

Maestría en

GESTIÓN DE PROYECTOS

**Trabajo de grado previa a la obtención de título
de Magíster en Gestión de Proyectos**

AUTORES

Ing. Tatiana Verónica Hernández Fierro

Ing. Franklin Adrián Jaya Carvajal

Ing. Carlos Andrés Quiroz Aguas

Ing. Nixon Mauricio Ramón Gómez

Lcdo. Juan Carlos Ramos Cruz

TUTORES

DBA. José Luis Mercader

Mgtr. Carlos Luis Calderón

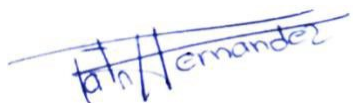
Título del trabajo

Desarrollo de un Plan de Marketing para la Clínica
Veterinaria ECUAVET

Certificación

Nosotros, Ing. Tatiana Verónica Hernández Fierro, Ing. Franklin Adrián Jaya Carvajal, Ing. Carlos Andrés Quiroz Aguas, Ing. Nixon Mauricio Ramón Gómez y Lcdo. Juan Carlos Ramos Cruz, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Ing. Tatiana Verónica Hernández Fierro



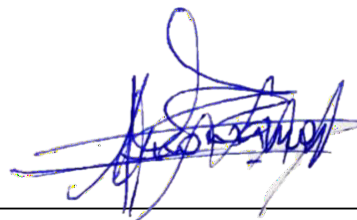
Firma del graduando

Ing. Franklin Adrián Jaya Carvajal



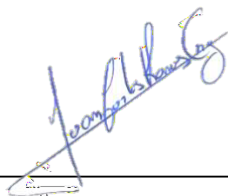
Firma del graduando

Ing. Carlos Andrés Quiroz Aguas



Firma del graduando

Ing. Nixon Mauricio Ramón Gómez



Firma del graduando

Lcdo. Juan Carlos Ramos Cruz

Nosotros, DBA. José Luis Mercader y Mgtr. Carlos Luis Calderón declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Ing. Tatiana Verónica Hernández Fierro, Ing. Franklin Adrián Jaya Carvajal, Ing. Carlos Andrés Quiroz Aguas, Ing. Nixon Mauricio Ramón Gómez y Lcdo. Juan Carlos Ramos Cruz, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Mgtr. Carlos Luis Calderón

Coordinador Académico Posgrados UIDE

A handwritten signature in black ink, appearing to be "JL Mercader", is written above a horizontal line.

DBA. José Luis Mercader

Director EIG

Dedicatoria

*“Dedicamos el presente trabajo a
nuestras familias y amigos cercanos, por
su apoyo en este camino del crecimiento
personal y profesional.”*

Agradecimientos

“Se agradece a la Clínica Veterinaria ECUAVET por su apertura para realizar el presente trabajo. De igual manera a los tutores y académicos por su guía en nuestra formación profesional.”

Índice de Contenidos

Desarrollo de un Plan de Marketing para la Clínica Veterinaria ECUAVET.....	1
Certificación.....	2
Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Índice de Contenidos.....	6
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras	12
Resumen.....	14
Abstract	15
Capítulo I.....	16
Introducción	16
Antecedentes	16
Metodología.....	17
Las Cinco Fuerzas de Porter	18
Capítulo II.....	20
Análisis Estratégico	20
Análisis Externo	20
Político/Legal	20
Económico	20
Social.....	21
Tecnológico	29
Ecológico	29
Análisis del Sector	30
Tendencias	30
Análisis Del Mercado	32

Segmento del Mercado.....	32
Rivalidad Entre Competidores Existentes.....	41
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	44
Poder de Negociación de los Clientes.	44
Poder de Negociación de los Proveedores	45
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.	45
Análisis Interno.....	46
Organización	46
Descripción General de la Empresa.....	46
Misión	46
Visión.....	46
Slogan	46
Organigrama	46
Marketing MIX.....	51
Producto.....	51
Precio	52
Plaza.....	53
Promoción.....	53
Procesos	56
Personas.....	58
DAFO.....	61
Capítulo III.....	64
Desarrollo.....	64
Misión, Visión Y Slogan	64
Propuesta de Misión	64
Propuesta de Visión	64

Propuesta de Slogan.....	64
Propuesta de Valor.....	64
Canvas	64
Timing - Diagrama De Gantt.....	66
Value Proposition.....	67
Buyer Persona	68
Estrategia.....	68
Planes de Acción	72
Gestión de Personas.....	89
Plan Financiero	89
Préstamo Bancario.....	91
Gastos de mercadeo.....	92
Estado de Resultados Proyectado.....	93
Cash Flow Proyectado.....	94
Evaluación Financiera.....	95
Plan de Control y Medición	97
Indicadores KPI.....	97
Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida	98
Análisis de riesgo.....	98
Riesgos de mercado	98
Riesgos Técnicos	98
Riesgos Económicos.....	99
Riesgos Financieros.....	99
Matriz de riesgos.....	100
Medidas de prevención y mitigación.....	100
Cambios Desfavorables en el Sector	101

Disminución en el Número de Clientes	101
Nuevos Locales	101
Desarrollo Oportuno del Servicio	102
Problemas con las Fuentes de Materia Primas e Insumos.....	102
Problemas de Mantenimiento y Obsolescencia de Equipos	102
Reducción de Precio de Producto.....	103
Exigencias Sobre Garantías	104
Estrategias de salida generales	104
Capítulo IV	105
Conclusiones y Recomendaciones	105
Bibliografía	107
ANEXOS	112

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Competidores locales de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	43
Tabla 2 <i>Descripción de Actividades y Responsabilidades del personal de ECUAVET</i>	48
Tabla 3 <i>Servicios de la Veterinaria</i>	51
Tabla 4 <i>Precio de servicios de la veterinaria</i>	52
Tabla 5 <i>Servicio de Grooming</i>	52
Tabla 6 <i>Interacción del público en redes sociales</i>	55
Tabla 7 <i>Valores del Equipo de la clínica ECUAVET</i>	58
Tabla 8 <i>Priorización de las Debilidades de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	61
Tabla 9 <i>Priorización de las Amenazas de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	62
Tabla 10 <i>Priorización de las Fortalezas de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	62
Tabla 11 <i>Priorización de las Oportunidades de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	63
Tabla 12 <i>CANVAS de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	65
Tabla 13 <i>Planes de Acción para la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	66
Tabla 14 <i>Estrategia para la clínica ECUAVET</i>	69
Tabla 14 <i>Brand Review para la clínica Veterinaria ECUAVET</i>	70
Tabla 16 <i>Plan de Acción 1</i>	72
Tabla 17 <i>Plan de Acción 2</i>	73
Tabla 18 <i>Plan de Acción 3</i>	74
Tabla 19 <i>Plan de Acción 4</i>	75
Tabla 20 <i>Plan de Acción 5</i>	76
Tabla 21 <i>Plan de Acción 6</i>	77
Tabla 22 <i>Plan de Acción 7</i>	78
Tabla 23 <i>Plan de Acción 8</i>	79
Tabla 24 <i>Plan de Acción 9</i>	80
Tabla 25 <i>Plan de Acción 10</i>	81

Tabla 26 <i>Plan de Acción 11</i>	82
Tabla 27 <i>Plan de Acción 12</i>	83
Tabla 28 <i>Plan de Acción 13</i>	84
Tabla 29 <i>Plan de Acción 14</i>	85
Tabla 30 <i>Plan de Acción 15</i>	86
Tabla 31 <i>Plan de Acción 16</i>	87
Tabla 32 <i>Plan de Acción 17</i>	88
Tabla 33 <i>Gestión de Personas, Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	89
Tabla 34 <i>Plan de inversiones</i>	89
Tabla 35 <i>Distribución de la Inversión</i>	90
Tabla 36 <i>Gastos de Mercadeo</i>	92
Tabla 37 <i>Gastos de Mercadeo</i>	93
Tabla 38 <i>Cash Flow Proyectado</i>	94
Tabla 39 <i>Evaluación Financiera FNE</i>	95
Tabla 40 <i>Evaluación Financiera VAN, TIR, PRI, B/C, ROI</i>	95
Tabla 41 <i>KPIs medibles del Plan de Marketing</i>	97

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector</i>	19
Figura 2 <i>Datos estadísticos de mascotas en Rumiñahui</i>	23
Figura 3 <i>Datos estadísticos de mascotas en Conocoto</i>	24
Figura 4 <i>Datos estadísticos de mascotas en Cumbayá</i>	25
Figura 5 <i>Datos estadísticos de mascotas en Tumbaco</i>	25
Figura 6 <i>Datos estadísticos demográficos cantón Rumiñahui</i>	26
Figura 7 <i>Datos estadísticos Perfil Territorial Sangolquí</i>	27
Figura 8 <i>Datos estadísticos Perfil Territorial Conocoto</i>	27
Figura 9 <i>Datos estadísticos Perfil Territorial Tumbaco</i>	28
Figura 10 <i>Datos estadísticos Perfil Territorial Cumbayá</i>	29
Figura 11 <i>Rango de edades de los sueños de mascotas</i>	33
Figura 12 <i>Servicios adquiridos por los clientes de ECUAVET</i>	34
Figura 13 <i>Razones por las cuales escogen ECUAVET</i>	35
Figura 14 <i>Grado de confianza de los clientes hacia ECUAVET</i>	36
Figura 15 <i>Porcentaje de personas que volverían a la clínica</i>	36
Figura 16 <i>Tiempo acudiendo a la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	37
Figura 17 <i>Frecuencia de visitas a la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	37
Figura 18 <i>Recomendación de Servicios que ofrece la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	38
Figura 19 <i>Beneficios que los clientes quisieran por ser parte de ECUAVET</i>	38
Figura 20 <i>Redes Sociales por las cuales el cliente desea que se le contacte</i>	39
Figura 21 <i>Horarios en los cuales el cliente agenda citas médicas para sus mascotas</i>	40
Figura 22 <i>Servicios y relación calidad - precio</i>	40
Figura 23 <i>Opinión del cliente en la modificación de la marca</i>	41
Figura 24 <i>Organigrama de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	47
Figura 25 <i>Ubicación Geográfica de ECUAVET</i>	54

Figura 26 <i>Logotipo actual de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	60
Figura 27 <i>Fachada actual de la Clínica Veterinaria ECUAVET</i>	61
Figura 28 <i>Value Proposition</i>	67
Figura 29 <i>Buyer Persona</i>	68
Figura 30 <i>Estrategia para la clínica ECUAVET - PETSALUD</i>	69
Figura 31 <i>Simulación de Préstamo Bancario</i>	91
Figura 32 <i>Matriz de riesgos</i>	100

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación tuvo como finalidad incrementar las ventas de la clínica veterinaria ECUAVET; todo eso se logró mediante el diseño, implementación, ejecución y puesta en marcha de diferentes herramientas que sirvieron como factor clave para redireccionar de la manera más óptima las prácticas de marketing que venía desarrollando el negocio de una manera ineficiente; dichas herramientas sirvieron para repotenciar la interacción cliente – empresa mediante la planeación agresiva de planes de acción dirigidos a incrementar la interacción de los clientes para su respectiva fidelización a corto plazo; todo esto se reflejó mediante la aplicación de diferentes indicadores claves de desempeño que mostraron el alcance de los objetivos esperados mediante el uso de métricas desarrolladas en función de las estrategias de marketing propuestas; y por último, mediante una respectiva estimación a futuro de los indicadores de ingreso se desarrolló una respectiva evaluación financiera en donde se refleja una perspectiva alentadora dentro de la rentabilidad y sostenibilidad que va a tener y a generar de la clínica veterinaria a mediano y largo plazo dentro de su entorno de mercado.

La aplicación de las herramientas como PESTEL, las 7P del marketing, matriz DAFO, aplicadas a la clínica veterinaria, para el desarrollo de marketing. Dan como resultado un plan de acción para el desarrollo del plan de marketing. Este última incide directamente sobre los resultados, con expectativas de ganancias por arriba del 15%. Como resultado del plan a ser aplicado, se tiene un año y tres meses para la devengar completamente la inversión empleada en el proyecto.

Palabras Clave: PESTEL, 7P del marketing, matriz DAFO, veterinaria.

Abstract

The objective of this research work was to increase the sales of the ECUAVET veterinary clinic; All this was achieved through the design, implementation, execution and implementation of different tools that served as a key factor to redirect in the most optimal way the marketing practices that the business had been developing in an inefficient way; These tools served to repower the customer-company interaction through the aggressive planning of action plans aimed at increasing customer interaction for their respective loyalty in the short term; All this was reflected through the application of different key performance indicators that showed the achievement of the expected objectives through the use of metrics developed based on the proposed marketing strategies; and finally, through a respective future estimation of the income indicators, a respective financial evaluation was developed which reflects an encouraging perspective within the profitability and sustainability that the veterinary clinic will have and generate in the medium and long term within its market environment.

The application of tools such as PESTEL, the 7Ps of marketing, SWOT matrix, applied to the veterinary clinic, for marketing development. They result in an action plan for the development of the marketing plan. The latter has a direct impact on results, with earnings expected to be above 15%. As a result of the plan to be applied, there is one year and three months for the full accrual of the investment used in the project.

Key words: PESTEL, 7P of marketing, SWOT matrix, vet.

Capítulo I

Introducción

Antecedentes

ECUAVET, es una Clínica Veterinaria ubicada en el Valle de los Chillos desde el 2003, sus dueños es una pareja de casados, Ellen Van Nierop, doctora veterinaria y actual gerente general, como también Germán Fierro médico veterinario cirujano. German Fierro creó los logos de la empresa el mismo año junto con un diseñador gráfico. Ellen Van Nierop, es la actual presidenta de la WSAVA, Asociación Mundial de Veterinaria de Pequeñas Especies.

En el 2016, se generó una gran inversión con la finalidad de renovar la clínica, donde también se cambió el formato de la empresa a Compañía con responsabilidad Limitada, donde se reflejan dos accionistas más para la empresa, Anibal Fierro y Kees Van Nierop. El nuevo nombre de la compañía desde esa fecha es: ECV & V2H Servicios Veterinarios Integrados Cia Ltda, debido a que al realizar los trámites legales no fue permitido dejar el nombre de la empresa solo como ECUAVET. Pero en la práctica, el nombre comercial es ECUAVET.

La clínica veterinaria tiene varios servicios para mascotas: atención médica, servicio de grooming, radiología, viajes internacionales para mascotas, servicio domicilio, hospitalización, cirugías, laboratorio, y hospedaje en Tumbaco. Por otro lado, no cuentan con servicio 24 horas, pero si con servicio de emergencia en caso de ser requerido.

A partir de la pandemia, la clínica se encuentra experimentando una reducción en sus ventas. Por otro lado, en el 2021, una empresa de apuestas deportivas fue registrada en el país como nombre comercial Ecuabet, sonando fonéticamente igual al nombre de la veterinaria. Dado al apego existente a la creación y el nombre creado para la clínica años atrás, los propietarios de la clínica no quisieran cambiar ni el nombre de la clínica o el logo. Actualmente, y debido a los antecedentes previamente mencionados, los dueños de la clínica quieren identificar y darse a conocer ante su segmento de mercado objetivo por medio de un Plan de Marketing para posicionarse en el mercado y fortalecer su marca.

Metodología

Para el presente trabajo se empleará la metodología SOSTAC, lo cual se base en: Situación, Objetivos, Estrategias, Tácticas, Acción y Control; se identifica y define las variables antes mencionadas, para el respectivo estudio, evaluación y acción. Lo cual no brindará los resultados para el presente estudio de marketing.

La situación actual de la Clínica Veterinaria ECUAVET es que no tiene el alcance que una clínica con su trayectoria debería tener. Su limitada participación en el mercado, su baja actividad en redes sociales, y el tener un nombre comercial que se asocia fonéticamente con otro negocio, ha generado algunos problemas en su desarrollo, para un análisis más profundo se emplea una matriz DAFO para su análisis. Adicional, se utilizará PESTEL para el análisis externo, y se aplicarán las 7P del Marketing, para identificar y solucionar problemas internos.

El objetivo principal del presente trabajo es posicionar a ECUAVET como el principal referente de Clínicas Veterinarias en la ciudad de Quito – provincia Pichincha.

Adicional se va a: incrementar la cuota de mercado en un 20% en comparación con el año 2023, segmentando el mercado en el Valle de los Chillos y Tumbaco.

Consolidar el posicionamiento de la Clínica Veterinaria, identificar el público objetivo y realizar campañas publicitarias enfocadas a ellos son objetivos que se lograrán dentro del presente plan.

Fidelizar al cliente, y lograr satisfacción del cliente del 100% es una de las metas que se ha propuesto para la veterinaria en el presente proyecto.

Entre las principales estrategias se ha planteado realizar un plan de marketing enfocados en los objetivos que se plantean, y en los resultados que el estudio de mercado exponga. El plan de marketing se incluirá marketing digital, de contenidos y de segmentación; empleado los principales aspectos de cada una de ellas y aplicarlas a la clínica ECUAVET.

Las tácticas que se emplearán para alcanzar los objetivos están: la actualización de la página web donde se incrementará la opción de crear perfiles a los usuarios, campañas de e-

mail marketing, WhatsApp y Meta Business . Mejora del CRM y automatización de herramientas, entre otras actividades.

Se plantea plan de acción para evaluar los resultados, y tomar las decisiones correspondientes para lograr los objetivos planteados. Se expone los responsables de cada acción, con los tiempos que cada una de ellas tomará. Es preciso contar con la información necesaria para que las acciones se realicen a tiempo, y se den los objetivos esperados.

Como control se toma en cuenta los resultados obtenidos, se evalúa el plan económico como resultado del plan estratégico. Con ello se determina el resultado que se obtiene y se compara con el esperado. Se toma el ROI como medida de control para evaluar el plan de marketing y al avance de este.

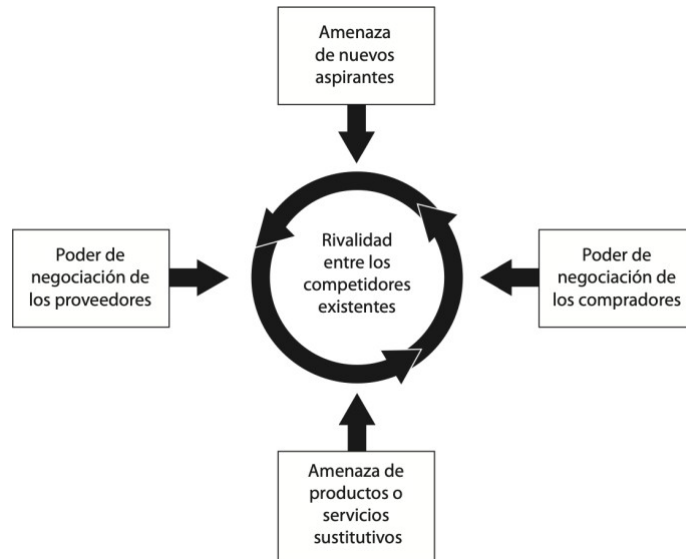
Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo descrito por Porter en 1990 ha ayudado a las organizaciones y empresas a comprender como es la dinámica entre el sector donde se desarrollan los procesos y su potencial rentabilidad frente a sus competidores. Como se observa en la Figura 1 las cinco fuerzas determinan una evaluación y la relación entre los competidores y la rentabilidad en el mercado, lo que permite desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva.

(Goicoechea Quijano & Souto Pérez, 2018) (Porter, 2020)

Figura 1

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Nota: Obtenida de (Porter, 2020)

Capítulo II

Análisis Estratégico

Análisis Externo

Político/Legal

La función legislativa en el año 2019 debatió sobre una reforma penal en la que trataba el maltrato animal. Posterior a ello, en diciembre de ese mismo año se estipulan algunas conductas atentatorias al bienestar animal en la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Penal, la cual entró en vigor en junio de 2022. (Echeverría, 2021)

El Ecuador tendrá que elegir presidente en el mes de febrero de 2025, tras pasar las elecciones anticipadas que se dio en el 2023.

