mantenimiento Membresia All Pets (App tercericiada)	\$ 3 500,00	\$ 2 147,00	\$ 2 256,50	\$ 2 373,83	\$ 2 499,65
<b>Total Gastos Marketing</b>		<b>\$ 18 450,00</b>	<b>\$ 17 203,90</b>	<b>\$ 18 628,87</b>	<b>\$ 19 021,53</b>	<b>\$ 20 636,24</b>

### 1.3.3. Utilidad estimada para el siguiente quinquenio

El estado de resultados refleja todos los ingresos y gastos que incurre la veterinaria para dar sus servicios. Importante que para el primer año la utilidad equivale al 7% de los ingresos, demostrando la eficacia operativa del negocio y para el quinto año la utilidad es el 14% de los ingresos, un crecimiento a doble dígito que refleja la rentabilidad del negocio a largo plazo.

En la Tabla 11 se refleja el estado de resultados del hospital veterinario All Pets.

Tabla 11. Estado de Resultados

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	\$ 551 884,00	\$ 586 902,33	\$ 629 277,35	\$ 683 845,70	\$ 743 093,27	
Costos de Ventas	\$ 76 800,00	\$ 80 025,60	\$ 84 106,91	\$ 88 480,46	\$ 93 169,93	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 475 084,00</b>	<b>\$ 506 876,73</b>	<b>\$ 545 170,45</b>	<b>\$ 595 365,23</b>	<b>\$ 649 923,34</b>	
Gastos de Operación	\$ 405 945,00	\$ 417 905,69	\$ 434 867,95	\$ 451 991,65	\$ 471 428,42	
Gastos de Ventas	\$ 136 800,00	\$ 142 545,60	\$ 149 815,43	\$ 157 605,83	\$ 165 958,94	
Gastos de Administración y Generales	\$ 269 145,00	\$ 275 360,09	\$ 285 052,52	\$ 294 385,82	\$ 305 469,48	
<b>Utilidad de la Operación</b>	<b>\$ 69 139,00</b>	<b>\$ 88 971,04</b>	<b>\$ 110 302,50</b>	<b>\$ 143 373,58</b>	<b>\$ 178 494,92</b>	
Gastos Financieros	\$ 11 544,00	\$ 12 028,85	\$ 12 642,32	\$ 13 299,72	\$ 14 004,61	
<b>Utilidad antes de participación</b>	<b>\$ 57 595,00</b>	<b>\$ 76 942,19</b>	<b>\$ 97 660,18</b>	<b>\$ 130 073,86</b>	<b>\$ 164 490,32</b>	
Participación de utilidades	15%	\$ 8 639,25	\$ 11 541,33	\$ 14 649,03	\$ 19 511,08	\$ 24 673,55
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 48 955,75</b>	<b>\$ 65 400,86</b>	<b>\$ 83 011,15</b>	<b>\$ 110 562,78</b>	<b>\$ 139 816,77</b>	
Impuesto Sobre la Renta	25%	\$ 12 238,94	\$ 16 350,22	\$ 20 752,79	\$ 27 640,70	\$ 34 954,19
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 36 716,81</b>	<b>\$ 49 050,65</b>	<b>\$ 62 258,37</b>	<b>\$ 82 922,09</b>	<b>\$ 104 862,58</b>	

## 1.3.4. Cálculo de TIR y VAN

All Pets al buscar los servicios complementarios para dar un servicio integral, no requiere de una inversión inicial, por lo que los nuevos servicios van a ser tercerizados, tal como se refleja en la Tabla 8. La Veterinaria cuenta con la infraestructura y con la capacidad de invertir más plata en el plan de marketing y en los gastos de los nuevos servicios (membresía mensual), como se evidencia en la Tabla 10. Los esfuerzos en marketing y el mantenimiento de la membresía son los valores que requieren de una inversión anual, a una tasa libre de riesgo del 9.13%, en la Tabla 12 se refleja un VAN positivo de \$269.619.