El actual gobierno enfrenta desafíos en varios aspectos, se está viendo una desaceleración económica de las principales economías del mundo, e intereses elevados, lo cual limita su actuar. (*Ecuador: panorama general*, 2024)

El Código Orgánico del Ambiente, en su artículo 144, expresa que los Gobiernos Autónomos Descentralizados tienen la potestad y competencia para la regulación, control, coordinación y gestión de la fauna urbana. (Ministerio del Ambiente, 2017)

Económico

En junio de 2023, entró en vigor la “Ley para el Fortalecimiento de la Economía Familiar”, en la que los contribuyentes ecuatorianos pueden deducir gastos que realicen en sus mascotas, como alimentación y salud. (Orozco, 2024)

Para el año 2024 se estima que el crecimiento económico del país sea aproximadamente 1%. (Carchi, 2024)

El riesgo país baja a 1.138 el 22 de abril de 2024, tras conocerse los resultados de la consulta popular que se llevó a cabo en Ecuador. Esto implica una caída de 37 puntos. (Carchi, 2024) Lo cual implica que se está tratando de estabilizar la economía del país, pero de igual

manera el riesgo país sigue muy alto para atraer inversión extranjera y/o solicitar préstamos internacionales.

De acuerdo con ASOBANCA, existe un déficit fiscal de USD. \$ 4.810 millones equivalente al 3.95% del PIB, y existen necesidades de financiamiento de 11.462 millones de dólares americanos. (*Boletín Macroeconómico - Marzo 2024, 2024*)

En último lugar, pero no menos importante, desde el 1 de enero de 2024, los servicios y honorarios veterinarios cuentan con el 0% de impuestos de IVA. (Mendoza, 2024) Y a partir del 01 de abril de 2024 el IVA pasó de ser del 12% al 15% a nivel nacional.

Social

Según los resultados obtenidos del último Censo de Población y Vivienda, realizados el 2022, se encontró que en los hogares ecuatorianos habitan 4,1 millones de perros y gatos. Siendo esta la primera vez registrada en la historia de Ecuador en la que se preguntó con respecto a las mascotas. (Mendoza, 2024)

De acuerdo con la OMS existe una relación humana – animal que debe cumplirse, la cual es de 6.4:1. En un estudio de estimación población de mascotas (Vaca Aráuz, 2018), se ha encontrado que en Sangolquí (parroquia aledaña a la veterinaria) esta relación es de 10:6.

En el año 2022 la población ecuatoriana registró un incremento de 3% en volumen y un 11% en valor de lo que refiere al consumo masivo en el segmento de mascotas. Se ha llegado a determinar las razones de estos incrementos, los cuales son: la población de estrato económico medio – alto tienden a tener mascotas en vez de hijos. Durante la pandemia COVID-19, en el confinamiento las personas adquirieron mascotas para no sentirse solas. (Coba, 2022)

En Ecuador existen varias fundaciones, empresas y ONG que se preocupan por el bienestar animal y realizan ciertos eventos en pro de ello. Como por ejemplo la campaña de “Patitas Nobles” que recepta donaciones para poder sobrellevar un refugio de perros que

fueron salvados de las calles. (*Campaña de donación para refugio de animales abandonados*, 2021)

Las municipalidades también realizan campañas en pro de las mascotas, como por ejemplo en Loja se ha realizado campañas de adopción, y seguimiento del proceso antes mencionado (Díaz, 2022). En Quito, existe una campaña denominada “Adopta a tu mejor amigo”, la cual tiene como objeto encontrar hogares a animales que han sido abandonados y/o sufrido algún maltrato u otras circunstancias adversas. (García & Yumi, 2023)

De acuerdo con la American Pet Products Association, el 35% de Millennials tiene mascotas y el 32% corresponde a los baby boomers (1946 – 1964). Estos porcentajes se dan por las tendencias actuales de los jóvenes, mayor conciencia social y matrimonios sin hijos. Esto ha provocado que la adopción sea una de las alternativas más viables para tener compañía (Frías, 2017)

Según el Millennial Impact Report, los jóvenes están enfocados en las causas sociales, siendo la adopción una de estas. El rescatar una mascota, restaurarlo y luego ponerlos en procesos de adopción u adoptarlos, son iniciativas de los millennials (Frías, 2017).

La tendencia actual de mascotas ha llevado a que aproximadamente el 52% de arrendatarios consideren el cambiarse de domicilio por no poder tener mascotas en sus casas actuales. Según reportes de inteligencia de mercado Mintel, el 75% de los millennials tiene una mascota (Coba, 2021)

Los millennials y los xennials (1977 – 1983) representan el 70% de las personas que contratan seguros de mascotas. De estos, la mayoría son mujeres y el 50% no tienen hijos. Existen seguros que cubren visitas veterinarias, hospitalización, hotel, etc., (Zambrano, 2022).

Por otro lado, según la Rendición de Cuentas de la Unidad de Bienestar Animal realizada en el año 2023, señaló que logro un incremento del 49% de concientización de la salud y cuidado animal con respecto al 2022. En el cual, se ve reflejado un alcance de 59.536

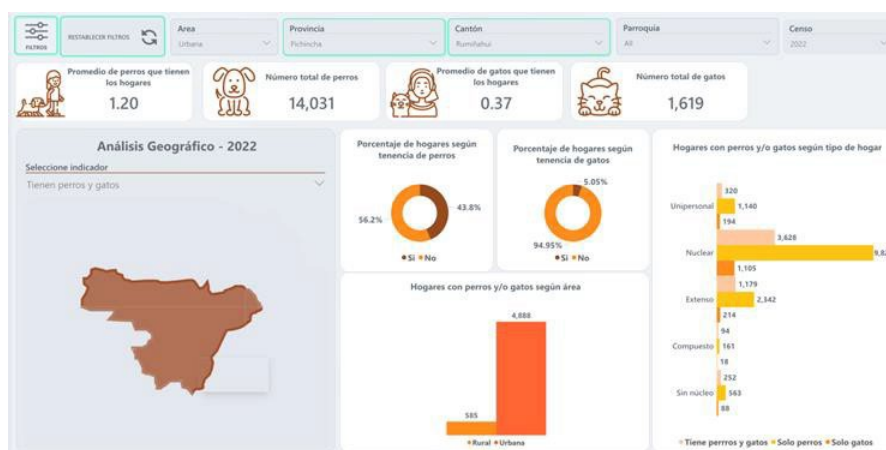
personas en el Distrito Metropolitano de Quito, donde en Tumbaco son 3.428 y en el Valle de los Chillos 2.816 personas. (Alcaldía Metropolitana de Quito, 2023)

Según el censo realizado en 2020 y como se muestra en la Figura 2, en el área urbana y rural del cantón Rumiñahui hay 5473 hogares que tienen perros o gatos. Además, según los censos realizados, existe un crecimiento constante del número de mascotas debido al aumento de la conciencia del cuidado animal y la creciente tendencia de considerar a una mascota como un miembro más de la familia.

En el cantón Rumiñahui, haciendo referencia al censo del año 2022, se evidencia que la mascota preferida son los perros con un promedio de 1.20 de perros por hogar versus los gatos con un 0.37 por hogar, ver Figura 2.

Figura 2

Datos estadísticos de mascotas en Rumiñahui



Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

Según datos del artículo de elcomercio.com, un ecuatoriano gasta aproximadamente \$30 mensuales en alimento para mascotas y los rubros de un chequeo médico con las respectivas vacunas es de aproximadamente \$50 a \$60 por año. Realizando un cálculo matemático aproximado, anualmente el gasto de una mascota es:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño Actual del Mercado} &= \text{Gasto promedio por mascota} \times \text{Número de mascotas} \\ &= \$60 \times \text{Número total de perros} \end{aligned}$$

$$= \$60 \times 17.660 = \$1.059.600,00$$

$$= \$60 \times \text{Número total de perros}$$

$$= \$60 \times 2.223 = \$133.380,00$$

$$= \$1.192.980,00$$

Considerando un crecimiento temporal en 5 años, el tamaño del mercado sería:

$$\text{Tamaño Proyectado del Mercado} = \$1.192.980,00 \times (1 + 0.05)^5$$

$$\text{Tamaño Proyectado del Mercado} \approx \$1.192.980,00 \times (1.05)^5$$

$$\text{Tamaño Proyectado del Mercado} \approx \$1.192.980,00 \times 1.27628$$

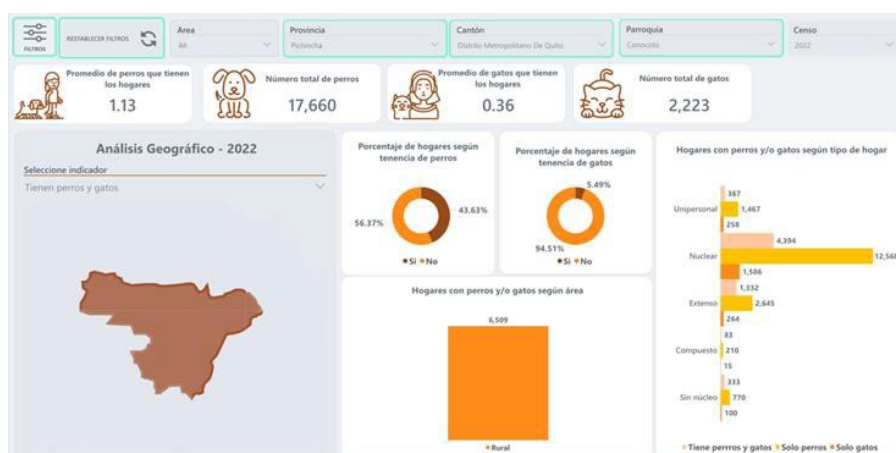
$$\text{Tamaño Proyectado del Mercado} \approx \$1.522.576,00$$

Se proyecta que el tamaño del mercado aumente aproximadamente \$1.522.576,00 en los próximos 5 años, considerando solo el cantón Rumiñahui.

En la Figura 3, se aprecia los datos de la Parroquia de Conocoto, esta relación se mantiene predominando los perros con un promedio de 1.13 perros y 0.36 gatos, por hogar.

Figura 3

Datos estadísticos de mascotas en Conocoto

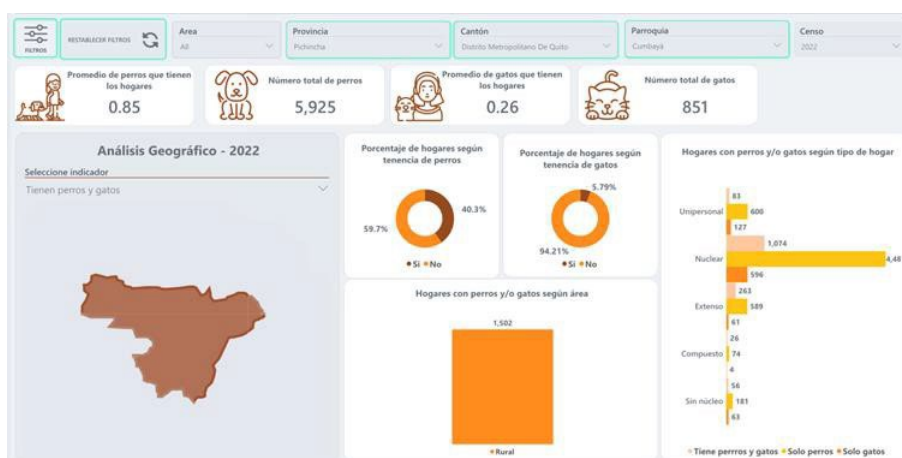


Nota: Obtenido de (*Censo Ecuador, 2022*)

En la Figura 4, se aprecia los datos de la Parroquia de Cumbayá, la relación de gatos y perros como mascotas en el hogar bajan considerablemente, siendo que el promedio de mascotas por hogar es de: para los perros el 0.85 y para los gatos 0.26.

Figura 4

Datos estadísticos de mascotas en Cumbayá

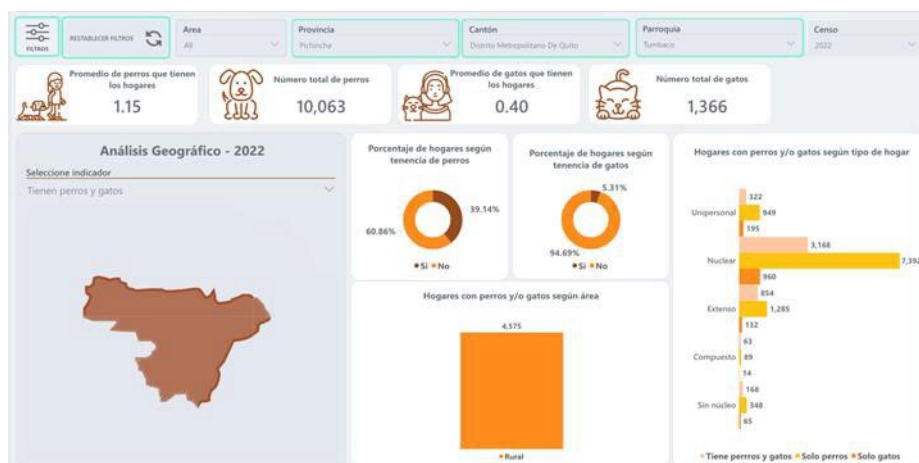


Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

En la Figura 5, se aprecia los datos de la Parroquia de Tumbaco, el promedio de mascotas por hogar es de: para los perros el 1.15 y para los gatos 0.40. En el cantón se observa la preferencia de los perros sobre los gatos, y adicional es el cantón donde el índice de gatos es el más elevado.

Figura 5

Datos estadísticos de mascotas en Tumbaco



Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

Con respecto a la población del cantón Rumiñahui, ver Figura 6, el 93.1% se autoidentifica como mestizo. El 48.1% son hombres y 51.9% son mujeres, siendo el total de la población de 96 647; siendo el tamaño del hogar de 3.21 personas y el total de hogares es de 30 118.

Figura 6

Datos estadísticos demográficos cantón Rumiñahui

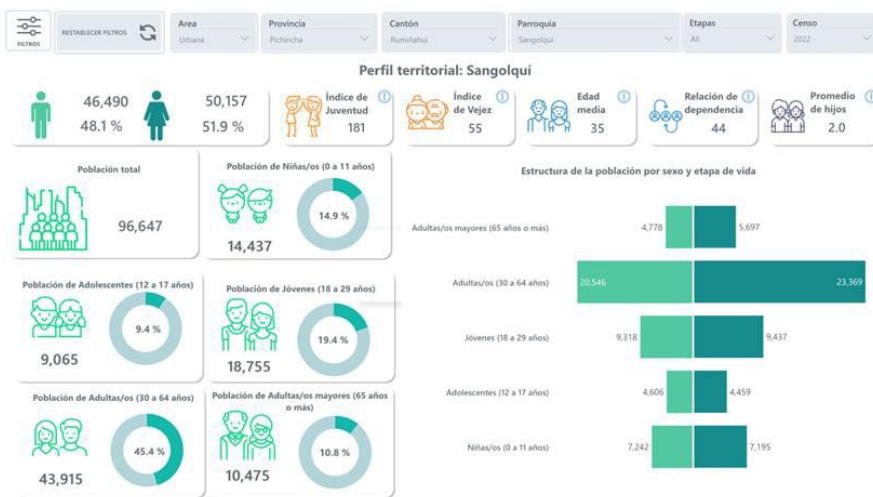


Nota: Obtenido de (*Censo Ecuador, 2022*)

En el cantón de Rumiñahui, de acuerdo con la Figura 7, el 48.1% de la población son hombres y el 51.9% son mujeres. Se tiene como edad media los 35 años, y el promedio de hijos es de 2. Se tiene una población total de 96 647, de los cuales el 19.4% son jóvenes de entre 19 a 29 años y el 45.4% son adultos de entre 30 a 64 años.

Figura 7

Datos estadísticos Perfil Territorial Sangolquí



Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

En la Parroquia de Cotocollao, de acuerdo con la Figura 8, se tiene una población total de 219 personas, de las cuales el 48% son hombres y el 42% son mujeres. Siendo el promedio de hijos de 2.1 y el porcentaje de población joven (18 a 29 años) es de 29.7%, la población adulta es del 47.5% (30 a 64 años).

Figura 8

Datos estadísticos Perfil Territorial Conocoto

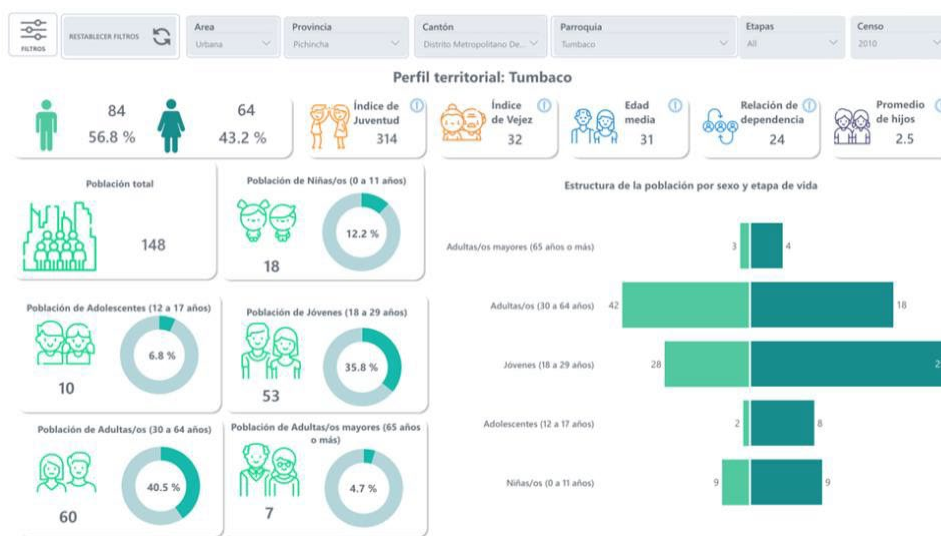


Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

En la Parroquia de Tumbaco, la población total es de 148 personas, de acuerdo con la Figura 9, de las cuales el 56.8% son hombres y el 43.2% son mujeres. El promedio de hijos es de 2.5, y la edad media de su población es de 31 años. La población joven es del 35.8% y los adultos el 40.5%.

Figura 9

Datos estadísticos Perfil Territorial Tumbaco

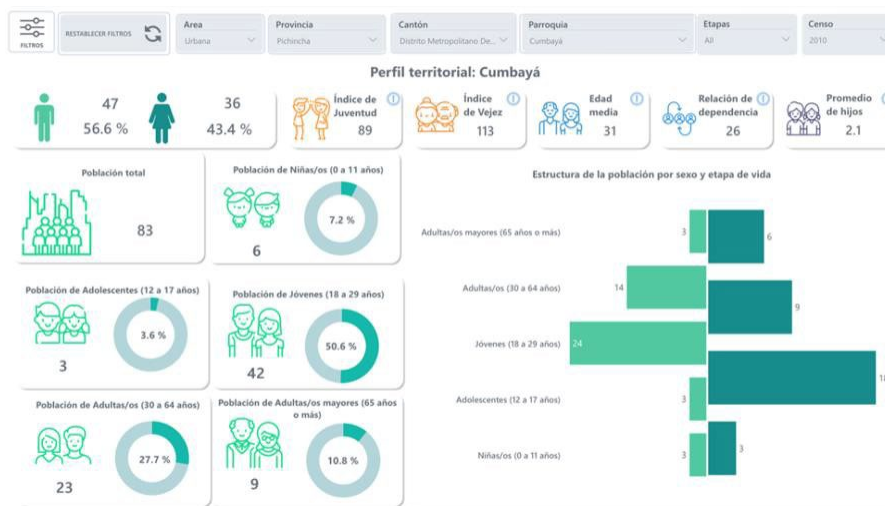


Nota: Obtenido de (Censo Ecuador, 2022)

De acuerdo con la Figura 10, la población total es de 83 personas de lo cual el 56.6% son hombres y el 43.4 son mujeres. El promedio de hijos es de 2.1, el porcentaje de población joven es de 50.6% y la población adulta es de 27.7%.

Figura 10

Datos estadísticos Perfil Territorial Cumbayá



Nota: Obtenido de (*Censo Ecuador, 2022*)

Tecnológico

En el ámbito de la veterinaria, existen herramientas que pueden ser fundamentales que están asociadas al auge tecnológico. La Telemedicina, si bien no sustituye la presencial favorece un pronto diagnóstico y una atención rápida ante casos emergentes.

También existen los dispositivos “wearable”, los cuales adquieren información valiosa del animal tales como: presión sanguínea, tasa cardiaca, datos del sueño, etc., que juntamente con la Inteligencia Artificial (IA) se puede ayudar a prevenir, controlar y/o diagnosticar. Es decir, puede ayudar a brindar un diagnóstico más preciso para las mascotas (*La tecnología digital revoluciona la veterinaria: ¿Cómo será la clínica del futuro?*, 2021).

Esta combinación de sensores que monitorean la mascota, la recopilación y procesamiento de datos, y finalmente la revisión de esta data juntamente con la IA; llevan a mejorar la atención de las mascotas.