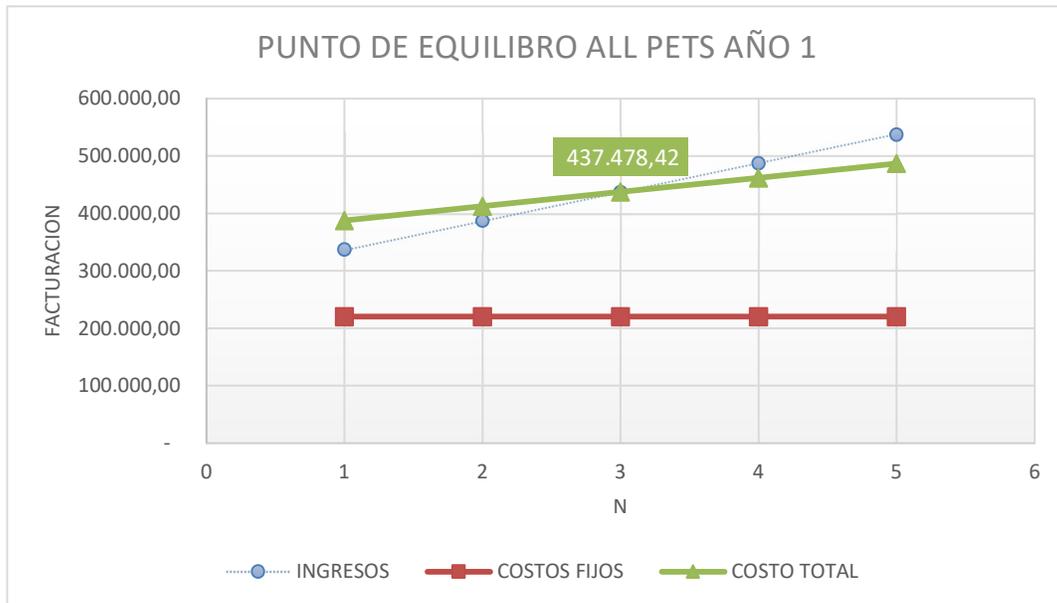
Tabla 12. Flujo de caja y VAN

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$ 36 716,81	\$ 49 050,65	\$ 62 258,37	\$ 82 922,09	\$ 104 862,58	
+ Depreciación	\$ 22 000,00	\$ 22 924,00	\$ 24 093,12	\$ 25 345,97	\$ 26 689,30	
- Variación del capital de trabajo						
- Inversión	\$ 18 450,00	\$ 17 203,90	\$ 18 628,87	\$ 19 021,53	\$ 20 636,24	
<b>Flujo Libre de Fondos</b>	<b>\$ 40 266,81</b>	<b>\$ 54 770,75</b>	<b>\$ 67 722,62</b>	<b>\$ 89 246,53</b>	<b>\$ 110 915,84</b>	
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>\$</b>	<b>269 619,32</b>				

## 1.3.5. Punto de equilibrio

El hospital veterinario All Pets necesita vender en el primer año \$437.478 para lograr su punto de equilibrio, tomando en cuenta que la consulta, laboratorios, imagenología y hospitalización hacen más del 70% de los ingresos para la empresa. A continuación, en la Figura 22 se presenta el punto de equilibrio para el primer año del proyecto.

Figura 22. Punto de equilibrio



## 2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 2.1. Conclusiones

- El sector veterinario en Ecuador enfrenta un panorama altamente competitivo y dinámico, donde las clínicas y hospitales veterinarios deben adaptarse constantemente para sobresalir. La necesidad de una estrategia de marketing efectiva es crucial para destacarse en la oferta de servicios, comunicar eficientemente los beneficios a los dueños de mascotas y diferenciarse en un mercado en constante expansión.
- El estudio detallado sobre la clientela de la veterinaria All Pets ofrece una visión integral de sus fortalezas y áreas de mejora. La demografía predominante, compuesta en su mayoría por clientes adultos con un nivel adquisitivo atractivo, respalda la viabilidad financiera del negocio. La importancia atribuida a la calidad de los servicios y la confianza en los médicos subraya la necesidad de mantener altos estándares médicos y de atención al cliente. El estudio proporciona valiosos *insights* para optimizar estrategias y garantizar la satisfacción continua de los clientes, consolidando así la posición de All Pets en el competitivo sector veterinario.
- El análisis financiero de All Pets refleja una estrategia sólida al incorporar servicios complementarios tercerizados sin requerir una inversión inicial significativa. Con una infraestructura establecida y capacidad financiera para invertir en marketing y gastos asociados con los nuevos servicios, el enfoque en la membresía mensual se muestra como una decisión estratégica acertada. La evaluación del VAN a una tasa libre de riesgo del 9.13% revela un resultado positivo de \$269,619, respaldando la viabilidad financiera del proyecto.

### 2.2. Recomendaciones

- Dado lo fundamental que es mantener la satisfacción constante del cliente, se aconseja implementar mecanismos eficaces de

retroalimentación. Realizar encuestas periódicas, disponer de buzones para sugerencias y establecer programas de recompensas por comentarios pueden ofrecer información valiosa sobre las expectativas y preferencias de los clientes. Esto, a su vez, posibilitaría realizar ajustes proactivos para mejorar la calidad de los servicios y la experiencia global en All Pets.