Ecológico

El Ministerio de Salud Pública (MSP) en el año 2020 ha creado una guía denominada “Gestión interna de desechos generados en veterinarias de animales menores”, en la que se

clasifican los desechos como: desechos comunes, desechos sanitarios (desechos biológicos-infecciosos, desechos cortopunzantes, desechos anatomopatológicos) y desechos farmacéuticos (desechos farmacéuticos peligrosos y no peligrosos). (Zea et al., 2020)

La recolección de los desechos está bajo el control de los Gobiernos Autónomos Municipales. Por ejemplo, en el sector de Quito, se debe registrar en la municipalidad la actividad que se desarrolla y solicitar la recolección de los desechos para el procedimiento de gestión integral (Alcaldía Metropolitana de Quito, 2024)

Por otra parte, existe la tendencia de los “productos ecológicos”, el cual hace énfasis en la conservación de los recursos naturales, es decir en su producción no se utilizan herbicidas, pesticidas u otros químicos. Esto está relacionado con la producción orgánica para la alimentación de las mascotas. Como ejemplo de esto, en Europa se ha incrementado un 70% la producción ecológica, tomando como referencia el año 2017. (Biovet S.A., 2019)

Los productos sostenibles, también están surgiendo en la línea de mascotas, como por ejemplo existen en el mercado productos fabricados con una base mínima de 90% de plástico reciclado, tales como casas, transportadores, entre otros. (Portal Veterinaria, 2022)

Análisis del Sector

Tendencias

La Organización Mundial de Sanidad Animal, promueve “Una sola salud”, que es un enfoque reconociendo por la interdependencia entre la salud de los seres humanos, la sanidad animal y también el medio ambiente, debido que la sanidad de los animales y la medioambiental influyen en gran medida de las actividades realizadas por el ser humano y del cómo la humanidad se relaciona con la naturaleza, de la misma forma que la sanidad animal y medioambiental también dictamina la salud humana. (*La lucha contra la rabia en Namibia: una historia de éxito de “Una sola salud”, 2024*)

Un estudio realizado en Canadá en el 2023 reforzó la noción de que el personal veterinario desempeña un rol representativo en el bienestar y salud tanto las personas como de

los animales, y cómo el enfoque “Una sola Salud” es una parte escénica en la práctica clínica. Esto expone la importancia de impulsar un integral enfoque en cuanto a la atención médica veterinaria que engloba no solamente la salud de las mascotas, sino también el impacto que genera en la salud del ser humano y del ambiente. (Janke et al., 2023) (*Veterinarios y propietarios hablan del concepto One Health, 2023*)

El enfocarse en la relación entre el cliente y el veterinario es otra tendencia, porque ahora los dueños buscan el mejor cuidado para sus mascotas, junto con información y recursos que mantengan a sus mascotas saludables y felices. Priorizando así, la comunicación, transparencia y empatía. En cuanto a la información, los propietarios buscan que los veterinarios les provean planes de bienestar personalizados, resultados esperados, recomendaciones nutricionales y transparencia en cuanto a costos. Generando así, una oportunidad para los doctores de crear contenido y recursos sobre cuidados preventivos, tratamientos, cuidado de mascotas, procedimientos, tipos de enfermedades, hasta costos que capaciten a los clientes para elegir una clínica veterinaria, que satisfacen sus necesidades.

Desde la pandemia, en los millennials se ha presenciado un significativo aumento de adquisición y adopción de mascotas. Siendo así, un reto empresarial comprender dicho segmento de mercado. Sin embargo, la ayuda de las mascotas influencers han despertado emociones en los seguidores y consiguen revolucionar las redes sociales, influenciado de manera significativa la decisión de compra en sus seguidores; convirtiéndose así una herramienta valiosa de marketing. De la misma forma, mediante dicha herramienta se han instaurado nuevas oportunidades y actividades económicas en la industria de las mascotas, mediante la colaboración estratégica con los dueños de las mascotas y las marcas. (Litwak, 2024)

En el presente año, se espera ver que el uso de tecnología digital vaya aumentando, así como un contenido educativo más fácil de implementar e interactivas aplicaciones móviles. Como, por ejemplo, instalar mensajes de texto instantáneos, recordatorio de citas agendadas o

por agendar, consultas generales y seguimiento. Así como, sitios web que ofrezcan a los clientes un acceso rápido y fácil y donde se proporcione información personalizada de registros médicos, resultados, recursos educativos y agendamiento de citas, generando un acceso de forma instantánea a la información virtual. (Wainberg, 2024)

Una encuesta realizada en otoño del 2020 por Healthfor Animals, encontró que a partir del Covid-19 la telemedicina va incremento en las clínicas veterinarias y que un porcentaje 60% de propietarios de mascotas están dispuestos a pagar por el servicio en mención. De la misma forma, fue revelado que el 75% dueños tuvieron una experiencia satisfactoria y extremadamente satisfactoria con el servicio recibido. (*Global trends in veterinary care*, 2022)

El estudio realizado por Plusvalía menciona que Ecuador se encuentra abierto a la tendencia Pet Friendly, dado que existe un porcentaje de 86,9% de ecuatorianos que conviven con sus mascotas. (Flores, 2024)

Por otro lado, según el portal de quitotravel.com, en el Distrito Metropolitano de Quito, se puede encontrar un registro de 35 sitios "Pet Friendly". Enfatizando que estos establecimientos brindan un espacio para el nuevo estilo de vida que los ciudadanos se encuentran adaptando con sus mascotas, es específicas áreas que van siendo adecuadas para animales. Entre los cuales se pueden encontrar desde hoteles, cafeterías, restaurantes, parques metropolitanos y urbanos, pastelerías hasta en centro comerciales. (Farfán, 2019)

Análisis Del Mercado

La Clínica Veterinaria ECUAVET tiene su sede principal ubicada en San Rafael, Valle de los Chillos, con una población mediana creciente, dueños de mascotas y en expansión debido al aumento de la conciencia por el cuidado animal y una mayor adopción de mascotas.

Segmento del Mercado

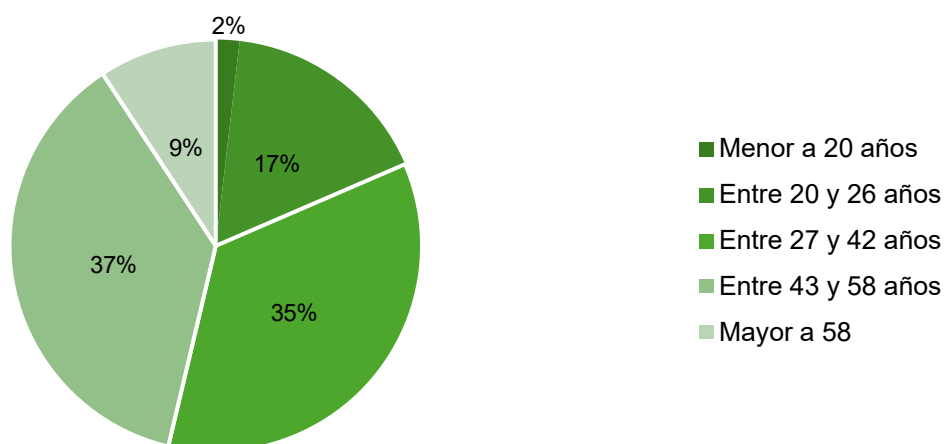
El segmento objetivo identificado para ECUAVET, son la generación de los millennials, que se encuentran en un rango de edad de los 27 a 42 años. Dicha información se recabo tras realizar 56 encuestas a clientes de la clínica veterinaria y también por el levantamiento de

estadísticas en redes sociales. Gracias a esto, se obtuvo la información demográfica relevante sobre la edad de los clientes actuales. Además, se pudo realizar unas pruebas en redes sociales y el 75% de los 18659 espectadores fueron mujeres mientras que el 25% restante son hombres, lo cual, resalta un interés particular en este nicho de mercado hacia los servicios veterinarios.

Por otro lado, desde el punto de vista financiero la Generación Y, cuenta con una disposición a gastar en el cuidado de sus mascotas, creando un valor a largo plazo como “clientes leales”. De la misma forma, dicho segmento cuenta con una evolución prevista a medida que mientras avanza en edad, aumente también su poder adquisitivo.

Figura 11

Rango de edades de los sueños de mascotas



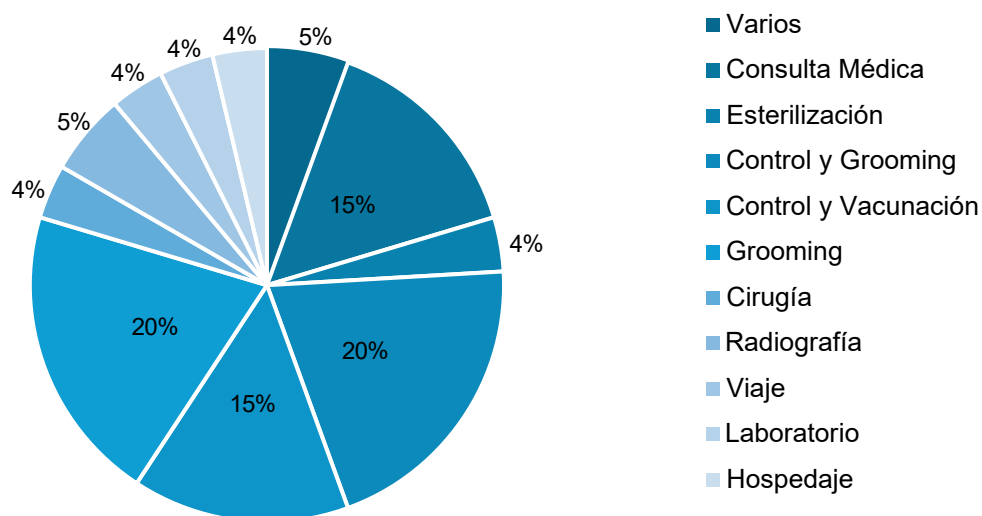
En la Figura 11 se puede observar que el mayor porcentaje de clientes que acuden a la clínica veterinaria se sitúa en edades entre los 43 y 58 años y entre 27 y 42 años sumando un 72%. Estos rangos de edades son dos generaciones importantes, la generación X, que son mayormente personas con estabilidad financiera y experiencia, y los Millennials que son un grupo de personas que se adaptan a los cambios tecnológicos y tienen una alta presencia en redes sociales donde buscan servicios para sus mascotas. Por otro lado, en un menor porcentaje se sitúan jóvenes entre 20 y 26 años, pertenecientes a la generación Z, que de igual

manera se adaptan a la tecnología actual con un amplio nivel de utilización de redes sociales.

Por último, en menor porcentaje, personas menores a 20 años, que aun dependen de sus padres y gente adulta mayor a 58 años que son más leales y valoran la relación y experiencia de la veterinaria.

Figura 12

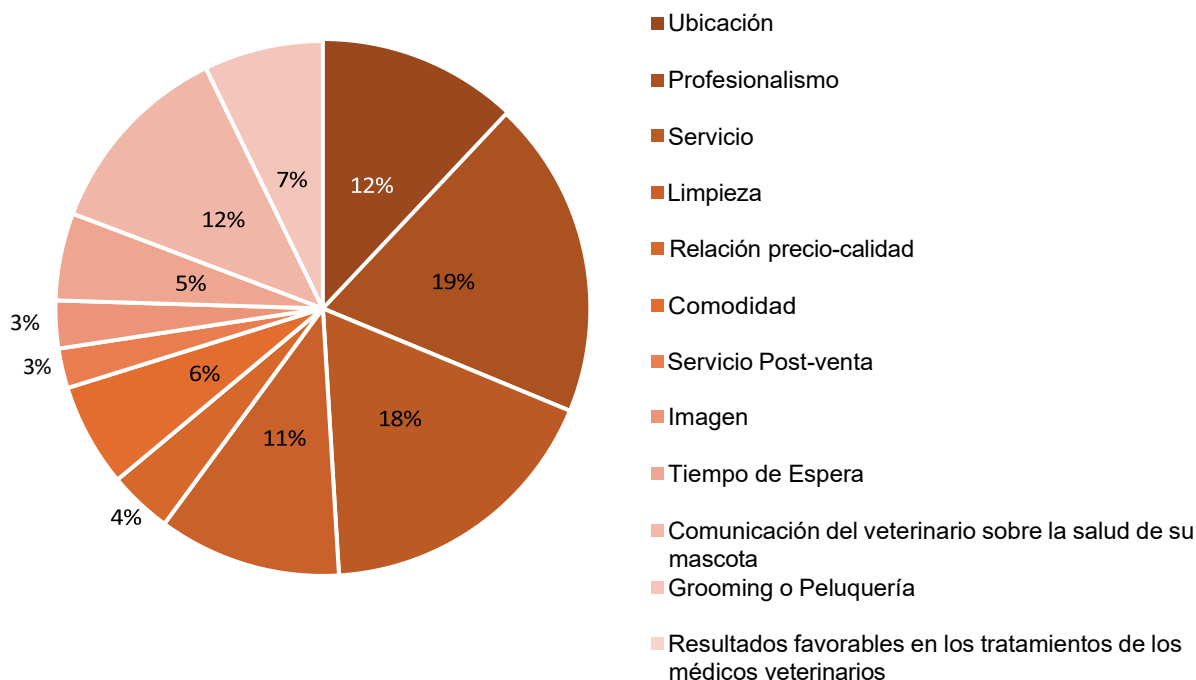
Servicios adquiridos por los clientes de ECUAVET



En la Figura 12 se observa que, el 40% de las personas acuden a la clínica veterinaria para que le realicen un control del estado de salud de sus mascotas, junto al servicio de Grooming o para su vacunación periódica, lo que refleja una conciencia en la importancia de la vacunación animal y la estética de sus mascotas. Por otro lado, el 30% acude a la veterinaria solo por una consulta médica, sin utilizar los diferentes servicios que ofrece la clínica veterinaria. Y por último en menor porcentaje, que va entre el 4% y 5 %, son los servicios menos utilizados

Figura 13

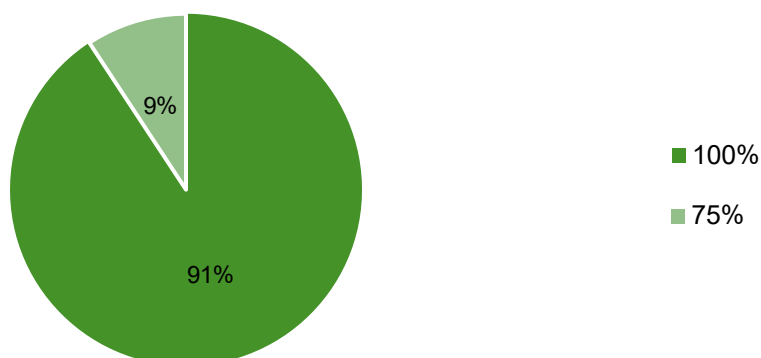
Razones por las cuales escogen ECUAVET



En la Figura 13 se analiza las razones por las cuales los clientes escogen como primera opción a la Clínica Veterinaria ECUAVET. En mayor porcentaje, el 19% de personas opta por visitar las instalaciones por el profesionalismo de los médicos veterinarios y su equipo de trabajo, y el 18% por la calidad de servicio que reciben, junto al 6% de personas que aprecian el entorno y el 18% la limpieza de cada zona según su mascota. Por otro lado, el servicio mayormente utilizado por los clientes para sus mascotas es el Grooming, con un 12% de personas que optan el servicio por la calidad. Sin embargo, solo el 10% de personas consideran que la comodidad de las instalaciones, el tiempo de espera y la imagen de la clínica veterinaria son opciones para regresar y adquirir sus servicios.

Figura 14

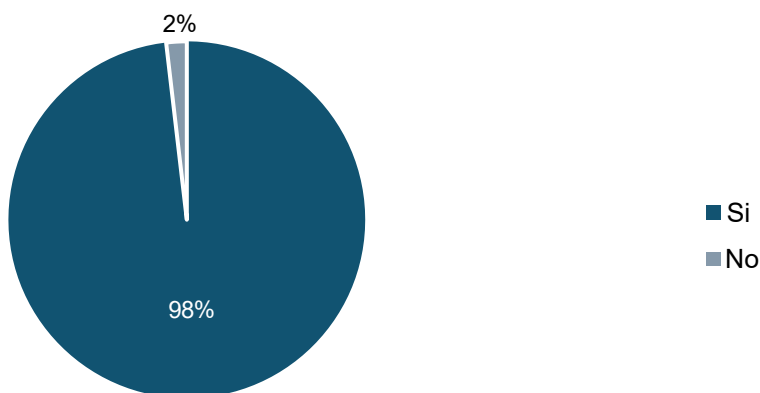
Grado de confianza de los clientes hacia ECUAVET



En la Figura 14 se observa que el 91% de personas confían al 100% en los servicios prestados por la clínica veterinaria y su calidad, lo que quiere decir que los servicios cumplen con las expectativas del cliente, con profesionalismo y buenos resultados. Por otro lado, solo el 9% personas tienen un 75% de confianza en los servicios, es decir, aún hay un pequeño grupo de personas que no están convencidas de la calidad brindada por la clínica.

Figura 15

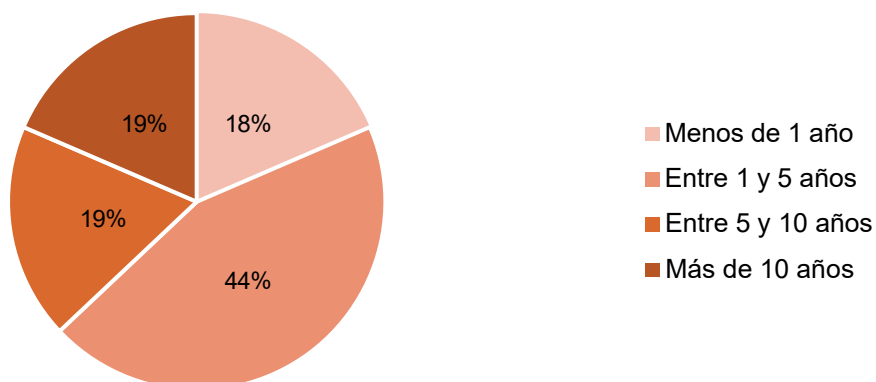
Porcentaje de personas que volverían a la clínica



En la Figura 15 se observa que, en mayor porcentaje, el 98% de personas volvería a la clínica, lo que quiere decir que su nivel de satisfacción con los servicios y la lealtad, indican que han tenido experiencias positivas y han quedado satisfechos con la calidad de los resultados en los procesos y la experiencia en general dentro de la clínica.

Figura 16

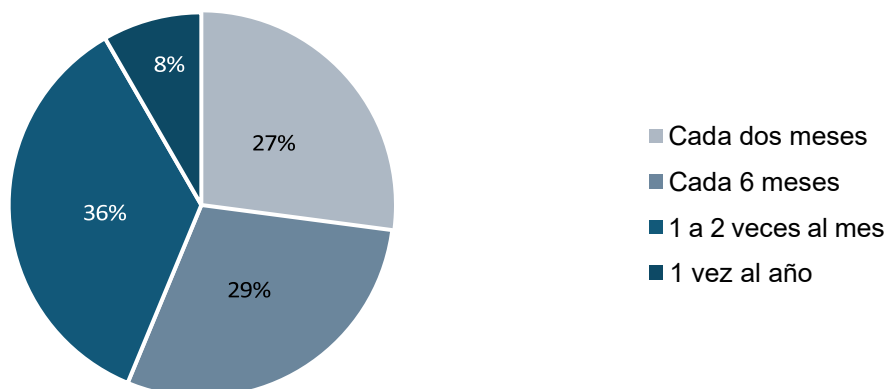
Tiempo acudiendo a la Clínica Veterinaria ECUAVET



Se observa en la Figura 16 el porcentaje del tiempo en que las personas han sido clientes de la clínica veterinaria. Con el 44% y 18%, son clientes hace no más de cinco años, lo que quiere decir que la situación actual, post pandemia, han atrido nuevos clientes lo que puede deberse a estrategias de marketing y recomendaciones positivas y mejoras en su calidad de servicios frente a un mercado en crecimiento. Por otro lado, el 38% de los clientes han sido leales a la clínica por más de cinco años, lo que indica que la satisfacción en la calidad del servicio se ha mantenido a lo largo de los años, formando relaciones duraderas con su clientela.

Figura 17

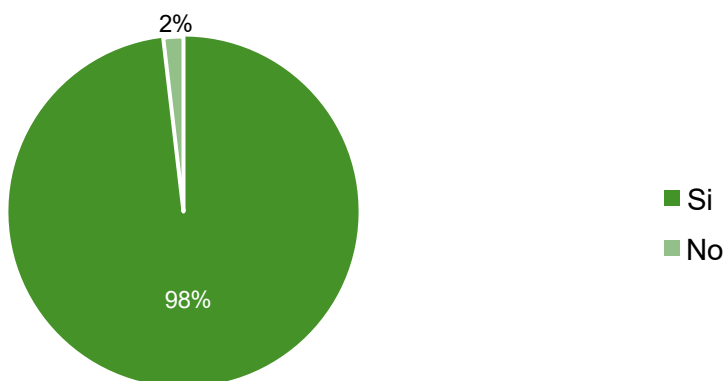
Frecuencia de visitas a la Clínica Veterinaria ECUAVET



En la Figura 17 se observa los resultados de la frecuencia de visitas de los clientes a la clínica veterinaria lo que hace referencia al crecimiento de la conciencia por el cuidado animal, ya que el 36% de personas acuden con su mascota al veterinario por lo menos 1 o 2 veces al mes, seguido del 29% de personas que visitan las instalaciones por sus servicios cada 6 meses y el 27% donde la frecuencia de visitas es cada dos meses. Por otro lado, solo el 8% de personas acude una vez al año.

Figura 18

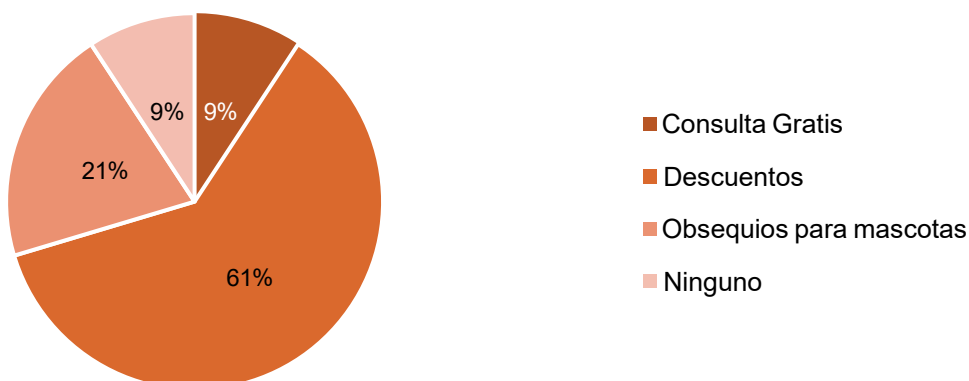
Recomendación de Servicios que ofrece la Clínica Veterinaria ECUAVET



En la Figura 18 se observa la respuesta de los clientes, donde el 98% si recomienda los servicios prestados por la clínica veterinaria, mientras que solo el 2% no recomienda por algunos factores como precios elevados.

Figura 19

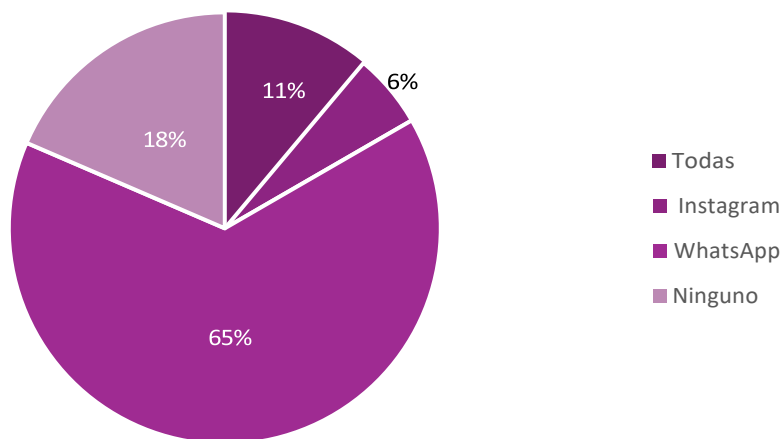
Beneficios que los clientes quisieran por ser parte de ECUAVET



En la Figura 19, según las encuestas, el 61% de los clientes de la clínica consideran que uno de los beneficios que quisieran recibir son descuentos lo que sugiere la implementación de programas de descuentos como el Jueves de consulta gratis ya existente y socializarlos mediante sus redes sociales o en la clínica. El 21% de los clientes consideran que un beneficio importante sería recibir obsequios y así consentir a sus mascotas. El 9% de los clientes están satisfechos con los servicios actuales, mientras que el 9% restante considera importante obtener consultas gratis como beneficio.

Figura 20

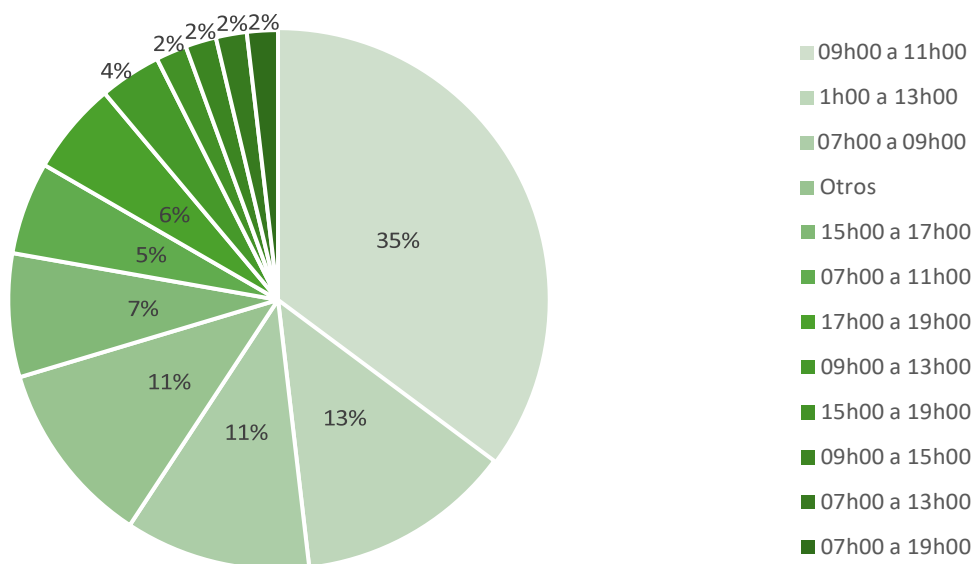
Redes Sociales por las cuales el cliente desea que se le contacte



En la Figura 20 se observa que el 65% de los clientes tiene preferencia para ser contactados mediante mensajes de WhatsApp junto al 6% de los clientes los cuales tienen preferencia por la red social Instagram. El 11% de los clientes no tiene preferencia y puede ser contactado por cualquier red social, sin embargo, el 18% de los clientes no desea ser contactado por ningún tipo de red social.

Figura 21

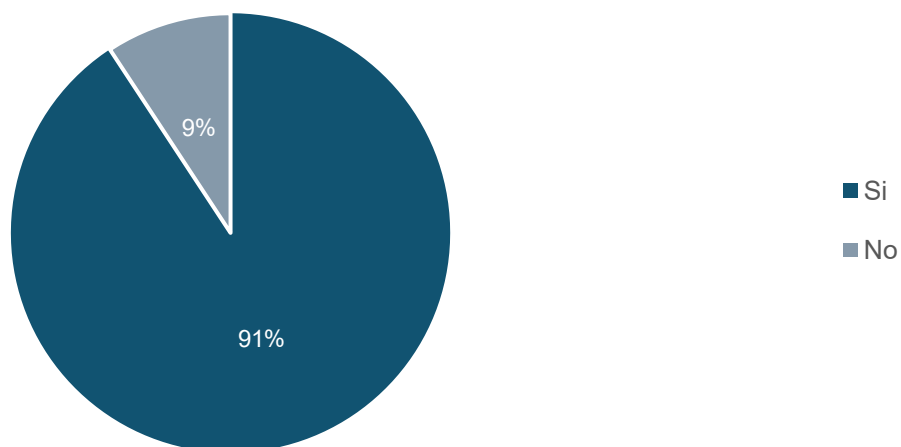
Horarios en los cuales el cliente agenda citas médicas para sus mascotas



En la Figura 21 se observa que el horario donde los clientes comúnmente agendan citas con el 35% es en horas de la mañana de 09h00 a 11h00 y con el 13% de 11h00 a 13h00. También se observa que la mayoría agenda citas para horas de la mañana y la media tarde.

Figura 22

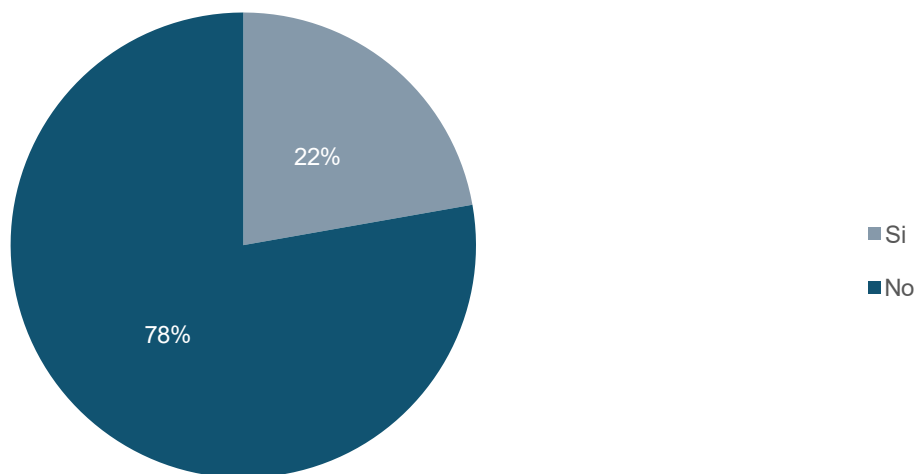
Servicios y relación calidad - precio



En la Figura 22 se observa que el 91% de las personas están conformes con los servicios prestados por la clínica veterinaria en relación con el costo por servicio frente al 9% que no están conformes con la relación calidad precio

Figura 23

Opinión del cliente en la modificación de la marca



En la Figura 23 se observa que el 78% de los clientes considera que la clínica veterinaria prefiere que no se realicen cambios en la marca por lo que refleja una relación de la satisfacción con la imagen actual, sin embargo, el 22% considera que se debe realizar un cambio para actualizar y renovar la imagen de la clínica y eso podría mejorar sus ventas y atraer más clientes

Rivalidad Entre Competidores Existentes. La clínica veterinaria ECUAVET se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde las diferentes formas de competir van de la mano de la cantidad y la calidad de servicios que los diferentes centros veterinarios ofrecen. Muchas de las clínicas ofrecen servicios en áreas específicas con tratamientos avanzados, atención 24/7, cirugías en diferentes especialidades, entre otras, con la finalidad de atraer a los clientes con necesidades de tratamientos específicos para sus mascotas

Por otro lado, la experiencia del cliente es otra área donde las clínicas veterinarias han ido desarrollando, como lo es la remodelación y la instalación de amenidades con la finalidad de atraer visualmente al cliente y además de aumentar la experiencia satisfactoria para el usuario.

En la Tabla 1 se observan los múltiples competidores ubicados en los sectores aledaños a ECUAVET en el Valle de los Chillos, los cuales ofrecen diferentes servicios acordes a su público objetivo.

Tabla 1

Competidores locales de la Clínica Veterinaria ECUAVET

	Clínica Veterinaria ECUAVET	Hospital Veterinario VetMedic	Pet Care	Clínica Veterinaria VetCare Center	Hospital Veterinario Lucky	Clínica SINAI
Productos y Servicios	Veterinaria Imagenología Hospitalización Cirugía Cuidado Dental Petshop Peluquería Hospedaje	Veterinaria Radiografía Ecografía Hospitalización Cirugía Cuidado Dental	Self Wash Veterinaria Petshop Peluquería Hospedaje	Veterinaria 24 horas Hospitalización Cirugía Laboratorio	Veterinaria 24 horas Hospitalización Cirugía Rayos X Laboratorio Cardiología Dermatología	Asesoría de Imagen Imagenología Farmacia 24/7 Hospitalización Cirugía Laboratorio Rehabilitación
Precios	Precios Competitivos	Precios Competitivos	Precios Competitivos	Precios Premium	Precios Premium	Precios Competitivos
Calidad	Proporciona atención personalizada	Buena Reputación	En Crecimiento	Brinda atención profesional	Brinda atención profesional	Buena Reputación
Servicio	Personal altamente capacitado	Atención personalizada	Atención personalizada	Atención Personalizada 24 horas	Atención Personalizada 24 horas	Atención 24 horas
Ubicación	Av. General Enríquez e Isla Rábida, San Rafael	Av. Rio Zamora y San Juan de Dios, San Rafael	Av. San Luis e Isla Pinzón, San Rafael	Av. Mariana de Jesús, Capelo	Av. Lola Quintana, Conocoto	Av. General Rumiñahui y 144, San Rafael
Cuota de Mercado	Cuota de mercado Media	En crecimiento	En crecimiento	Cuota de mercado Alta	Cuota de mercado Alta	Cuota de mercado Media
Rentabilidad	Rentabilidad Media	En crecimiento	En crecimiento	Alta rentabilidad	Alta rentabilidad	Rentabilidad Media

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. El cambio en el comportamiento de las nuevas generaciones y la creciente población de hogares con mascotas ha tornado al segmento veterinario en una constante demanda de nuevos servicios y facilidades para las personas. Esta tendencia genera la necesidad de ofrecer nuevos servicios innovadores y convenientes a la economía actual del país.

La entrada de nuevas clínicas veterinarias puede ser una amenaza para ECUAVET, ya que la población del Valle de los Chillos se encuentra en crecimiento, y, aunque las regulaciones y la inversión para abrir una clínica o a su vez una tienda de mascotas representa una inversión significativa, se ha observado que últimamente hay más oferta para diferentes sectores o segmentos de mercado.

Poder de Negociación de los Clientes. La competencia con varias veterinarias que están enfocadas al mismo segmento de mercado tiene un valor significativo a la hora de elegir un producto o servicio debido a la amplia disponibilidad de alternativas y al crecimiento del giro de negocio para el cuidado animal. Los clientes tienen la facilidad de comprar la calidad y el precio acorde a sus necesidades y facilidades entre las diferentes clínicas, principalmente en las mencionadas en la Tabla 1, lo que les ha permitido exigir mejores precios, beneficios, ofertas, calidad de servicio, entre otros. Además, con el crecimiento de las redes sociales, las personas tienen acceso a información más detallada y por otro lado, comparten sus experiencias lo que influye en la reputación de los establecimientos

Para la clínica veterinaria ECUAVET, significa que debe enfocar sus procesos a ofrecer un valor agregado y superior para lograr una diferenciación y mantenerse competitiva frente a las clínicas aledañas. Lo que implica el fortalecimiento de los programas de fidelización promociones especiales, descuentos y publicidad que acapare a su segmento de mercado. Además de brindar un servicio activo para responder inquietudes y comentarios de sus clientes y satisfacer sus expectativas.

Poder de Negociación de los Proveedores. ECUAVET, como clínica veterinaria de un prestigio considerable en el Valle de los Chillos, cuenta con 96 proveedores a nivel local para el suministro de los equipos y productos veterinarios indispensables para la clínica, así como para el suministro de productos que ofrecen en su línea de PetShop y Grooming, con los cuales su negociación se basa exclusivamente para adquirir equipos y suministros médicos únicos y de calidad que se los encuentra localmente.

La clínica veterinaria, para mantener su nivel de servicio y calidad, siempre ha buscado las mejores opciones en productos e insumos, lo que puede limitar las opciones disponibles en el mercado y aumentar el poder de los proveedores donde los productos que ofrecen son difíciles de sustituir o los ofrecen de baja calidad, lo que afectaría a la imagen de la clínica.

Por otro lado, mantiene un volumen de compra promedio de \$8.500,00 mensuales, lo que le ha permitido mantener un poder de negociación con sus proveedores, especialmente los que dependen de esos ingresos, aunque mantiene una relación a largo plazo para poder ofrecer productos de alta calidad

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. En el área del cuidado animal se encuentran dos tipos de servicios, las clínicas veterinarias y las tiendas de mascotas. La clínica es un establecimiento que brinda varios servicios completos, dentro de los cuales están las consultas médicas, cirugías, hospitalización, exámenes de laboratorio, imagenología, hospedaje, Petshop, peluquería, etc. Por otro lado, las tiendas de mascotas o PetShops, brindan solo los servicios de cuidado básico de las mascotas junto con el servicio de grooming y venta de medicina sin receta, ofreciendo alternativas más económicas para ciertos servicios.

Otro campo donde el cuidado veterinario ha estado incursionando es la práctica de la telemedicina al igual que la medicina prepagada para las personas. El cliente puede realizar consultas a veterinarios asignados y seguir las instrucciones sin necesidad de acercarse a centros veterinarios para consultas básicas o tratamientos preventivos, lo cual disminuye el depender de una cita y visita regular.

Análisis Interno

Organización

Descripción General de la Empresa

El propósito de ECUAVET, es resolver la necesidad actual del cuidado y atención personalizada a las mascotas, así como poder ofrecer a los dueños soluciones profesionales y confiables que garanticen el bienestar y salud de sus queridos compañeros. Siendo como objetivo el mejorar la calidad de vida de las mascotas quiteñas y de la mano fortalecer la relación con los humanos y los animales de la comunidad.

Misión

La misión actual de la clínica veterinaria es dar un servicio empático, profesional y confiable para que las mascotas se encuentren saludables y felices mejorando su calidad de vida y bienestar, junto con la satisfacción del cliente para reforzar el vínculo humano – animal.

Visión

La visión actual de clínica veterinaria ECUAVET es ser el servicio para mascotas más confiable en Ecuador para las personas que valoran el vínculo humano – animal.

Slogan

“ En ECUAVET se va a sentir mejor”

Organigrama

Figura 24

Organigrama de la Clínica Veterinaria ECUAVET

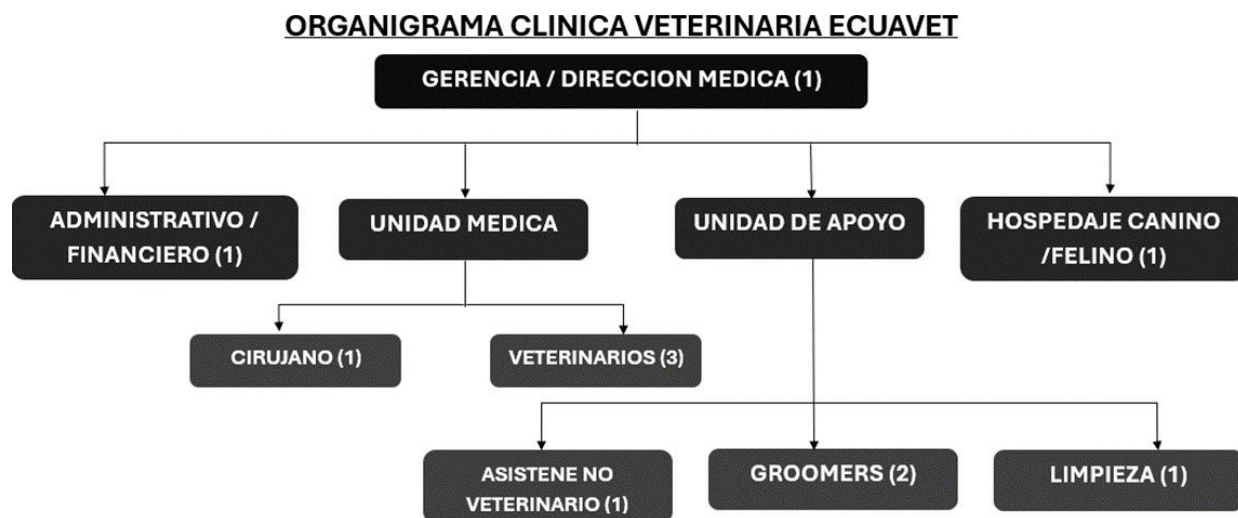


Tabla 2*Descripción de Actividades y Responsabilidades del personal de ECUAVET*

Cargo	Descripción	Actividades	Responsabilidades
Gerencia / Dirección médica (1)	Responsable de ejercer el liderazgo en las diferentes funciones administrativas y operacionales del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Gestión de recursos. • Toma de decisiones • Coordinación de las actividades del negocio. • Vistas a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y control del personal. • Supervisar y dirigir los estándares médicos de ECUAVET. • Implementación de procedimientos clínicos veterinarios adecuados.
Cirujano (1)	Es miembro de la unidad médica de ECUAVET; que consiste en realizar exámenes clínicos, pruebas diagnósticas y evaluaciones para determinar el estado de salud de los animales y prescribir tratamientos médicos y quirúrgicos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar inmunizaciones. • Realizar exámenes físicos. • Brindar atención en emergencias. • Realizar cirugías y procedimientos dentales. • Prescribir medicamentos y en algunos casos la eutanasia • Visitas a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar y prevenir trastornos, enfermedades y lesiones en animales • Asesorar a sus clientes acerca del cuidado de sus mascotas.
Veterinarios (3)	El rol de veterinario se encarga de diagnosticar, pronosticar y tratar enfermedades que afectan a las mascotas mediante la consulta externa y la práctica de la medicina preventiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Chequeo físico completo de las mascotas. • Realiza consultas a domicilio. • Administrar vacunas, desparasitantes internos y externos, además de la profilaxis dental. • Encargado del servicio de laboratorio e imágenes (rayos x, ecografía, tomografía y resonancia magnética). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades animales. • Contribuir a la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de cada servicio otorgado por la clínica veterinaria.