- Se sugiere mantener un constante énfasis en la capacitación y crecimiento del equipo, al mismo tiempo que se deben aplicar medidas para asegurar la satisfacción del cliente en cada encuentro.
- Esto implica la evaluación continua de oportunidades de expansión, considerando la demanda del mercado y la incorporación de nuevos servicios de manera estratégica, manteniendo siempre la satisfacción del cliente como prioridad.
- Se sugiere mantener una infraestructura ágil y flexible, esto implica estar preparado para ajustes estratégicos rápidos, aprovechar oportunidades emergentes y responder eficazmente a las demandas cambiantes del mercado veterinario.
- Se recomienda que All Pets mantenga un enfoque proactivo en la optimización de sus estrategias de marketing. Así como la exploración de nuevas plataformas y enfoques para llegar eficientemente a los dueños de mascotas y comunicar los beneficios distintivos de los servicios de All Pets.
- Considerando la estrategia de incorporar servicios complementarios tercerizados, se recomienda una optimización continua de esta oferta. Esto implica la búsqueda de nuevos servicios que puedan ser tercerizados, la negociación efectiva de acuerdos con proveedores externos y la garantía de que estos servicios complementen y mejoren la experiencia general del cliente en All Pets.

## REFERENCIAS

- Agarwal, P. & Kumar, V. (2013). Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing. *Routledge*. 3 (8). 130-135.
- Armijos, L. Aymara, V. & Rojas, J. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018). *Revista electrónica TAMBARA*, 11 (67), 946. Recuperado de: [https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff\\_Armijos\\_Aymara\\_Rojas.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf)
- Base de datos y registros de Mascotas. (2022). Reglamento nacional de tenencia de perros. Recuperado de <https://registrodemascotas.ec/legislacion/derecho-de-los-animales-en-ecuador/>
- BBC News Mundo. (30 de marzo de 2023). Juicio político contra el presidente del Ecuador: de qué se acusa a Guillermo Lasso y qué puede ocurrir ahora. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65126528>
- Cavagnaro, C., Cueva, J. & Sumba, N. (2023). Análisis de tendencias de gustos y preferencias de los consumidores de almacenes veterinarios del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*. 5. 261-263.
- Cedeño, A., Catuto, A. & Rodas, J. (2021). El uso de aplicaciones Web para la Gestión de clínicas veterinarias y su incidencia en la mejora de procesos administrativos. *Ecuadorian Science Journal*, 5. doi: <https://doi.org/10.46480/esj.5.4.174>
- Daly, A. (2021). Aportes de la tecnología para la medicina veterinaria. *BBVA New Gen*. Recuperado de <https://www.bbva.ch/noticia/aportes-de-la-tecnologia-para-la-medicina-veterinaria/>

- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). Market Segmentation. En *Market segmentation analysis: Understanding it, doing it, and making it useful* (pp. 6-247). Austria. Springer Nature.
- Health for Animals. (2022). Stats, Facts and Trends. *Global State of Pet Care*, 7, 11-36.
- INEC. (1er trimestre 2023). Encuesta nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYTYzYjE1Y2YtMTA0OS00OGJhLWE1YzMtZTVhYTY1ZGRjMDc3liwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- Importaciones Ecuador. (1 de enero 2023). Derechos Arancelarios. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYTYzYjE1Y2YtMTA0OS00OGJhLWE1YzMtZTVhYTY1ZGRjMDc3liwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWmtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- Kandampully, J. & Zhang, T. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1). (379-402).
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). Definición de Marketing y del proceso de Marketing. En *Fundamentos de Marketing*. (pp.4-30). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Lindenau, K. (2021). Recent Research Predicts the Shopping Habits of Pet Owners. *Pet Business*. Recuperado de [https://www.petbusiness.com/blogs/recent-research-predicts-the-shopping-habits-of-pet-owners/article\\_302b9650-0048-11ec-8ee0-4feffe642102.html](https://www.petbusiness.com/blogs/recent-research-predicts-the-shopping-habits-of-pet-owners/article_302b9650-0048-11ec-8ee0-4feffe642102.html)
- Mir, J. (2015). Posicionar el concepto en la mente de los consumidores. En *Posicionarse o desaparecer*. (pp. 38-40). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Möller, K. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*. 22 (3-4). (440-447).