Cargo	Descripción	Actividades	Responsabilidades
Asistente no veterinario (1)	Desempeña un papel importante dentro de la unidad de apoyo del negocio realizando diferentes actividades relacionadas a la atención y cuidado de las mascotas	<ul style="list-style-type: none"> • Asiste en el procedimiento de hospitalización de los animales. • Contribuye en menor medida en las actividades del cirujano y veterinario. • Dar asistencia al Pet Shop. • Contribuye a la ayuda de las actividades realizadas por los groomers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo al veterinario. • Dar atención en asesorías a los propietarios de las mascotas en materia de cuidado y atención animal. • Asistir de manera puntual las diferentes tareas de apoyo veterinario o de apoyo administrativo según la exigencia lo requiera.
Groomers (2)	Los groomers realizan un rol de carácter complementario dentro del negocio, ya que realizan un cuidado de carácter estético e higiénico para las mascotas.	<ul style="list-style-type: none"> • Corte de pelo. • Cuidado de uñas • Mantenimiento en general de apariencia física de la mascota. • Baños medicados de mascotas. • Transporte ida y vuelta a la clínica desde el hospedaje . • Entrega de alimentos y medicina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los dueños de las mascotas anomalías o riesgos acerca de posibles problemas de carácter veterinario. • Alto compromiso y responsabilidad en la atención y traslado de las mascotas.
Limpieza (1)	Su rol es fundamental en la unidad de apoyo de la clínica veterinaria, ya que garantizan la higiene del lugar y la prevención de infecciones para mascotas y clientes que visitan el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a los groomers dentro del carácter de la limpieza. • Desinfectar las diferentes áreas de intervención quirúrgica antes y después de cada procedimiento. • Desinfección y limpieza diaria de las diferentes áreas del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de una manera adecuada los residuos para mantener un entorno sumamente higiénico y esterilizado. • Cumplir con los protocolos establecidos para la utilización de diferentes productos químicos que contribuyen a la eliminación de patógenos contaminantes dentro del negocio.

Cargo	Descripción	Actividades	Responsabilidades
Hospedaje canino / felino (1)	Su rol se centra en la atención y el cuidado de las mascotas que se encuentran alojadas dentro de las instalaciones del negocio, además de preocuparse por el transporte y el comportamiento de la mascota.	<ul style="list-style-type: none">• Procedimientos de importación de mascotas.• Atención y cuidado siempre de las mascotas hospedadas.• Aumentar	<ul style="list-style-type: none">• Clasificar a las mascotas según su especie asegurando su correcto comportamiento en todo momento.• Informar de alguna anomalía que pueda suceder con la mascota al veterinario.

Marketing MIX

Producto. Entre los servicios que oferta la clínica veterinaria ECUAVET corresponden a los que se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3*Servicios de la Veterinaria*

Servicios	Descripción
Consulta externa	Chequeo físico completo Toma de constantes fisiológicos Auscultación cardiaca Observaciones dentales Consulta a domicilio Consulta fear free
Medicina preventiva	Vacunas Desparasitación interna Desparasitación externa Profilaxis dental
Servicio laboratorio	Interno Externo
Odontológico general	Profilaxis dental Extracciones
Transporte	Para ida vuelta a la clínica Para entrega de alimentos y medicinas Terrestre interprovincial
Pet Travel	Viajes internacionales Titulaciones de anticuerpos de rabia Certificaciones de viaje Importación de mascotas
Grooming	Perros Gatos Tintes Medicados
Pet Shop	Alimentos y bebidas Dietas veterinarias
Hospitalización	Gatos Perros Simple y complicado
Farmacia	Medicina bajo receta

Cirugía	Castración Esterilización Tejidos blandos De especialidad
Imágenes	Rayos x Ecografía Tomografía Resonancia magnética

Precio. Entre los precios que oferta la clínica veterinaria ECUAVET , detallaremos los correspondientes al precio de venta al público, lo que se muestran en la Tabla 4

Tabla 4

Precio de servicios de la veterinaria

Servicios	Precio
Consulta médica con cita	\$18,40
Consulta médica sin cita	\$26,25
Hospedaje para perros-gatos	\$13,50 por noche
Vacunas	\$9,00 - \$17,00
Consulta Vacunas	\$16,28
Tele-consulta	\$15,75
Profilaxis	\$26,25 - \$52,50

Tabla 5

Servicio de Grooming

Servicio de Grooming	Sin Motas	Con Motas
Hasta 15kg	\$20	\$22
Desde 15kg a 30kg	\$26,76	\$30,24
Más de 30kg	\$33,66	\$39,20

Los precios de los servicios restantes varían dependiendo los exámenes requeridos y peso de la mascota. De igual manera, los precios de Pet Travel, varían dependiendo del sitio y distancia que necesite cada mascota.

Plaza. La Clínica Veterinaria ECUAVET cuenta con una ubicación estratégica, localizada en un área comercial y residencial en el Valle de los Chillos/ Avenida General Enríquez 3383 e Isla Rábida. Dicha avenida, es una de las calles principales y concurrentes en el área.

Cuenta con una disponibilidad de 4 estacionamientos y con un horario de atención diario, mismos que se detalla a continuación:

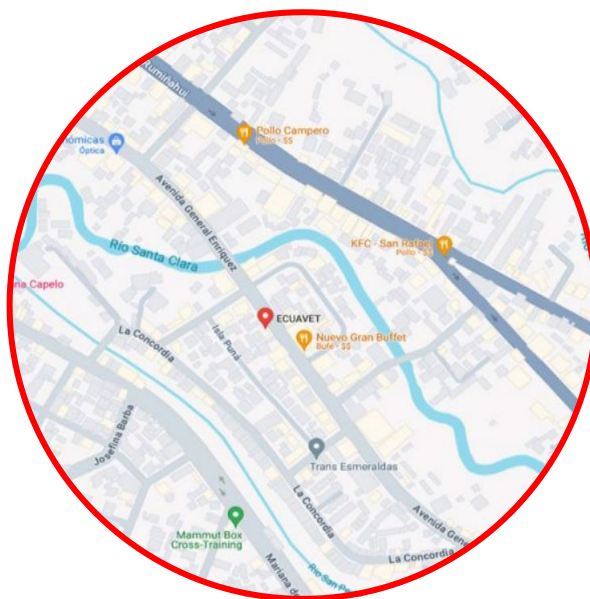
- Lunes - Jueves: 07h00 - 19h00
- Viernes: 07h00 - 17h00
- Sábado: 09h00 - 17h00
- Domingo: 09h00 - 13h00

Por otro lado, el hospedaje se encuentra en Tumbaco, entre la Avenida Interoceánica y La Ruta Viva; es decir, otra ubicación estratégica dado que son rutas que interconectan los valles con Quito y el aeropuerto internacional.

Promoción. La Clínica Veterinaria ECUAVET se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos, cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha, Ecuador. Avenida General Enriquez 33-83 e Isla Rabida, San Rafael, Valle de los Chillos, Ecuador

Figura 25

Ubicación Geográfica de ECUAVET



El giro de negocio está enfocado en los Servicios veterinarios, actividades veterinarias clinicopatológicas y de diagnóstico, servicios de hospedaje y entrenamiento canino y hospedaje felino, servicios de peluquería y estética de mascotas, movilidad de carga liviana por carretera incluyendo mascotas.

Actualmente, la tecnología digital ha modificado la manera de atraer nuevos clientes y mantenerlos en el tiempo (Salazar, Paucar & Borja, 2017), logrando que las empresas conozcan plenamente a sus consumidores, posibilitando la expansión de clientes potenciales y consolidando la relación con los clientes actuales. Del mismo modo, las nuevas tecnologías se han convertido en una herramienta fundamental para ampliar los horizontes del negocio (El Economista, 2018).

El centro veterinario ECUAVET en cuanto a la promoción en internet maneja una página web (<https://es.ecuavet.com>), la cual no cuenta con funciones avanzadas como integración con redes sociales o bases de datos interactivas, poca o ninguna interactividad con el usuario más allá de los enlaces estáticos con un propósito muy específico y básico.

En redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok, se publican contenido en diferentes formatos como anuncios de imagen, video, carrusel, y stories acerca del portafolio que maneja y las promociones de temporada las cuales actualizan periódicamente. En la Tabla 6 se muestra un resumen de la interacción del público en las diferentes redes sociales.

Tabla 6

Interacción del público en redes sociales

		Facebook	Instagram	Tik Tok
Videos informativos	¿Tu peludo amigo está luchando contra alergias?	Likes : 1 Comentarios: 0	Likes : 13 Comentarios: 0	Likes : 0 Comentarios: 0
	No saques a pasear a tu mascota después de comer	Likes : 2 Comentarios: 0	Likes : 17 Comentarios: 0	Likes : 7 Comentarios: 1
	Quieres que tu mejor amigo sea más feliz y saludable	Likes : 4 Comentarios: 0	Likes : 1 Comentarios: 0	Likes : 25 Comentarios: 0
	Servicios			
	Grooming canino	Likes : 4 Comentarios: 0	Likes : 4 Comentarios: 0	Likes : 0 Comentarios: 0
	Servicio de ecografía	Likes : 4 Comentarios: 0	Likes : 10 Comentarios: 1	Likes : 0 Comentarios: 1
	Hospedaje canino Tumbaco	Likes : 1 Comentarios: 0	Likes : 7 Comentarios: 0	Likes : 0 Comentarios: 0
Promociones	Jueves solidarios	Likes : 3 Comentarios: 0	Likes : 8 Comentarios: 0	Likes : 114 Comentarios: 6
	2024 premiamos tu fidelidad en Grooming	Likes : 0 Comentarios: 0	Likes : 74 Comentarios: 0	Likes : 7 Comentarios: 0
	Agenda tu cita médica o peluquería	Likes : 3 Comentarios: 0	Likes : 5 Comentarios: 0	Likes : 12 Comentarios: 0

canina opten
desparasitación
interna gratis

Como se detalla en la Tabla 6 se evidencia el crecimiento de usuarios en las plataformas digitales detallamos en Facebook tenemos un total de 1788 seguidores, Instagram tenemos un total de 990 seguidores y Tik Tok tenemos un total de 388 seguidores, la importancia de los diferentes contenidos se ve reflejado en las cantidades de like que recibe cada contenido subido a las redes sociales, observamos que Facebook recibe el 6.17%, Instagram recibe el 39.04% y Tik Tok recibe el 54.72 %, observamos el protagonismo de Tik Tok, para destacar los videos de la clínica veterinaria.

Asimismo, cuenta con una línea de WhatsApp (099 901 0936) y correo electrónico (ecuavet@gmail.com) únicamente como medio de comunicación para agendar citas de los diferentes servicios.

Por otro lado, no realiza un constante seguimiento postventa mediante llamadas y mensajes, correo electrónico o WhatsApp, para acompañar todos los servicios, resaltando su valor diferenciador.

Procesos. La clínica veterinaria ECUAVET crea una experiencia más personalizada y efectiva para atraer, enseñar y retener clientes, asegurando una base de clientes leales y satisfechos en base a cada una de las etapas del embudo de ventas.

Conocimiento (Awareness).

- Presencia en Eventos: La clínica ECUAVET participa activamente en promover el jueves solidario evento dedicado al cuidado de las mascotas ejerciendo el derecho de la gratuidad, se espera elevar la presencia colaborando y siendo parte de eventos comunitarios, ferias de adopción y charlas educativas para aumentar la

visibilidad de la clínica con conocimientos claros basados en la experiencia del personal y su capacidad de expresión.

- Redes Sociales: La clínica ECUAVET comparte consejos sobre el cuidado de tu mascota, promociones y servicios, faltando el componente de las experiencias de los usuarios, que se expresaría como la vivencia positiva tanto de la mascota como de su propietario

Interés. La habilitación de números telefónicos tanto celular como telefonía fija y correos electrónicos permite responder rápidamente a las consultas de los clientes.

- Recopilación de Información: El personal administrativo realiza la base de datos de los correos electrónicos y datos de contacto en la visita del cliente y en las llamadas telefónicas, los cuales se almacenan en un CRM el cual no se ha desarrollado con todos sus componentes.
- Videos Educativos: Se creó videos educativos sobre el cuidado de mascotas publicados en redes sociales.

Consideración

- Atención Personalizada: Se proporcionar información detallada y personalizada sobre los servicios de la clínica cuando los clientes potenciales llaman o visitan la clínica.
- La clínica veterinaria, al momento no ha realizado reseñas de testimonios o vivencias positivas por lo que no se ha logrado compartir estos testimonios positivas de otros clientes.
- De igual forma no se ha oferta casas abiertas : Ofrecer casas abiertas en la clínica para potencializar clientes que puedan ver las instalaciones y conocer al personal.

Personas.

Fundamental para el éxito de la clínica ECUAVET , y la satisfacción de los clientes, que todos los que representen a la clínica son educados, profesionales, mantienen conocimientos. Los empleados pueden resolver los problemas de los clientes, así que, como empresa, se ofrecerá formación, buenos entornos de trabajo y lo que salvaguarde la satisfacción de tus empleados.

Tabla 7

Valores del Equipo de la clínica ECUAVET

Valores del Equipo	Descripción
Colaboración	Trabajar juntos de manera cooperativa desarrollando actividades para lograr los objetivos propuestos del proyecto.
Puntualidad	Se debe respetar el tiempo de los demás, el ser puntual es primordial para el buen desempeño del grupo y del proyecto.
Confianza	La confianza es importante ante las habilidades y fortalezas de cada miembro del equipo para desarrollar el proyecto sin contratiempos
Compromiso	Dedicación al proyecto y lograr cumplir con las tareas asignadas.
Respeto	Respeto mutuo para valorar las opiniones, ideas y demás contribuciones de cada integrante del equipo.
Responsabilidad	Asumir la responsabilidad ante las tareas asignadas y cumplir con los plazos establecidos
Empatía	Considerar y comprender las necesidades y emociones de cada integrante del equipo
Honestidad	En el proyecto se valora el ser honesto, fomenta la confianza en las relaciones interpersonales. se incrementa la credibilidad y la persona o grupo fortalece los vínculos y las relaciones.
Sinceridad	Se debe ser sincero entre el equipo y con el cliente, en la elaboración del proyecto. Se debe plantear los objetivos claros, y sincerarse con la delimitación, para que el objetivo sea alcanzable

Ética	Actuar con integridad y ética profesional en todas las interacciones relacionadas con el proyecto considerando un grado de confidencialidad entre el equipo y el cliente
-------	--

Cada mascota tiene necesidades únicas que deben ser atendidas individualmente. Un enfoque personalizado puede mejorar significativamente la experiencia del cliente.

La clínica ECUAVET cuenta con personal altamente capacitados y certificados, su experiencia y especialización en diferentes áreas atraen a diferentes segmentos del mercado, al ser capaces de comunicarse eficazmente con los dueños de las mascotas, explicando diagnósticos y tratamientos de manera clara y comprensible.

La eficiencia en la programación de citas, gestión de registros médicos y manejo de llamadas telefónicas, permite manejar quejas y consultas de manera efectiva y profesional.

Priorizando la capacitación, todos los miembros de la clínica ECUAVET son miembros de la AMVEPE, lo cual les asegura tener el acceso a información actualizada en el mercado del cuidado de las mascotas, a su vez la directora médica de la clínica veterinaria es la presidenta actual de la WSAVA, se describe a las asociaciones y su accionar dentro del territorio. (WSAVA, 2023)

La Asociación Mundial de Veterinarios de Pequeños Animales (WSAVA) es la voz global del equipo de atención médica veterinaria de pequeños animales con una larga y exitosa historia de desarrollo de pautas globales sobre el reconocimiento, diagnóstico y/o tratamiento de dolencias comunes de pequeños animales que tienen relevancia global. (Monteiro et al., 2022)

La Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Pequeñas Especies (AMVEPE) es una Asociación sin fines de lucro, Su principal objetivo es la capacitación y agremiación de los médicos veterinarios dedicados al área de pequeñas especies

Evidencia física

La clínica veterinaria mantiene un ambiente acogedor y amigable, con áreas de espera confortables y limpias tanto para los dueños como para las mascotas. Sin embargo, con un aforo reducido. Cada área de la empresa está adecuada para diferentes usos dependiendo la necesidad y bienestar de la mascota, entre ellos: peluquería, cirugía y hospitalización, además de brindar el servicio a domicilio para atender los animales desde la comodidad de la casa.

Aunque se mantiene un sitio acogedor y confortable en el área de grooming, se necesita remodelar su espacio físico y redistribuir sus actividades para mostrar frescura en sus espacios, equipamiento de vanguardia y facilidades para una estancia placentera.

El hospedaje o estancia para su mascota ofrece a la clientela perruna y felina adecuadas y funcionales áreas para su cuidado y distracción, contando con personal calificado para el cuidado de sus mascotas. Ofrece áreas verdes donde realizan diferentes actividades propias de su especie, cuenta con su propia agua de riego recirculante haciendo de esta más pura para su utilización.

Figura 26

Logotipo actual de la Clínica Veterinaria ECUAVET



La tipografía debe ser legible y reflejar la personalidad de la clínica, considerando que el diseño de un imagotipo funcione bien en varios formatos y tamaños, desde tarjetas de presentación hasta vallas publicitarias.

El nombre comercial de la clínica veterinaria es ECUAVET Servicios Veterinarios, lo que compite fonéticamente con el sitio de apuestas deportivas “Ecuabet”.

Figura 27

Fachada actual de la Clínica Veterinaria ECUAVET



Tener una fachada adecuada para una clínica veterinaria es crucial, ya que es la primera impresión que tendrán los potenciales clientes.

Mejorar la fachada de la clínica veterinaria implica invertir en diseño, iluminación, accesibilidad y comunicación visual. Estas mejoras no solo harán que la clínica sea más atractiva para los clientes, sino que también reflejarán el cuidado y profesionalismo de los servicios ofrecidos en su interior.