- Noah, M. (2019). Customer Loyalty is Priceless. *VETport*. Recuperado de <https://www.vetport.com/customer-loyalty-in-veterinary>
- Parra, L., & Vázquez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. *Licenciatura en Ciencias Empresariales*, 4.
- Pérez, D. & Pérez, I. (2006). El Precio. Tipos y Estrategias de fijación. EOI Escuela de negocios, (26-27). Recuperado de: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Fijacion de Precios.pdf>
- Research and Markets. (2022). Pet Food Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2022-2027. Recuperado de [https://www.researchandmarkets.com/reports/5578024/pet-food-market-global-industry-trends-share?gclid=Cj0KCQjwr82iBhCuARIsAO0EAZzUvHetcCq3J-NymLt\\_n8yxnlhd91xrLMNOZeu6tVS8fYRH7TSEqWsaAnLEALw\\_wcB](https://www.researchandmarkets.com/reports/5578024/pet-food-market-global-industry-trends-share?gclid=Cj0KCQjwr82iBhCuARIsAO0EAZzUvHetcCq3J-NymLt_n8yxnlhd91xrLMNOZeu6tVS8fYRH7TSEqWsaAnLEALw_wcB)
- Research and Markets. (2022). Pet Care South America Database. Recuperado de <https://www.researchandmarkets.com/reports/4979711/pet-care-services-south-america-database#src-pos-1>
- Rocha, L. & González, A. (2018). Código Orgánico Integral Penal. 3, 100. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_con\\_judi\\_c%C3%B3d\\_org\\_int\\_pen.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_con_judi_c%C3%B3d_org_int_pen.pdf)
- Robledo, A. (2018). *Configuración estratégica en el mercado de las mascotas. Caso: Emprendimiento Happy Pets sala de belleza canina* (Tesis de maestría). Recuperada de la base de datos Universidad Tecnológica de Bolívar. (Núm. 0074632).
- Solorzano, J., & Parrales, M. (2021). *Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano*. *Revista Espacios*, 42, 27-30.

- Tabares, N. (2018). Nuevas tecnologías aplicadas en veterinaria. *Portal Veterinaria*. Recuperado de <https://www.portalveterinaria.com/animales-de-compania/articulos/28489/nuevas-tecnologias-aplicadas-en-veterinaria.html>
- Teller, L. (2023). Advancing telehealth to enhance and expand patient care. *American Veterinary Medical Association*. Doi: <https://doi.org/10.2460/javma.261.2.148>
- Thompson, A. (2004). Brand positioning and brand creation. *Brands and branding*, 1. Recuperado de: <https://annebahrthompson.com/wp-content/uploads/2022/09/Brand-Positioning-Creation.pdf>
- Villareal, F. (2022). Estimación de pérdidas y daños ocasionados por el paro nacional de junio de 2022. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/publicaciones/editoriales/estimacion-de-perdidas-y-danos-ocasionados-por-el-paro-nacional-de-junio-de-2022#:~:text=Analista%20de%20Programaci%C3%B3n%20y%20Regulaci%C3%B3n%20Monetaria%20y%20Financiera&text=Los%20efectos%20perjudiciales%20de%20las,10%2C6%20millones%20a%20da%C3%B1os.>
- World Small Animal Veterinary Association. (2018). WSAVA Animal Welfare Guidelines for companion animal practitioners and veterinary teams. *WSAVA Global Veterinary Community*. Recuperado de <https://wsava.org/wp-content/uploads/2019/12/WSAVA-Animal-Welfare-Guidelines-2018.pdf>

## ANEXOS

### **Anexo 1. Modelo de encuesta**

El propósito de esta encuesta es comprender mejor las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales del Hospital veterinario All Pets, con el fin de mejorar los servicios ofrecidos y aumentar la satisfacción del cliente, así como identificar oportunidades para el crecimiento y la expansión del negocio.

Gracias por participar en esta encuesta. Sus respuestas son muy importantes para nosotros, ya que nos permitirán mejorar nuestros servicios y ofrecer una experiencia excepcional a nuestros clientes.

La encuesta es totalmente anónima y no tomará más de 10 minutos de su tiempo.

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor tu situación demográfica?
  - Joven adulto/a (18-35 años)
  - Adulto/a (36-55 años)
  - Adulto mayor (+55 años)
  
2. ¿Con qué frecuencia visitas el Hospital veterinario All Pets?
  - Mensualmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
  - Otro
  
3. ¿Qué aspectos consideras más importantes al momento de elegir un hospital veterinario? Ordena estas opciones en escala de importancia (muy importante, importante, neutral, poco importante, no es importante):

- Calidad de los servicios médicos
  - Atención al cliente y trato personalizado
  - Disponibilidad de especialidades veterinarias
  - Precios competitivos
  - Confianza en el médico
  - Servicios adicionales (urgencias 24/7, bienestar de mascotas, etc)
  - Facilidades de pago y opciones de financiamiento
4. ¿Qué servicios adicionales crees que el Hospital Veterinario All Pets podría implementar para satisfacer mejor tus necesidades?
- Servicios de atención a domicilio
  - Ampliación de horarios de atención
  - Servicios de emergencia 24/7
  - Mayor variedad de especialidades veterinarias
  - Programas de descuentos para clientes frecuentes
  - Baño y peluquería
  - Adiestramiento
  - Guardería y hotel
5. ¿Cuál de los siguientes servicios has utilizado con mayor frecuencia en nuestros hospitales veterinarios?
- Consultas médicas
  - Vacunación
  - Cirugías
  - Exámenes médicos
  - Otros
6. En una escala del 1 al 5 (siendo 1: muy costoso, 2: costoso, 3: moderado, 4: asequible, 5: muy asequible), ¿qué tan competitivos consideras los

precios de los servicios veterinarios ofrecidos por el Hospital All Pets en comparación con otras veterinarias en la ciudad?