DAFO

Tabla 8

Priorización de las Debilidades de la Clínica Veterinaria ECUAVET

Ord	Debilidades	Alta	Media	Baja
1	Falta de clientes	X		
2	Inconstante seguimiento a los clientes (procesos, consultas, quejas, feedback)	X		
3	Se requiere optimizar el uso de CRM	X		

4	La sala de espera y área de grooming canino requieren renovaciones		X
5	No dar uso a la página web, no se encuentra actualizada.	X	
6	Desde el exterior no se percibe que es una clínica veterinaria	X	
7	WhatsApp Business no se encuentra automatizado	X	
8	Falta de creación de contenido testimonial		X
9	Promociones esporádicas	X	
10	Días y horas con menos frecuencia de clientes		X
11	Baja participación en eventos públicos		X

Tabla 9

Priorización de las Amenazas de la Clínica Veterinaria ECUAVET

Ord	Amenazas	Alta	Media	Baja
1	Desaceleración económica	X		
2	Aumento del IVA	X		
3	Nombre relacionado con un negocio de pronóstico deportivos ECUABET	X		
4	En un radio de x km existen x veterinarias que son competencia directa		X	
5	Tiendas de mascotas que brindan servicios básicos de cuidado animal	X		

Tabla 10

Priorización de las Fortalezas de la Clínica Veterinaria ECUAVET

Ord	Fortalezas	Alta	Media	Baja
1	Se incentiva el lazo Humano-Animal	X		
2	Jueves Solidario	X		
3	Servicio de Pet Travel		X	

4	Amplias áreas verdes para hospedaje.		X	
5	Agua de riego natural para el área verde del hospedaje			X
6	Servicio Veterinario personalizado, empático y confiable		X	
7	Servicio a domicilio	X		
8	Certificación Fear Free	X		
9	Miembros de WSAVA y AMVEPE	X		
10	Ofrece variedad de servicios		X	
11	21 años de experiencia en el mercado	X		
12	Abastecimiento y disponibilidad de productos médicos		X	

Tabla 11

Priorización de las Oportunidades de la Clínica Veterinaria ECUAVET

Ord	Oportunidades	Alta	Media	Baja
1	Fundaciones de animales buscan apoyo		X	
2	Necesidad de educación al cliente del cuidado de su mascota	X		
3	Cuidado del medio ambiente		X	
4	Innovación de servicios a mascotas	X		
5	Innovación tecnológica orientada a servicios veterinarios	X		
6	Enfoque "Una sola Salud"	X		
7	Tendencia Pet Friendly	X		
8	Por cada 10 personas hay 6 animales en Sangolquí		X	
9	Consumo masivo en el segmento de mascotas	X		
10	Revolución en el mundo digital con las mascotas influencers	X		
11	Contratación de seguros para mascotas	X		
12	Millennials invierten en la salud y bienestar de sus mascotas	X		
13	Regulaciones Municipales para el cuidado de la fauna urbana		X	

Capítulo III

Desarrollo

Misión, Visión Y Slogan

Propuesta de Misión

En ECUAVET, ofrecemos un servicio veterinario personalizado e integral, basado en el profesionalismo, empatía, la responsabilidad y la confianza. Nos comprometemos a cuidar de la salud y felicidad de las mascotas, mientras fortalecemos el vínculo humano-animal. Prestamos nuestros servicios a hogares ubicados en la ciudad de Quito, con especial enfoque en el Valle de los Chillos y Tumbaco.

Propuesta de Visión

Nos posicionaremos como el principal referente en servicios veterinarios en Quito, ofertando confiabilidad y excelencia en la salud y cuidado animal. Nuestro especial enfoque estratégico en el Valle de los Chillos y Tumbaco, nos conducirá a un aumento del 20% en la cuota de mercado y a una satisfacción del cliente del 100%, para consolidarnos en 4 años como líderes en el sector.

Propuesta de Slogan

En ECUAVET apostamos por la salud de tu mascota.

Propuesta de Valor

En conjunto con el Modelo Canvas, el Value Proposition y el Buyer Persona, detallados a continuación, se busca entender de una forma óptima cuales son los factores que motivan la decisión de compra del segmento de cliente de la clínica veterinaria y así poder generar una propuesta que ofrezca valor a los consumidores que se quiere alcanzar.

Canvas

Tabla 12

CANVAS de la Clínica Veterinaria ECUAVET

Modelo CANVAS				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
<p>Proveedor de servicios de software veterinario y página web.</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores locales de productos para mascotas.</p> <p>Colaboradores que ejecuten el Plan de Marketing.</p> <p>Influencers para las campañas en redes sociales.</p> <p>Alianzas estratégicas con médicos de diversas especialidades, hospital de humanos, centros estéticos y deportivos.</p> <p>Convenios estratégicos con otros negocios Pet Friendly para promover los servicios de la clínica.</p>	<p>Investigación de Mercado con el fin de comprender las necesidades y preferencias y tendencias de los dueños y sus mascotas.</p> <p>Desarrollo de cronograma mensual de contenido publicitario.</p> <p>Programación de promociones y publicidad pagada.</p> <p>Desarrollo de contenido para redes sociales, página web y blog.</p> <p>Gestión de relaciones comerciales con otros negocios para llevar a cabo estrategias de venta y expansión de la campaña P.E.T.S.A.L.U.D.</p> <p>Programa de Referidos y de Fidelización.</p> <p>Análisis y optimización de KPIs y ROI.</p>	<p>Brindar un servicio con enfoque. "Una sola Salud".</p> <p>Contar un equipo de profesionales apasionados y comprometidos con el bienestar y salud de los animales.</p> <p>Brindar un servicio personalizado y confiable, asegurando que tanto las necesidades médicas de las mascotas, como las preocupaciones de sus dueños sean atendidas de forma integral.</p> <p>Reforzar y fortalecer su vínculo humano-animal.</p> <p>Ofrecer beneficios por ser un miembro frecuente de la clínica veterinaria.</p> <p>Obtener resultados positivos en la recuperación y salud de las mascotas atendidas.</p>	<p>Comunicación empática y efectiva, escucha activa y transparente. Construyendo lealtad y confianza.</p> <p>Servicios y planes personalizados.</p> <p>Ofrecer servicios que impliquen avances tecnológicos.</p> <p>Crear alianzas con negocios locales para ofrecer descuentos cruzados y ampliar la base de datos de leads o clientes potenciales.</p> <p>Ofrecer información y recursos educativos a los dueños sobre de los cuidados óptimos para las mascotas y así fortalecer su vínculo humano-animal.</p> <p>Ofertar programas de fidelización con programas y paquetes de servicios.</p> <p>Apertura para feedback y mejora continua.</p>	<p>Dueños de al menos una mascota de compañía en la ciudad de Quito(con enfoque al Valle de los Chillos y Tumbaco).</p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Poder adquisitivo: Medio-Alto.</p> <p>Personas que buscan el bienestar y salud personal y de su mascota.</p> <p>Ingreso: Mayor a \$1200</p>
	<p>7</p> <p>Recursos clave</p> <p>Equipo de profesionales capacitado.</p> <p>Edificación de la clínica veterinaria y terreno aledaño.</p> <p>Equipo de tecnológicos, como wearables, CRM, servicios web.</p> <p>Van para transporte de mascotas.</p> <p>Know How: Blog con información relevante para el cuidado de las mascotas.</p>		<p>3</p> <p>Canales de Distribución</p> <p>Redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok)</p> <p>WhatsApp Business y Correo Electrónico.</p> <p>Sitio Web de la Veterinaria (Incluyendo el perfil de usuario para encontrar resultados e información actualizada de su mascota)</p> <p>Publicidad Pagada en Meta ADS.</p> <p>Consultas médicas virtuales.</p> <p>Banners. Flyers y tarjetas de presentación virtuales.</p> <p>Clínica Veterinaria ubicada en el Valle de los Chillos</p> <p>Consultorio médico y servicio de hospedaje ubicados en Tumbaco.</p>	
8	6	2	4	1
Estructura de costos			Ingresos estimados	
<p>Honorarios de los colaboradores del Plan de Marketing e Influencer.</p> <p>Software y página web.</p> <p>Costos de publicidad pagada en redes sociales.</p> <p>Capacitaciones para el personal de la veterinaria.</p> <p>Costos de Merchandising.</p>			<p>Métodos de Pago: Efectivo, transferencia, tarjeta de crédito.</p> <p>Fuente Principal de Ingresos: Servicios Médicos en la clínica, grooming y servicio de viajes para mascotas.</p> <p>Fuente de Ingreso Secundario: Servicio Domicilio, Hospedaje, Pet Shop, exámenes de laboratorio, rayos-x y ecografías.</p>	
9		5		

Timing - Diagrama De Gantt

Ver Anexo A

Tabla 13*Planes de Acción para la Clínica Veterinaria ECUAVET*

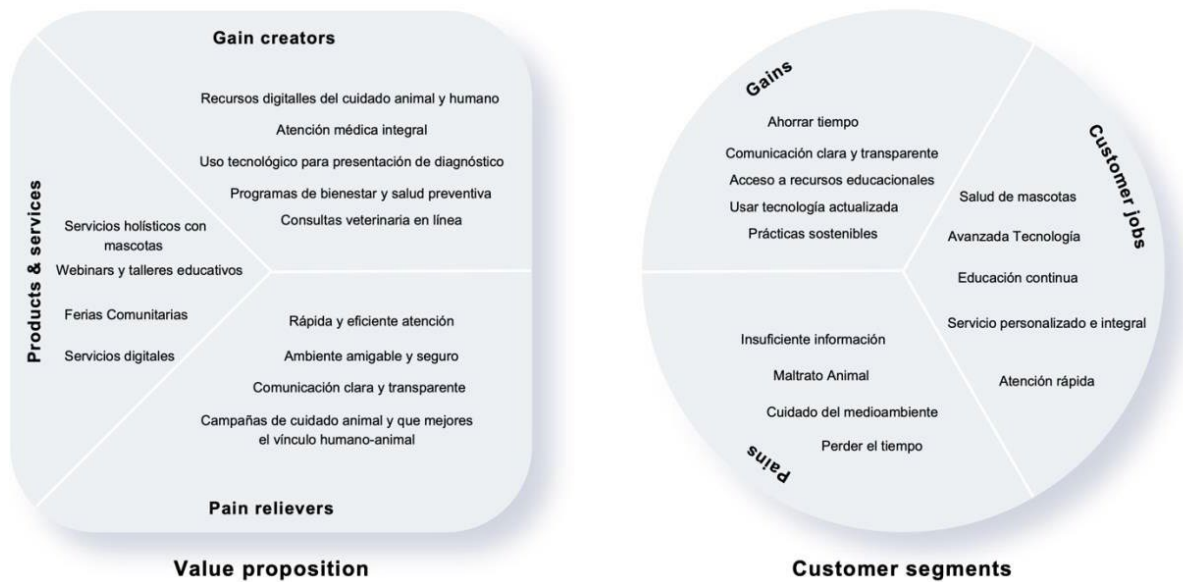
Planes de Acción	
1	Crear contenido educativo digital del cuidado integral "Una Sola Salud" en redes sociales y blog en la página web.
2	Fomentar eventos locales y promociones para los asistentes.
3	Gestionar y acordar alianzas con negocios de la localidad, mediante promociones cruzadas.
4	Crear contrato con Influencer y crear engagement en redes sociales
5	Crear paquetes de servicio o membresías
6	Instaurar funciones avanzadas de CRM para brindar servicio personalizado.
7	Implementar IA en WhatsApp Business, a su vez conectarlo con el CRM
8	Mejorar fachada
9	Modernizar e implementar nuevos servicios en el área de grooming y sala de espera
10	Potencializar servicio de telemedicina
11	Realizar encuestas de feedback
12	Optimizar la página web gestión de citas y perfil de usuario.
13	Adquirir y aplicar el uso de dispositivos wereables
14	Implementar una pantalla digital en la sala de espera
15	Crear espacios verdes enfocados a la práctica de bienestar holístico Humano-Animal
16	Campañas de concientización y uso responsable de medicamentos veterinarios
17	Programas de terapia psicológica y nutrición asistida con animales

Value Proposition

Figura 28

Value Proposition

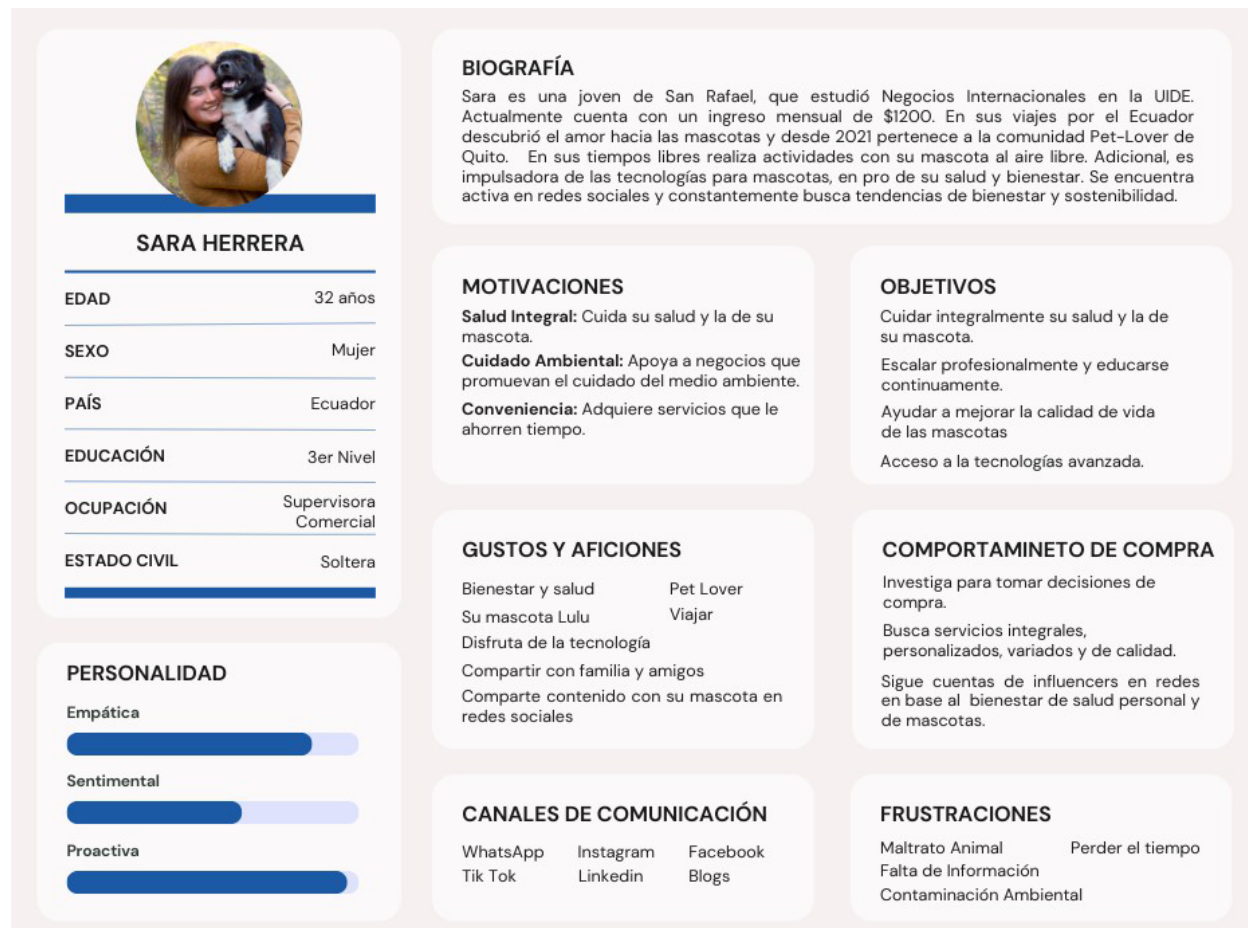
Value Proposition Canvas



Buyer Persona

Figura 29

Buyer Persona



Estrategia

A continuación, se detalla las estrategias basadas en las necesidades de los prospectos de cliente, y los factores internos como externos de la clínica veterinaria influyentes en la toma de decisión de adquisición de servicios de los propietarios de las mascotas, donde posterior se realizó un FODA Cruzado para la definición de estrategias. Por lo cual, en la Tabla 13, se detalla la propuesta de Plan de Marketing, que se basa en el siguiente organigrama “P.E.T.S.A.L.U.D”, idea que surgió del enfoque “One Health”, donde se detalla que secciones de las 7P se propone fortalecer.

Tabla 14

Estrategia para la clínica ECUAVET

Descripción	
P	Promociones, Participación Comunitaria (Precio - Promoción)
E	Educación, Concientización (Personas)
T	Tecnología, Innovación de Servicios (Procesos)
S	Sostenibilidad (Evidencia Física - Producto)
A	Alianzas Estratégicas (Promoción)
L	Lugar Físico y Visibilidad (Evidencia Física)
U	Uso Óptimo y Automatización de CRM y WhatsApp Business (Proceso)
D	Marketing Digital (Promoción)

En la Figura se puede apreciar la propuesta de logo para el Plan de Marketing. Mismo que, consta de el signo infinito que se entrelaza con dos elementos, una huella que representa a las mascotas y un estetoscopio que simboliza exámenes médicos/salud. Se encuentra ilustrado con dos colores: azul que representa uno de los colores más predominantes de la marca de ECUAVET y el verde que hace referencia al enfoque “One Health” o “Una Sola Salud”.

Figura 30

Estrategia para la clínica ECUAVET - PETSALUD



Tabla 15

Brand Review para la clínica Veterinaria ECUAVET

BRAND REVIEW ECUAVET		
DAFO	Estrategia	Acción
Desarrollar e incorporar campañas educativas basadas en el enfoque "Una Sola Salud", mediante la gestión de alianzas estratégicas con negocios de la localidad, creación de promociones y actividades con la comunidad, siendo el objetivo incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49% en un año.	Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud"	Crear contenido educativo digital del cuidado integral "Una Sola Salud" en redes sociales y blog en la página web.
	<p>Crear alianzas estratégicas con negocios dentro de la iniciativa "Una sola Salud"</p> <p>Gestionar promociones y participación comunitaria</p>	<p>Fomentar eventos locales y promociones para los asistentes.</p> <p>Gestionar y acordar alianzas con negocios de la localidad, mediante promociones cruzadas.</p> <p>Crear contrato con Influencer y crear engagement en redes sociales</p> <p>Crear paquetes de servicio o membresías</p>
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20%.	Potencializar la digitalización	Optimizar la página web: gestión de citas y perfil de usuario.
	Implementar nuevas tecnologías e innovación en el servicio	<p>Adquirir y aplicar el uso de dispositivos wereables</p> <p>Implementar una pantalla digital en la sala de espera</p> <p>Potencializar servicio de telemedicina</p> <p>Realizar encuestas de feedback</p>

<p>Implementar un sistema de gestión integral para mejorar la experiencia del cliente generando una fidelización del 20%, modernizando la infraestructura de la clínica veterinaria y automatizando el uso de WhatsApp Business y CRM, para el tercer trimestre del año fiscal 2024,</p>	<p>Automatizar y optimizar el uso del CRM Y WhatsApp Business</p> <p>Renovar, innovar y mejorar fachada externa. área de grooming canino y sala de espera.</p>	<p>Instaurar funciones avanzadas de CRM para brindar servicio personalizado.</p> <p>Implementar WhatsApp Business juntamente con IA</p> <p>Resaltar la fachada principal denotando la actividad de clínica veterinaria</p>
<p>Incentivar a los clientes de la clínica veterinaria ECUAVET programas de sostenibilidad y cuidado medioambiental junto a las prácticas de "Una Sola Salud" con el fin de contribuir al cuidado de la naturaleza y la salud integral con sus mascotas, logrando la participación del 30% de los clientes para el año 2025</p>	<p>Desarrollar sostenibilidad y buenas prácticas en el cuidado medioambiental</p> <p>Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud"</p>	<p>Modernizar el área de grooming canino con equipos y herramientas actualizadas y sala espera.</p> <p>Campañas de concientización y uso responsable de medicamentos veterinarios</p> <p>Crear espacios verdes enfocados a la práctica de bienestar holístico Humano-Animal</p> <p>Programas de terapia psicológica y nutrición asistida con animales</p>

Planes de Acción

Tabla 16

Plan de Acción 1

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49%	Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud".	Crear contenido educativo digital del cuidado integral "Una Sola Salud" en redes sociales y blog en la página web.	Desarrollar contenidos educativos para el blog y redes sociales. Implementar campañas digitales en redes sociales. Crear webinars gratuitos con invitados especiales. Controlar los avances por medio de metodología SCRUM.
KPIs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de contenido creada vs tasa de retención de espectadores. 2. Número de likes, visualizaciones, comentarios y veces compartido. 3. El número de espectadores en cada webinar. 4. Porcentaje de cumplimiento y rendimiento de los empleados en cada parte del proceso. 		
Presupuesto	Sin costo		
Timing	Tercera semana del mes. Mensuales. Una vez al mes. A partir de la semana 34 (2024)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Diseñador Gráfico		

Tabla 17

Plan de Acción 2

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49%	Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud".	Fomentar eventos locales y promociones para los asistentes.	Organizar eventos locales como ferias de "Una Sola Salud" y casa abierta. Implementar promociones temporales. Gestionar campañas que promuevan los eventos y las promociones digitalmente. Promocionar el evento en medios locales.
KPIs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de asistentes de cada evento. 2. Número de participantes en las promociones y paquetes promocionales de servicios. 3. Número de likes, visualizaciones, comentarios y veces compartido. 4. Número de nuevos clientes alcanzados y retención de los mismo. 		
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. \$ 800,00 cada evento; 2. \$1502 alquiler sitio y logística 2. \$1500,00 publicación en periódicos 		
Timing	Semana 7 y 27 (2025)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Diseñador Gráfico		

Tabla 18*Plan de Acción 3*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49%	Crear alianzas estratégicas con negocios dentro de la iniciativa "Una sola Salud"	Gestionar y acordar alianzas con negocios de la localidad, mediante promociones cruzadas.	Identificar y evaluar si esta alineados con el enfoque "Una sola Salud", como: lugares PET Friendly, centros médicos, estéticos y de ejercicio. Generar propuestas que generen un mutuo beneficio. Desarrollar e implementar paquetes promocionales de promociones cruzadas. Recopilar feedback tanto de los socios como de los clientes.
KPIs		1. Número de alianzas alcanzadas y acuerdos firmados. 2. Porcentaje de clientes que aplicaron las promociones. 3. Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente.	
Presupuesto	Sin Costo		
Timing	Semana 39-44 (2024) Semana 1-5 (2025) Semana 18-22 (2025)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Diseñador Gráfico		

Tabla 19

Plan de Acción 4

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49%	Crear alianzas estratégicas con negocios dentro de la iniciativa "Una sola Salud"	Crear contrato con Influencer y crear engagement en redes sociales	Generar contrato de la colaboración con la Influencer DogMom que cuenta con casi 40 mil seguidores en Instagram, 12,7 en Instagram, 7,2 mil en Facebook. Su audiencia es 89,7% femenina y está dirigida a edades en 49% 25-34 años y 29% de 35-44años. Desarrollar contenido, promoción y monitoreo de las campañas.
KPIs			<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar mínimo 70,000 impresiones. 2. Aumentar un 20% de seguidores en redes. 3. Alcanzar el 30% de nuevas visitas a la clínica veterinaria. 4. Obtener aproximadamente un promedio del 10% de engagement de las publicaciones.
Presupuesto			\$1.564,00 anual
Timing			Semana 45-48 y 50 (2024) Semana 1-5 y 7 (2025) Semana 10-13 (2025) Semana 18-22 (2025)
Responsables			Director de Marketing

Tabla 20*Plan de Acción 5*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Incrementar la concientización y participación comunitaria hacia la clínica en un 49%	Gestionar promociones y participación comunitaria	Crear paquetes de servicio o membresías	Creación de paquetes completos de los servicios prestados, como: Paquete básico de salud y cuidado. incluye: baño y arreglo del pelaje; desparasitación interna y externa y consulta médica gratis.
KPIs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de paquetes adquiridos. 2. Número de clientes alcanzados. 3. Nivel de satisfacción de los paquetes 		
Presupuesto	Sin Costo		
Timing	Semana 44 (2024) - 35 (2025)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Diseñador Gráfico		

Tabla 21

Plan de Acción 6

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20 %.	Potencializar la digitalización	Optimizar la página web: gestión de citas y perfil de usuario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Re-diseñar la página web existente. 2. Crear opciones, menú e infografías amigables con el cliente. 3. Incluir un acceso a clientes, para que tengan su cuenta personal, y registren a sus mascotas, pudiendo dar seguimiento y crear esa vinculación humano-animal. 4. Crear un método de agendamiento de citas online, en la que se puede ver la disponibilidad de citas existentes con cada veterinario, e incluso con servicios como rayos x, ecografía, peluquería, y demás. 5. Crear promoción para incentivar el agendamiento de citas online. 6. Potencializar un blog dentro de la página web.
KPIs		<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de pacientes agendados. 2. Número de visitas a la página web. 3. Número de perfiles creados. 4. Número de descuentos canjeados. 	
Presupuesto		\$113,85 un solo pago	
Timing		Semana 44-47 (2024). Primera semana de cada mes actualizaciones.	
Responsables		Director de Marketing Ingeniero en sistemas.	

Tabla 22

Plan de Acción 7

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20 %.	Implementar nuevas tecnologías e innovación en el servicio	Adquirir y aplicar el uso de dispositivos wereables	<p>1. Implementar el uso de dispositivos "wereables" (accesorios) aplicado a las mascotas para monitorear la respiración, frecuencia cardíaca, el sueño y otras cosas más.</p> <p>2. Aplicado en la veterinaria es una herramienta de triaje, para revisar el estado de la mascota, si lo lleva puesto todo el día, ayuda a recopilar datos, monitorear y hacer seguimiento y/o control; lo que incide en un indicio para algún diagnóstico futuro, fomentando así la salud preventiva.</p>
KPIs		<p>1. Número de dispositivos que la veterinaria tiene vs el número utilizados.</p> <p>2. Cantidad de pacientes que utilizan los dispositivos "wereables".</p>	
Presupuesto		\$ 250.00 x 3 dispositivos = \$ 750.00	
Timing		Semana 1-35 (2025)	
Responsables		Gerente General	

Tabla 23*Plan de Acción 8*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20 %.	Implementar nuevas tecnologías e innovación en el servicio	Implementar una pantalla digital en la sala de espera	1. Implementar el uso de turnero de llamado de los clientes en la sala de consulta. 2. Ofertar videos promocionales, servicios ofertados en la clínica, entro otros, mientras se espera la atención del veterinario.
KPIs			1. Número de pacientes atendidos/llamados por turnero. 2. Cantidad de videos/material publicitario expuesto en la pantalla
Presupuesto		Turnero: \$1.300,00	
Timing		A partir de la semana 39 (2024)	
Responsables		Director de Marketing Ingeniero en sistemas	

Tabla 24*Plan de Acción 9*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20 %.	Implementar nuevas tecnologías e innovación en el servicio	Potencializar servicio de telemedicina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere designar al menos un consultorio de tele-consulta, para dar atención a clientes que no pueden llegar físicamente a la veterinaria, o que requieren una consulta emergente y por cuestión de tiempo y emergencia, no es posible llegar a tiempo. 2. Optimizar el tiempo del cliente.
KPIs		1. Número de clientes atendidos por tele consulta	
Presupuesto		Plataforma Zoom: \$149.88 anual	
Timing		A partir de la semana 45 (2024)	
Responsables		Veterinarios	

Tabla 25*Plan de Acción 10*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Potenciar la digitalización y aplicar nuevas innovaciones tecnológicas en la prestación del servicio en un plazo 12 meses, para que los clientes prefieran ECUAVET sobre otras clínicas, fomentando el enfoque "Una Sola Salud" para incrementar el engagement en un 20 %.	Potencializar la digitalización	Realizar encuestas de feedback	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar encuestas de satisfacción al cliente mediante varios canales, se recomienda realizarlo mediante la herramienta de WhatsApp. 2. Realizar estrategias de cumplimiento, es decir, motivar a los clientes a llenar dichas encuestas, con descuentos o criterios de fidelización.
KPIs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance de encuestas 2. Tiempos de respuestas 3. Grado de satisfacción del cliente 		
Presupuesto	Sin Costo		
Timing	A partir de la semana 45 (2024)-diario		
Responsables	Director de Marketing		

Tabla 26

Plan de Acción 11

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Mejorar la experiencia del cliente generando una fidelización del 20%	Automatizar y optimizar el uso del CRM Y WhatsApp Business	Instaurar funciones avanzadas de CRM para brindar servicio personalizado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migrar los datos de clientes existentes al nuevo sistema de CRM, asegurando que la información esté limpia y organizada. 2. Configurar el CRM para que se ajuste a los procesos y flujos de trabajo específicos de la clínica veterinaria, incluyendo la personalización de campos, etiquetas y segmentaciones. 3. Capacitar al personal en temas relacionados con el CRM 4. Integrar el CRM con otras herramientas y plataformas utilizadas por la clínica veterinaria, como sistemas de gestión de inventario, plataformas, WhatsApp Bussines, correo electrónico y redes sociales. 5. Gestionar el uso de acumulación de puntos por los servicios adquiridos en la clínica, como programas de fidelidad.
KPIs		<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de registros con errores / Número total de registros migrados, 2. Número total de segmentaciones configuradas / activas, 3. Total de consultas por plataforma digital/ Número total de respuestas generadas. 4. Número de personas que se encuentran vigentes en el programa de fidelidad y hacen uso de sus puntos. 	
Presupuesto		\$379,50 anuales	
Timing		Semana 36-44 (2024)	
Responsables		Gerente General Director de Marketing	

Tabla 27

Plan de Acción 12

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Mejorar la experiencia del cliente generando una fidelización del 20%	Automatizar y optimizar el uso del CRM Y WhatsApp Business	Implementar WhatsApp Business juntamente con IA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar WhatsApp Business, Redactar mensajes personalizados para cada segmento, 2. Ampliar las campañas exitosas a más segmentos o aumentar la frecuencia de los mensajes, 3. Programar mensajes de bienvenida y respuestas rápidas para interactuar con los clientes de manera inmediata, 4. Incluye Chat Bot como respuestas rápidas. Capacitar al personal en WhatsApp Business.
KPIs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de mensajes abiertos / Número total de mensajes enviados, 2. Número de nuevos segmentos alcanzados / Número total de segmentos objetivo, 3. Número de clientes retenidos / Número total de clientes que recibieron mensajes 		
Presupuesto	\$76,00 mensuales x 12 meses = \$912,00		
Timing	Semana 41-44 (2024)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing		

Tabla 28

Plan de Acción 13

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Mejorar la experiencia del cliente generando una fidelización del 20%	Renovar, innovar y mejorar fachada externa. área de grooming canino y sala de espera.	Resaltar la fachada principal denotando la actividad de clínica veterinaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar un artista local o un servicio de diseño profesional para la creación de un letrero que incluya el nombre de la clínica, un logo representativo, y una paleta de colores atractiva, 2. Instalar sistemas de iluminación que realcen la fachada durante la noche, incluyendo luces de acento en el letrero y los elementos decorativos, 3. Realizar inspecciones periódicas y reparaciones necesarias para garantizar que la fachada siempre luzca atractiva y profesional.
KPIs			<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir la satisfacción del cliente con el diseño final y el proceso de colaboración 2. Evaluar el impacto del nuevo letrero en la visibilidad y atracción de la clínica 3. Comparación del número de visitas a la clínica antes y después de la instalación del letrero.
Presupuesto	<p>8 m2 x \$70 el m2 = 560</p> <p>12 m2 x \$133 el m² = 1596</p> <p>Total = \$ 2156</p>		
Timing	Semana 38-41 (2024)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing		

Tabla 29

Plan de Acción 14

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Mejorar la experiencia del cliente generando una fidelización del 20%	Renovar, innovar y mejorar fachada externa. área de grooming canino y sala de espera.	Modernizar el área de grooming canino con equipos y herramientas actualizadas Y sala espera.	1. Seleccionar equipos y herramientas de grooming de alta calidad y que se ajusten a las necesidades específicas de la veterinaria incluyendo baño de ozono. 2. Implementar un plan de mantenimiento regular para garantizar que los equipos y herramientas se mantengan en óptimas condiciones de funcionamiento.
KPIs	1. Nivel de facilidad de uso del equipo y disponibilidad de programas de capacitación, 2. Análisis de comentarios y sugerencias recibidos a través de encuestas, formularios de feedback, redes sociales, y plataformas de opinión Feedback Positivo = (Número total de comentarios sobre la innovación /Numero de comentarios positivos sobre innovación)×100		
Presupuesto	\$ 4878,82		
Timing	Semana 32-40 (2024)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing		

Tabla 30*Plan de Acción 15*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Lograr la participación del 30% de los clientes para el año 2025 en el enfoque "Una Sola Salud"	Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud"	Crear espacios verdes enfocados a la práctica de bienestar holístico Humano-Animal	Desarrollar espacios verdes y jardines en las instalaciones del Hospedaje Animal ubicado en Tumbaco donde los clientes y sus mascotas reciban tratamientos holísticos para fomentar el bienestar físico y mental.
KPIs	1: Cantidad de eventos realizados 2: Resultados de encuestas de satisfacción 3: Porcentaje de clientes frecuentes 4: Número de alianzas concretadas 5: Nivel de estrés de las mascotas		
Presupuesto	Mantenimiento mensual: \$150 Instructora de YOGA mensual: \$200		
Timing	A partir de semana 46 (2024), la segunda semana de cada mes.		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Personal de Mantenimiento		

Tabla 31*Plan de Acción 16*

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Lograr la participación del 30% de los clientes para el año 2025 en el enfoque "Una Sola Salud"	Desarrollar sostenibilidad y buenas prácticas en el cuidado medioambiental	Campañas de concientización y uso responsable de medicamentos veterinarios	Compartir con los clientes y el público en general campañas educativas sobre el uso correcto de los medicamentos veterinarios, prevenir la automedicación y enfatizar en la visita regular al veterinario, aprovechando el "Jueves Solidario"
KPIs	1: Cantidad de campañas realizadas y alcance 2: Nivel de satisfacción del cliente 3: Porcentaje de fidelización de clientes 4: Porcentaje de calidad del contenido educativo		
Presupuesto	Campaña en Redes Sociales: \$6		
Timing	Tercera semana de cada mes, cada 2 meses. A partir de semana 34 (2024)		
Responsables	Gerente General Director de Marketing		

Tabla 32

Plan de Acción 17

Objetivo	Estrategia	Acción	Descripción de la acción
Lograr la participación del 30% de los clientes para el año 2025 en el enfoque "Una Sola Salud"	Incentivar la educación y sensibilización del cuidado "Una Sola Salud"	Programas de terapia psicológica y nutrición asistida con animales	Implementar programas terapéuticos con un especialista etólogo canino con la finalidad de crear un vínculo que aporte a la relación de los clientes con sus mascotas. Establecer alianzas con médicos nutricionistas que impartan charlas de nutrición y cuidado físico para los clientes y complementar con la nutrición para las mascotas, impartido por los veterinarios de la clínica. Realizar campañas en redes sociales cada tres meses para las charlas tanto psicológicas como nutricionales, de diferentes temas o tipos de nutrición y dietas
KPIs	1: Nivel de satisfacción del cliente 2: Porcentaje de clientes frecuentes 3: Nivel de estrés de las mascotas 4: Número de asistentes		
Presupuesto	Campaña en Redes Sociales: \$6		
Timing	A partir de semana 37 (2024) Charlas nutricionales: Una vez cada seis meses Charla con especialista etológico: Una vez cada seis meses Campaña en Redes Sociales: Una vez cada tres meses		
Responsables	Gerente General Director de Marketing Nutricionista Etólogo		

Gestión de Personas

Se requieren los siguientes perfiles para iniciar con el plan de marketing establecido.

Hay que considerar que estos roles se basan en obtención de resultados, y mediante ello es el pago de su remuneración (contratación por servicios en función de sus productos)

Tabla 33

Gestión de Personas, Clínica Veterinaria ECUAVET

Rol	Descripción	Remuneración
Ingeniero de Marketing (director de Marketing)	Direcciona el equipo, coordina y arma estrategias. Responsable de la ejecución del plan y de la evaluación de resultados.	\$800.00 / mensual
Auxiliar en Marketing /Creador de Video y Contenido / Diseñador Gráfico	Brinda soporte al director de marketing, ejecuta acciones, planifica el plan y realiza funciones de mercadeo. Obtener el material para las diversas campañas, publicaciones, y demás. Procesar, diseñar y publicar el contenido, juntamente con el auxiliar de marketing.	\$500.00 / mensual

En la Figura 24 se aprecia el organigrama de la veterinaria y en la Tabla 33, se muestra la descripción de sus actividades. Este personal, apoyará en el proceso del plan de marketing, sin incurrir en costos adicionales en la plantilla del personal.

Plan Financiero

Tabla 34

Plan de inversiones

Plan de Inversiones puesta en marcha	
Descripción	Valor
Construcciones	\$7.156,00
Gastos de operaciones	\$1.579,50
Adquisiciones	\$6.928,82

Campaña redes sociales, medios y eventos	\$5.023,98
Personal de marketing	\$3.054,00
Página Web	\$113,85
Total, inversión año 0	\$23.856,15

La inversión iniciada del proyecto se calcula para el 2024; donde constan valores destinados a innovar, potenciar e implementar una estructura de marketing diseñada para aumentar los ingresos de la clínica veterinaria; y los rubros concernientes a construcciones están dirigidos a la parte visual del negocio, que cuenta con fondos destinados a crear e instalar letreros, luminarias y diseño decorativo exterior; además de construcciones de áreas verdes, para generar un impacto visual para los habitantes de la zona.

La inversión corresponde a \$ 23,856.15 valor cuyo financiamiento se ejecutará en dos partes; la primera se divide en el 30% de la inversión total por parte de los socios y el 70% restante se resolverá con un préstamo bancario.

Tabla 35

Distribución de la Inversión

Descripción	Valor	Participación
Deuda	\$16.700,00	70%
Recursos propios	\$7.156,15	30%
Total	\$23.856,15	100%

Préstamo Bancario

Figura 31

Simulación de Préstamo Bancario



Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME	Tasa Nominal(%)	9.76
Destino	Capital de Trabajo	Tasa Efectiva(%)	9.76
Sector Económico	N/A	Monto(USD)	16,700.00
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Plazo(Años)	3
Tipo Amortización	Cuota Fija	Fecha Simulación	2024-06-03
Forma de Pago	Anual		

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	16700.00			
1	11642.96	5057.04	1629.92	6686.96
2	6092.35	5550.61	1136.35	6686.96
3	0.00	6092.35	594.61	6686.96

El cálculo del préstamo se realizó mediante la plataforma de simulación de crédito del BanEcuador, un banco que forma parte del sistema financiero público nacional ofreciendo tasas bajas de interés anual mediante créditos a PYMES, unidades de producción individuales, asociativas dedicadas a actividades de comercio, producción y servicios; el préstamo solicitado fue por el monto de \$ 16,700.00 generando una tasa nominal y efectiva del 9,76% de interés mediante cálculo constante representado por la cuota de \$ 6.686,96 durante un plazo de tres años; los valores que se reflejan en la tabla de amortización corresponden a los rubros de pago de capital y de gastos financieros de lo que tiene que ver con la columna de intereses; los mismos que irán plasmados dentro del flujo de caja y el estado de resultados proyectados consecutivamente.

Gastos de mercadeo**Tabla 36***Gastos de Mercadeo*

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Honorarios colaboradores del plan marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Influencer DOG MOM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.564,00	-	-	
Innovación digital	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.291,50	-	-	-	
Campaña redes sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.221,98	-	
Campaña de medios	-	-	-	-	-	\$1.500,00	-	-	-	-	-	-	
Eventos	-	\$2.302,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total, mensual	-	\$2.302,00	-	-	-	\$1.500,00	-	-	\$1.291,50	\$1.564,00	\$1.221,98	-	
Total, año 1							\$7.879,48						

Dentro del detalle de los gastos de mercadeo o gastos de la propuesta de marketing se ven reflejados los valores pertenecientes a los servicios de los colaboradores de marketing; la innovación digital que corresponde a la reformación e integración del CRM en conjunto con la adquisición de un chat - bot como fuente eficaz para la entrega oportuna de información al cliente; además se encuentran costos asociados a eventos y ferias de la clínica veterinaria; los cuales se realizaran una vez al año y también la apertura a medios masivos de comunicación como lo es el valor destinado para la realización de campañas de medios, la cual tendrá lugar una sola vez en el año.

Estado de Resultados Projectado

Tabla 37

Gastos de Mercadeo

Estado de Resultados					
DESCRIPCION	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	\$135.517,56	\$168.312,81	\$209.044,51	\$259.633,28	\$322.464,53
(-)Costos de venta y producción	\$367,42	\$380,46	\$393,63	\$407,25	\$421,34
(=)Utilidad bruta	\$135.150,14	\$167.932,35	\$208.650,88	\$259.226,03	\$322.043,19
(-)Gastos de mercadeo	\$4.077,48	\$8.001,61	\$8.118,44	\$8.236,96	\$8.357,22
(-)Gastos de administración	\$107.406,92	\$116.241,77	\$116.309,35	\$116.377,92	\$116.447,50
(+)Depreciación	\$4.107,45	\$3.696,71	\$3.327,04	\$2.994,33	\$2.694,90
(=)Utilidad operativa	\$27.773,19	\$47.385,68	\$87.550,13	\$137.605,48	\$199.933,37
(-)Gastos financieros	\$1.629,92	\$1.136,35	\$594,61	-	-
(=)UAI	\$26.143,27	\$46.249,33	\$86.955,52	\$137.605,48	\$199.933,37
(-)15% Trabajadores	\$3.921,49	\$6.937,40	\$13.043,33	\$20.640,82	\$29.990,01
(-)25% Imp. Renta	\$6.535,82	\$11.562,33	\$21.738,88	\$34.401,37	\$49.983,34
(-)10% Reserva legal	\$2.614,33	\$4.624,93	\$8.695,55	\$13.760,55	\$19.993,34
(=)Utilidad neta	\$13.071,64	\$23.124,66	\$43.477,76	\$68.802,74	\$99.966,69

Para el estado de resultados proyectado a cinco años dentro del rubro de proyección de ingresos se tomaron valores históricos de la clínica veterinaria para realizar el método de

proyección de regresión lineal que en conjunto con la tasa de crecimiento proyectada del mercado de mascotas para el año del 2029 el cual corresponde al 4,20% de crecimiento anual se obtienen los ingresos estimados proyectados hasta el año del 2028 con un crecimiento del 24,20%. Por otro lado, para los costos de ventas se tomaron los mismos valores de incremento proyectado en conjunto con la proyección de la tasa inflacionaria económica del país para el año del 2028.