7. ¿A qué precio considerarías que los siguientes servicios veterinarios son asequibles y representarían una buena relación precio/calidad? Coloque un número entero.

- Consulta externa
- Hospitalización
- Emergencias
- Imagenología
- Laboratorio
- Especialidades médicas (ej.: Cardiología, Odontología, otras)
- Cirugía
- Inyección de microchips

8. ¿A qué precio considerarías que los siguientes servicios veterinarios son tan baratos que generarían desconfianza? Coloque un número entero

- Consulta externa
- Hospitalización
- Emergencias
- Imagenología
- Laboratorio
- Especialidades médicas (ej.: Cardiología, Odontología, otras)
- Cirugía
- Inyección de microchips

9. En una escala del 1 al 5 (siendo 5: muy satisfecho, 4: satisfecho, 3: normal, 2: poco satisfecho, 1: nada satisfecho), ¿qué tan satisfecho(a) te sientes con la relación calidad-precio de nuestros servicios veterinarios?

10. ¿Hay algún servicio en particular cuyo precio te parece desproporcionado en All Pets?

- Consulta externa
- Hospitalización
- Emergencias
- Imagenología
- Laboratorio
- Especialidades médicas (ej.: Cardiología, Odontología, otras)
- Cirugía
- Inyección de microchips

11. ¿Preferirías pagar un precio fijo por una suscripción mensual que incluya ciertos servicios básicos para su mascota? (Sí/No)

12. Si tu respuesta en la pregunta anterior fue afirmativa, ¿Cuál de las siguientes opciones es de tu preferencia?

- Baño, peluquería y consulta externa
- Emergencias, laboratorio y consulta externa
- Guardería, hotel, adiestramiento y consulta externa
- Vacunación, desparasitación y consulta externa

13. ¿Cuáles son las principales razones por las que optarías por otros hospitales/clínicas veterinarias en lugar de All Pets?

- Precios más bajos en otros hospitales/clínicas
- Ofrecen servicios que All Pets no tiene
- Mejor reputación de la competencia
- Experiencias previas negativas en All Pets
- Mayor comodidad en ubicación de otras veterinarias

14. En una escala del 1 al 5 (siendo 5: Muy positiva: Tengo una percepción altamente positiva hacia la marca y confío plenamente en sus servicios. 4: Positiva: Tengo una buena impresión de la marca y me siento satisfecho/a con sus servicios. 3: Neutra: No tengo una percepción claramente positiva ni negativa de la marca; es simplemente una opción más en el mercado. 2: Negativa: Tengo algunas dudas o preocupaciones sobre la marca y sus servicios. 1: Muy negativa: Tengo una percepción muy negativa hacia la marca y no confío en sus servicios), ¿cómo percibes la imagen de marca del Hospital Veterinario All Pets?

15. En una escala del 1 al 5 (siendo 5: muy probable, 4: probable, 3: neutral, 2: poco probable, 1: nada probable), ¿qué tan probable es que recomiendes nuestros hospitales veterinarios a amigos o familiares?

16. ¿Por cuál de estos medios te gustaría saber acerca de promociones, servicios y descuentos?

- Correos electrónicos.
- Mensajes de texto/Whatsapp.
- Folletos y materiales impresos.
- Página web.
- Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, etc.)

## Anexo 2. Base de datos

NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO
ABAN CRISTINA	crisabas1@gmail.com
ABDO SEBASTIAN	sabdof@hotmail.com
ABDULLAH SAWAN	rebal.darwish@gmail.com
ABDURAHMANOV RZA	erikaramirezcamacho@hotmail.com
ABRIL JOHANNA	nic@nicolascoffman.com
ACEVEDO HERNAN	herandrei7@yahoo.com
ACOSTA ALFONSO	alfonsoacostaa@hotmail.com
ACOSTA ISMAEL	ismael.acosta@gmail.com
ACOSTA RAFAEL	jorafal045@hotmail.com
ACOSTA CEVALLOS RUTH	ruth_acosta123@yahoo.com
ACOSTA CRISTINA	cristinasoledad_acosta@yahoo.com
ACOSTA GABRIELA	gacosta50@gmail.com
ACOSTA GLADYS	gladys.acosta.ec@gmail.com
ACOSTA JONATHAN	jpgacosta7@hotmail.com
ACOSTA SEBASTIAN	dano64_@hotmail.com
ACOSTA SEBASTIAN	sebastian877@hotmail.com
ACOSTA YANIALEX	yanilexacosta@gmail.com
ACOSTA YOLANDA	yacostab1@gmail.com
ACUÑA JOSE	joseaq60@gmail.com
ADRIAN CHURION	adrianchurion@gmail.com
AGUILAR ALEX	aguilar1530@gmail.com
AGUILAR ANDREA	andy_91higor@hotmail.com
AGUILAR JOSE	joseaguilarsanchez@hotmail.com
AGUILAR KAREN	karenavaguiar@gmail.com
AGUILAR MARLENE	marleneaguilar2605@gmail.com
AGUILAR MAYRA	esmaguiar81@yahoo.com
AGUILAR PAULINA	paulina.aguiar934@gmail.com
AGUILAR SANCHEZ VERONICA	vas_5057@yahoo.com
AGUILAR YESENIA	yessyaguilar@hotmail.com
AGUILERA VITERI NELVA NATALI	nelvagai@yahoo.com
AGUINAGA ALEX	crismontalvo@hotmail.com
ALARCON JAIME ERNESTO	j-alarcon@live.com
ALARCON JUAN CARLOS	nella.gj@hotmail.com
ALARCON MARIA BELEN	compras@coordinamos.com
ALBA CABRERA EDUARDO	alba@usfq.edu.ec
ALBAN CRISTINA	calban123@hotmail.com
ALBAN DANIELA	dani_alban23@gmail.com
ALBAN DENISSE	denisserules5@hotmail.com
ALBAN GUILLERMO	albanguillermo@hotmail.com
ALBAN SANTIAGO	santiago.albans@gmail.com
ALBARRACIN LUIS	luismiguel89@gmail.com
ALDAZ ANALUISA JOHANNA	johanaldaaz@hotmail.com
ALDAZ JENNY	jmaribel66@yahoo.com
ALEMAN ALEXANDRA	alexandraalemanc@gmail.com
ALEX ALVES	alexpitmonster@yahoo.com
ALFUGAHI ADBULBASD	nazamarinaz@gmail.com
ALIAGA MARIA JOSE	majose.aliaga@gmail.com
ALL METALS MINERIA S.A.	marcoestrella@yahoo.com
ALMEIDA ANGEL	angelalmeidat@outlook.com
ALMEIDA NATALIA	nalmeida.oleas@gmail.com
ALMEIDA VERONICA	valmeidaoleas@gmail.com
ALMEIDA CARLOS	cealmeida84@yahoo.com
ALMEIDA CECILIA	almeidarojas@yahoo.com
ALMEIDA GLENDA	lilialmeida1591@gmail.com

ALMEIDA MAYRA	jorge_1053@hotmail.es
ALMEIDA OSWALDO	gabriel.almeida2695@gmail.com
ALMEIDA PABLO	alpablo1985@hotmail.com
ALMEIDA SEBASTIAN	invoices.sa@gmail.com
ALOMIA SANTIAGO	ozo15@hotmail.com
ALOMINA NELLY	nellya@gmail.com
ALTAMIRANO DIEGO	lorepastor@gmail.com
ALTAMIRANO FELIPE	felipeatamirano@gmail.com
ALTAMIRANO MARIA JOSE	majos2007@yahoo.com
ALTMIRANO MARCO	marco_31g@hotmail.com
ALUISA CINDY	cindyaluisa_22@hotmail.com
ALVARADO DAVID	david03a@gmail.com
ALVAREZ ANA	anita_gabricla@hotmail.com
ALVAREZ ANA	anabelena_87@outlook
ALVAREZ CARLOS	carlosalvarez1956@hotmail.com
ALVAREZ JOSE MIGUEL	jmals2000@yahoo.es
ALVAREZ MISHHELL	michua259@gmail.com
ALVAREZ NATALIA	andrea_natalia_a@hotmail.com
ALVAREZ PATRICIO	patricio.alvarez.p2@gmail.com
ALVAREZ TANYA	doctoratanyaalvareznarvaez@gmail.com
ALVARO HERNAN	panysimbana@yahoo.es
ALVES MARIA	alvesvicky27@gmail.com
AL MAAMARI FAOZI	alya.maamari@gmail.com
ALZAMORA MARIA CECILIA	mcalzamora@metropolitan-touring.com
AMAGUAYO SAMANTA	samantaamaguayo@gmail.com
AMEN XIOMARA	xiomyamen@gmail.com
AMENGUAL IRINA	irinaamengual@gmail.com
ANDA RUIZ JESSICA MARIA FERNADA	jessyma.fernanda@hotmail.com
ANDRADE DANIELA	mimicyros@yahoo.com.ar
ANDRADE DIEGO	davfl@hotmail.com
ANDRADE ESTEFANIA	estefa975@gmail.com
ANDRADE ESTRELLA PATRICIO	patoandrade18@hotmail.com
ANDRADE FELIPE	fandrade80@hotmail.com
ANDRADE JUAN CARLOS	jcandrade17@icloud.com
ANDRADE MARCELA	marcelalanzel@hotmail.com
ANDRADE MARIA EUGENIA	maruandradeh@gmail.com
ANDRADE MARIA JOSE	danielmideros@gmail.com
ANDRADE MAURICIO	nmauricioar@hotmail.com
ANDRADE MYRIAM	myrian.andrade.c@gmail.com
ANDRADE ORTIZ GERMAN	gandrade@awa.cc
ANDRADE SANDRA	sandrade2008@hotmail.com
ANDRADE SANTIAGO	santiagoandrade1991@gmail.com
ANDRADE SASKIA	saskiaandrade@yahoo.com
ANDRADE VINICIO	vinanmay@gmail.com
ANDRADE YULY	yias_29@hotmail.com
ANDRANGO DELIA	deli_mechita07@hotmail.com
ANDRANGO GARCIA SANTIAGO	saandrango@gmail.com
ANDRANGO KERLY	teddybonita@hotmail.com
ANDRDE SASKYA	saskyaandrade@yahoo.com
Andrea Puente	andy_pg_91@hotmail.com
ANDRES QUINTERO	gaquinterom@hotmail.com
ANDRES ROMERO	andres-romero@live.com
ANGEL QUINATO A	angelmariaquinatoa@yahoo.com
ANGELES CELESTE	manologs1@yahoo.com.ex
ANGULO DANIEL	daniel93ag@gmail.com
ANGULO JULIO	julioangulo7@hotmail.com

ANISLEY MORA DIAZ	virtualnanny@hotmail.com
APARICIO ALEJANDRA	ale_aparicio@hotmail.com
ARAGON CRISTIAN	cristianx_91@hotmail.com
ARAGUNDI NIZA	nizaaragundi@hotmail.com
ARAJUE MIGUEL	miguemil92@gmail.com
ARAUJO ADRIAN	adrian.araujoyepe90@gmail.com
ARAUJO DIEGO	elsyrecalder@hotmail.com
ARAUJO DOMINIQUE	nicky_1368@gmail.com
ARBOLEDA DOMENICA	domemikacla@gmail.com
ARBOLEDA ELSA	mmaldonad9@gmail.com
ARBOLEDA SUSANA	blickdavidga123@gmail.com
ARCE MARIO	marceyanjari@hotmail.com
ARELLANO DANIELA	mdanyare@gmail.com
ARELLANO MARCO	mdelcincocue@yahoo.es
AREVALO CRISTIAN	crisda98@hotmail.com
AREVALO LISETTE	lisettearevalo@gmail.com
AREVALO RAFAEL	rabeck23@hotmail.com
ARGUDO DANIELA	argudo.danny@gmail.com
ARGUMEDO ANTONIO	antonioargumedo@gmail.com
ARIAS CALLE CRISTIAN PAUL	paularaisc@hotmail.com
ARIAS CELI ELSA MARITZA	arias2@hotmail.com
ARIAS DIEGO	dicgopaul02@hotmail.com
ARIAS EDUARDO	eduaras44@gmail.com
ARIAS PAULINA	pauliaras@hotmail.com
ARIZAGA JUAN PABLO	jparizaga@gmail.com
ARIZAGA MARIA JOSE	marizaga@upc.edu.ec
ARMAS BRITO ENRIQUE	enriquearmbrit@hotmail.com
ARMAS CAMILA	enriquearmbrit@hotmail.com
ARMAS MARTIN	martinarmas25@gmail.com
ARMENDARIS GONZALEZ MARTHA	marthaceag@hotmail.com
ARMENDARIZ DENISSE	denisse_armendariz@hotmail.com
ARMUJOS LESSLIE	lesslie2990@gmail.com
ARQUIBITAR INMOBILIARIA CA	saramarijalil@gmail.com
ARRATA LEONARDO	leo@vioklab.com
ARRATA CARLOS	carrata7.10@gmail.com
ARREGUI BORRERO SONIA ELIZABETH	sonia_at7@hotmail.com
ARROYO BYRON	barroyof@gmail.com
ARROYO GERMANIA	asanmartin@allpets-ec.com
ARROYO JHON	jhonarroyo7@gmail.com
ARROYO NATHALIE	naty_vida87@hotmail.com
ARROYO NATHALIE	nathaliearroyo0212@gmail.com
ARTEAGA DANIEL	daniele.artega@hotmail.com
ARTEAGA MERINO MARIA CRISTINA	arteagacristi@gmail.com
ARTETA CARLOS CALISTO	carlos.calisto@intermediariams.com
ARTETA VICTORIA	vicky.arteta@gmail.com
ASANZA ANAMELI	anameliasanza@gmail.com
ASCAZUBI PAOLA	paoascazuri@gmail.com
ASENCIO SALAS VERONICA ISABEL	veronica.isabel.ascencio.salas@gmail.com
ASIMBAYA ANDRES	a_asimbaya@yahoo.com
ASPIAZU ESTRADA ROBERTO	raspiazu@ccc.org.ec
ASPIAZU RAFAEL	aspiazu@paz@gmail.com
ASTUDILLO ANDRES	andres_astudillo@hotmail.com
ASTUDILLO GERMANIA	germanastudillo@hotmail.com
ASTUDILLO NELLY	nellyastud@hotmail.com
ATENCIO FRANCISCO	kronos50@hotmail.com
ATIAGA MARIA DEL CARMEN	maria_atiaga@yahoo.es

\*Se ha añadido únicamente una parte de la base de datos, tomando en cuenta que la misma cuenta con un total de 7,000 clientes actuales del Hospital veterinario All Pets.

### Anexo 3. Plan de comunicación

Medio digital	Tipo de anuncio	Frecuencia	Costo por click	Clicks Anuales	Inversion Anual
Facebook/ Instagram	Post promocionados	Mensual	\$0,08	22000	\$1.760
	Clicks a la web	Mensual	\$0,06	20000	\$1.200
	Like de Ads hacia la página	Mensual	\$0,09	10000	\$900
Google	Display	Trimestal	\$0,20	10700	\$2.140
	Promoción YouTube	Mensual	\$0,05	10000	\$500
CRM	Mailing: Descuentos, promociones y Servicios	bi-mensual	\$42	N/A	\$250
				<b>Total</b>	<b>\$6.750</b>

Markentig	Actividad	Frecuencia	Precio Anual
Eventos y ferias	Demostraciones de adiestramiento/ cuidado de la mascota/ Adopción responsable	Trimestral	\$1.500
	El día de All Pets/ Clientes VIP	Anual	\$600
Activación punto de venta	Muestra de los diferentes servicios que tiene All Pets por medio de código QR	Bi mensual	\$288
	Vacaciones en Familia/ Descuentos especiales por vacaciones	Anual	\$800
	Día All Pets (promociones de servicios y productos de mascotas)	Trimestral	\$1.500
Marketing Directo	Recomienda a tu amigo y familia y obtén descuento	Semestral	\$1.000
	Sorteo de suscripción gratuita	Anual	\$812
Alianzas estrategicas	Visita virtual hospedajes y hoteles de convenio	Bi mensual	\$400
		<b>Total</b>	<b>\$6.900</b>
		<b>Total</b>	<b>\$13.650</b>

## Anexo 4. KPI's

Descripción	KPI Indicador de desempeño	OBJETIVOS					
		Año 1 (primer semestre)	Año 1 (segundo semestre)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar la tasa de satisfacción de los clientes actuales en un 15% para finales del primer año.	Índice de satisfacción del cliente: (Puntuación total de satisfacción al final del año – Puntuación total de satisfacción al Inicio del año) / Número total de encuestas de satisfacción realizadas) × 100	<b>7%</b>	<b>15%</b>	15%	17%	18.5%	20%
		*recomendación en caso de que se desee continuar con el proyecto					
Diseñar una estrategia de fidelización de clientes para mejorar la tasa de retención anual en un 20% en el primer año.	Tasa de retención de clientes: (Clientes al final del año - Nuevos clientes adquiridos durante el año) / Clientes al inicio del año) x 100	<b>10%</b>	<b>20%</b>	20%	23%	25%	27%
		*recomendación en caso de que se desee continuar con el proyecto					
		<b>25%</b>	<b>70%</b>	70%	75%	75%	80%

Lograr que al menos el 70% de los clientes interesados en el plan de suscripción mensual se inscriban en el programa en los próximos doce meses.	Tasa de conversión de clientes al Plan de Suscripción Mensual:  (Clientes inscritos en el plan de suscripción mensual / Clientes interesados en el plan) × 100		*recomendación en caso de que se desee continuar con el proyecto	10%	12%	15%	15%
Implementar dos servicios adicionales que el consumidor está buscando en otras veterinarias, asegurando un incremento de nuevos clientes del 10%.	Tasa de adopción de nuevos servicios:  (Nuevos clientes que utilizan los servicios adicionales / Total de nuevos clientes) × 100	<b>4%</b> <b>10%</b>		*recomendación en caso de que se desee continuar con el proyecto	10%	12%	15%
Implementar un programa de recompensas para	Índice de retención de clientes con programa de recompensas:	<b>6%</b> <b>10%</b>			12%	15%	15%

---

clientes leales y lograr (Clientes retenidos con programa de  
aumento del 10% en la recompensas / Total de clientes al  
retención de clientes inicio del período) × 100  
existentes en un año.

---

\*recomendación en caso de que  
se desee continuar con el  
proyecto