Los gastos de mercadeo generan un incremento anual correlacionado con la proyección mencionada sobre la inflación del país para el año del 2028; por otro lado, también en los gastos administrativos corresponden a los sueldos y beneficios sociales del personal existen y del personal propuesto dentro del plan de marketing, donde corresponden dos nuevos puestos de planta como el Ingeniero en Marketing y el auxiliar en marketing encargados de las operaciones correspondientes al marketing antes, durante y después del inicio del proyecto. Los gastos financieros se generan de la tabla de amortización calculada con el préstamo correspondiente al 70 % de la inversión proyectado a tres años, generan gastos hasta el año del 2026, donde se logra pagar la deuda. (Mordor Intelligence, 2024; Statista, 2023)

Cash Flow Proyectado

Tabla 38

Cash Flow Proyectado

Descripción	Cash Flow					
	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
(+)Utilidad neta	-	\$13.071,64	\$23.124,66	\$43.477,76	\$68.802,74	\$99.966,69
(+)Depreciación y amortización	-	\$4.145,02	\$3.721,88	\$3.343,90	\$3.005,63	\$2.702,47
(-)Pago de capital	-	\$5.057,04	\$5.550,61	\$6.092,35	-	-
Inversión Plan Marketing	\$23.856,15	-	-	-	-	-
(+)Valor residual	-	-	-	-	-	\$28.867,15
FNE	\$23.856,15	\$12.159,62	\$21.295,93	\$40.729,31	\$71.808,37	\$131.536,31
FNE Acumulado	-	\$10.418,24	\$31.714,17	\$72.443,48	\$144.251,85	\$275.788,16

Dentro del flujo de caja proyectado a cinco años para la sección de ingresos se toma en cuenta la utilidad neta generada del estado de resultados proyectados; en conjunto con la depreciación acumulada anual correspondientes a propiedad, planta y equipo, construcciones, muebles y enseres en donde arrojan los valores anuales presentados dentro del estado financiero; el pago de capital corresponde está representado por el préstamo cuyo cálculo se refleja dentro de la tabla de amortización ejecutado por el método francés con una duración de tres años correspondientes al pago acordado a la adquisición de la deuda. Por otro lado, el valor residual es calculado mediante el método lineal, en donde se toman los años de vida útil de los activos fijos de la empresa en conjunto con su amortización acumulada calculada para el año cinco dando como resultado \$ 28,867.15 dólares como valor en libros a manera de importe, el cual se podría obtener como beneficio mediante ventas futuras de los activos fijos de la empresa por cumplimiento de su vida útil.

Además, se presenta dentro del año cero la inversión total de puesta en marcha del proyecto; este valor está representado en negativo para posteriormente realizar la evaluación financiera mediante los diferentes indicadores como VAN, TIR, PRI, ROI y la relación beneficio – costo.

Evaluación Financiera

Tabla 39

Evaluación Financiera FNE

FNE	\$23.856,15	\$12.159,62	\$21.295,93	\$40.729,31	\$71.808,37	\$131.536,31
FNE Acumulado	-	\$10.418,24	\$31.714,17	\$72.443,48	\$144.251,85	\$275.788,16

Tabla 40

Evaluación Financiera VAN, TIR, PRI, B/C, ROI

VAN	\$ 173.034,75		
TIR	104%		
PRI	0,08650172	1,038020646	1 Año, 3 Meses

Relación B/C	\$11,56	
ROI	0,32939186	32,94%

El cálculo del VAN viene dado de la tasa porcentual arrojada por el cálculo del costo de capital de promedio ponderado, en donde se calculan los porcentajes correlacionados a la inversión total financieramente dividida entre propia y préstamo bancario junto con las tasas impositivas de impuestos, tasas de inversionistas y la tasa del préstamo bancario; todo esto, da como resultado una tasa de capital de promedio ponderado de 9% misma que tiene su uso en el cálculo del VAN en donde en conjunto con los flujos netos anuales proyectado y la inversión inicial dan como resultado \$174,034.75; este valor genera un panorama de aceptación del proyecto al mostrar una rentabilidad superior con respecto a dólares sobre la inversión de puesta en marcha del proyecto.

Consecutivamente el cálculo de la tasa de retorno de la inversión (TIR) arroja un valor del 104 % lo que evidencia el porcentaje del retorno de inversión sobre el costo de la propuesta; esto genera un panorama de decisión mucho más claro para la toma de decisión de la inversión, además, mediante el cálculo del periodo de recuperación y perdida (PRI), en donde mediante la división de la inversión del año cero sobre la acumulación o suma de los flujos proyectados da como resultado una tasa de 0,08650172, la misma que multiplicada por doce meses en el año arroja un valor de 1,03802065 lo que significa que la recuperación de la inversión se dará exactamente dentro de un año y tres meses después de ejecutada la inversión.

Así mismo, para calcular la relación beneficio–costes del proyecto que sirve para determinar la ganancia que generada de manera nominal por dólar invertido se toma en cuenta el cálculo de la división entre la suma de los flujos netos y la inversión total, lo que resulta en un valor de \$ 11,56 que es el valor generado por cada dólar invertido en el proyecto generara a partir de 1 año, 3 meses, y por último, dentro del cálculo del ROI se genera un valor de

0,32939186 que multiplicado por 100 según la fórmula da como resultado 32,94 % porcentaje de ganancia sobre la inversión dentro del año del 2025.

Plan de Control y Medición

Indicadores KPI

Tabla 41

KPIs medibles del Plan de Marketing

KPI	Descripción	Ecuación de Cálculo
Retorno de Inversión (ROI)	Rentabilidad de la Inversión	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Costo Plan de Marketing})}{\text{Costo Plan de Marketing}} * 100$
Costo por Adquisición de Clientes (CPA)	Costo promedio de adquirir un nuevo Cliente	$\frac{\text{Costo Plan de Marketing}}{\# \text{ de Clientes Nuevos}}$
Valor de Vida del Cliente (CLV)	Rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo, ingresos totales por cliente	$\text{Valor de Venta Promedio} * \text{Frecuencia de Venta Anual} * \text{Vida Media del Cliente}$
Tasa de Retención de Clientes	Porcentaje de Clientes que se conservan al final de un periodo determinado	$\frac{\text{Clientes al Final del Periodo} - \text{Nuevos Clientes}}{\text{Clientes al Inicio del Periodo}} * 100$
Engagement en Redes Sociales	Porcentaje de interacción de los usuarios en las publicaciones en redes sociales	$\frac{\# \text{ Total de Interacciones}}{\# \text{ Total de Seguidores}} * 100$
Tasa de Clics (CTR)	Porcentaje de personas que realizan un clic en un anuncio o promoción	$\frac{\# \text{ de Clics}}{\# \text{ de Anuncios}} * 100$
Tasa de Rebote	Porcentaje de personas que abandonan la página web sin interacción	$\frac{\# \text{ Visitas de una sola Página}}{\# \text{ Total de Vistas}} * 100$
Costo por Clic (CPC)	Promedio de costo por cada clic en un anuncio o promoción	$\frac{\text{Costo total de los anuncios}}{\# \text{ de Clics}}$
Impresiones	Número total de anuncios	
Alcance	Número total de personas que vieron los anuncios	
Tasa de Crecimiento de Seguidores	Porcentaje de aumentos de seguidores en redes sociales	$\frac{\# \text{ de nuevos seguidores}}{\# \text{ de seguidores iniciales}} * 100$

Tiempo en el Sitio Web	Promedio de tiempo de visualización de la página web	$\frac{\text{Tiempo total en el sitio web}}{\# \text{ total de Visitantes}}$
------------------------	--	--

Nota: Obtenido de (Agraz, 2020; Fontanella, 2023; Hammond, 2022; Menendez et al., 2020;

Tasa de clics (CTR): Definición, s/f; Vidal Fernández, 2016)

Riesgos, prevención, mitigación y estrategia de salida

Análisis de riesgo

Riesgos de mercado

Cambios Desfavorables en el Sector. Según lo establecido en el Estudio de Mercado, el segmento para clínicas veterinarias muestra un alza año a año en el país. Sin embargo, el segmento de mercado el cual está enfocado el estudio se sostiene financieramente hablando, considerando que en futuros escenarios podría establecerse una recesión económica, siendo este un punto una perturbación en los ingresos de la veterinaria, considerando que los servicios veterinarios en una recesión sería uno de los puntos menos prioritarios

Disminución en el Número de Clientes. En este escenario, es prioridad penetrar en nuevos nichos de mercados cercanos a la ubicación de la clínica con la prioridad de captar clientes nuevos. Para impulsar el mercado cercano se participará en eventos caninos desarrollados como interés.

Nuevos Locales. Frente al nacimiento de competencia de nuevas veterinarias, se buscará tácticas de marketing digital para retener al cliente.

Riesgos Técnicos

Mejora Adecuada del Servicio. Se establece que el peligro se manifiesta en la ejecución eficaz de los servicios, cada uno de los pasos de los servicios debe estar establecido y ejecutado de manera ordenada.

Dificultades con los Distribuidores de Materia Prima. Como riesgo se determina el monopolio de distribución, se deberá diversificar y establecer medidas de control del inventario, permitiendo mantener en stock, y el funcionamiento continuo de la veterinaria.

Problemas de Mantenimiento y Equipos Descontinuados. Al no establecer un plan de mantenimiento adecuado o la renovación de los equipos esenciales para prestar los servicios, es un riesgo inminente, el personal encargado deberá asegurar el buen funcionamiento, gestionar la debida capacitación por parte del proveedor.

Riesgos Económicos

Disminución de Precio. Por fluctuaciones del mercado que pueda afectar la prestación del servicio, esto afectaría el ingreso de la veterinaria, por lo que cabe realizar el análisis exhaustivo de los costos de producción sin afectar la eficiencia de los servicios entregados.

Incremento en los Costos Laborales. Establecido las remuneraciones, se ha estimado una remuneración unificada total de USD\$ 102.848,47 considerando todo lo establecido en las leyes y normas actuales. Además, se han tomado en cuenta todos los beneficios de ley correspondientes.

Riesgos Financieros

Demora en los Aportes de los Socios y en los Desembolsos de las Entidades Financieras. Con el fin de evitar retaros tantos de los accionistas como de las entidades financieras, la gestión de adquirir prestamos con intereses y prestaciones que convengan a la veterinaria, otorgara amplitud en las formas de pago y en los desembolsos de haberes, si esto no cubre los haberes los accionistas buscaran canales optativos para cubrirlos.

Pretensiones de las Garantías. La garantía estará dada por el bien inmueble donde se ubica la veterinaria, requisito de la CFN, donde la garantía supera el monto solicitado a la CFN, por lo que si es necesario una nueva financiación no se tendrá garantía.

Matriz de riesgos

Figura 32

Matriz de riesgos

IMPACTO	1 Insignificante	2 Menor	3 Moderada	4 Importante	5 catastrófica
5 Muy probable	5	10	15	20	25
		Desarrollo oportuno del servicio	Problemas con las fuentes de materia primas e insumos	Problemas de mantenimiento y obsolescencia de equipos	
4 Probable	4	8	12	16	20
				Disminución en el número de clientes	
3 Posible	3	6	9	12	15
		Demora en los aportes de los socios y en los desembolsos de las entidades crediticias	Incremento en los costos laborales	Reducción de precio de producto	Nuevos locales
2 No es probable	2	4	6	8	10
		Exigencias sobre garantías.	Cambios desfavorables en el sector		
1 Muy improbable	1	2	3	4	5
PROBABILIDAD					

(1-6) Riesgo Bajo	(7-12) Riesgo Medio	(13-25) Riesgo Alto
-------------------	---------------------	---------------------

Medidas de prevención y mitigación

Se analizarán los riesgos anteriormente presentados aquellos que posean una probabilidad: Muy probable, probable, posible, no es probable, muy improbable; y un Impacto: insignificante, menor, moderado, importante, catastrófico. Todos se dividirán en dos grupos: Prevención (prevenir el problema) y Mitigación (resolverlo).

Cambios Desfavorables en el Sector

Prevención. Identificar segmentos del mercado que puedan ser menos sensibles a los cambios económicos. Tenemos, los dueños de mascotas que consideran a sus animales como parte integral de la familia serán propensos a adquirir productos y servicios para sus mascotas.

Mitigación. Durante una recesión, la retención de clientes mediante la ejecución de planes de fidelización, establecer rebajas para consumidores periódicos y brinda un servicio excelente para mantener la lealtad de los clientes.

Priorizar el flujo de efectivo y asegurarse de tener reservas para cubrir gastos operativos durante períodos de ventas más lentas o inciertas.

Disminución en el Número de Clientes

Prevención. Realizar una investigación de mercado sobre los sitios aledaños que otorguen nuevos nichos de mercado y como estos se desenvuelven con las mascotas y el servicio que solicitan . Esto ayudará a adaptar los productos y servicios para satisfacer las demandas específicas del mercado.

Considera establecer alianzas estratégicas con negocios locales aledaños, como tiendas de mascotas o veterinarios. Colaborar con estos negocios puede ayudarte a ampliar tu alcance y llegar a una audiencia más amplia.

Mitigación. Diseñar campañas de marketing dirigida a cada uno de nuestros segmentos. Utilizar técnicas de segmentación para dirigirte a audiencias específicas que podrían estar interesadas en tus productos y servicios.

Esto podría implicar la apertura de sucursales en nuevas ubicaciones o la ampliación de tus operaciones en línea para llegar a una audiencia más amplia.

Nuevos Locales

Prevención. Desarrollar campañas de marketing dirigidas a destacar las fortalezas de la empresa y atraer la atención de los clientes potenciales. Utilizando el marketing digital en redes sociales.

Asistir y participar en eventos relacionados con el cuidado de mascotas, como conferencias, ferias comerciales y exposiciones, donde puedas conocer a profesionales veterinarios y establecer conexiones comerciales.

Mitigación. Reforzar la identidad y la imagen de la marca ECUAVET para destacarte en el mercado. Esto incluye comunicar claramente tus valores, propuesta de valor única y compromiso con la calidad y el servicio al cliente.

Desarrollo Oportuno del Servicio

Prevención. Establecer y documentar cada etapa del servicio. Especificar roles, responsabilidades y procedimientos para cada paso del proceso, asegurándose de que todos en el equipo comprendan claramente lo que se espera de ellos.

Proporciona las capacitaciones necesarias para el buen desenvolvimiento del equipo

Mitigación. Utilizar sistemas de seguimiento KPI para monitorear el progreso del servicio. Esto permitirá identificar cualquier deficiencia y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Problemas con las Fuentes de Materia Primas e Insumos

Prevención. Trabajar con múltiples proveedores de materia prima e insumos para reducir la dependencia de una sola fuente. Esto ayudará a mitigar el impacto de posibles problemas con un proveedor específico y garantizar un suministro continuo.

Mitigación. Mantener un inventario adecuado de materia prima e insumos para hacer frente a posibles interrupciones en la prestación del servicio.

Problemas de Mantenimiento y Obsolescencia de Equipos

Prevención. Proporcionar capacitación adecuada al personal encargado de operar y mantener los equipos. Asegurarse de que estén familiarizados con los procedimientos de operación y mantenimiento preventivo.

Mantener un inventario de repuestos. Asegurarse de tener acceso rápido a las piezas necesarias para reparaciones de emergencia, lo que ayudará a minimizar el tiempo de inactividad en caso de falla.

Mitigación. Mantener un presupuesto de contingencia para hacer frente a reparaciones inesperadas y actualizaciones de equipos. Esto te permitirá cubrir los costos asociados con problemas de mantenimiento sin afectar el flujo de efectivo.

Reducción de Precio de Producto

Prevención. Desarrollar características únicas o valor agregado en los servicios que lo diferencien de la competencia y justifiquen un precio más alto. Esto podría incluir aspectos como la calidad, la exclusividad, el servicio al cliente y la personalización.

Mitigación. Mantenerse al tanto de las estrategias de precios de la competencia

Incremento en los Costos Laborales

Prevención. Mantenerse al tanto de los cambios en la legislación laboral que puedan afectar la mano de obra, como incrementos en el salario mínimo, cambios en los beneficios de ley o modificaciones en las tasas de aportes patronales.

Mitigación. Realizar un análisis detallado de los costos operativos para identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de ahorro.

Retraso en la recaudación de los Accionistas y en los abonos de las Entidades

Prevención. Realizar una planificación financiera detallada que incluya la estimación de flujos de efectivo y la proyección de necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá identificar posibles brechas de liquidez y tomar medidas para evitar retrasos en los pagos.

Mitigación. Negociar plazos flexibles con las entidades crediticias para los desembolsos de los préstamos. Buscar opciones que permitan ajustar los plazos de pago en función de tus necesidades financieras y evitar penalizaciones por retrasos en los pagos.

Exigencias Sobre Garantías

Prevención. Investigar la posibilidad de obtener garantías adicionales que puedan respaldar futuras solicitudes de financiamiento. Esto podría incluir garantías personales, hipotecas sobre otros activos o avales de terceros.

Mitigación. Explorar opciones de financiamiento alternativas, como líneas de crédito adicionales, inversores privados o programas de financiamiento de gobierno central o municipalidades.

Estrategias de salida generales

- Identificar y valorar los activos de la clínica, como equipos médicos, mobiliario y existencias, para proceder a su liquidación de manera ordenada y conforme a la normativa legal.
- Permitir que los socios existentes o inversores compren las acciones de otros socios o inversores que deseen salir del proyecto. Esto puede facilitar una transición suave y mantener la propiedad en manos de personas familiarizadas con el negocio.
- Buscar asesoramiento profesional de abogados y contadores especializados en cierres de negocios para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.
- Si la empresa posee tecnología o propiedad intelectual valiosa, podrías considerar licenciarla a terceros a cambio de regalías. Esta opción te permitiría obtener ingresos continuos sin la necesidad de mantener operaciones comerciales.

Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El crecimiento de la industria de productos y servicios para mascotas es un panorama alentador con un crecimiento del 11% en valor y 3% en volumen a nivel Nacional, por lo que la necesidad de una estrategia de marketing efectiva es decisiva para destacar en la oferta y diferenciarse en un mercado en constante evolución.
- La Clínica veterinaria ECUAVET mantiene un enfoque "Una sola Salud" y una Tendencia Pet Friendly lo que ofrece una visión integral de sus fortalezas, enfocados en una demografía compuesta por millennials y los xennials (1977 – 1983) con un nivel adquisitivo atractivo, que respalda la viabilidad financiera del plan de marketing, consolidando así la posición de ECUAVET en el sector veterinario.
- Una vez elaborada el análisis estratégico y situacional de la clínica ECUAVET se han establecido la metodología más adecuada en el marketing para otorgar la sostenibilidad y el crecimiento progresivo de la clínica.
- El plan financiero establecido mostro como resultado la recuperación de la inversión exactamente dentro de un año y tres meses, considerando que el crecimiento de sus ventas compensara los costos generados por el proyecto de marketing.

Recomendaciones

- Priorizar la calidad y nivel de importancia de las comunicaciones, con énfasis en las nuevas tecnologías para crear experiencias atractivas, para fortalecer la conexión con nuestro mercado objetivo lo que nos permitirá optimizar las estrategias
- Diseñar un sitio web con integración del CRM, que otorgue todas las facilidades y una comprensión dinámica del portafolio de servicios que ofrece la veterinaria, a su vez

establecer los instrumentos tecnológicos que permitan informar los contenidos de una manera proactiva.

- Se deberá mantener y optimizar las estrategias de marketing del enfoque "Una sola Salud" y la Tendencia Pet Friendly, así como la exploración de nuevas plataformas y enfoques para llegar eficientemente a los clientes.
- Participación en la Comunidad: Animar a los clientes a participar en eventos y actividades organizadas por la clínica, creando una comunidad alrededor de la clínica.
- El desarrollo de planeaciones financieras futuras para la adquisición de capital de trabajo es fundamental si se quiere establecer a futuro objetivos organizacionales que consideren la ampliación del negocio mediante la apertura de otra sucursal.

Bibliografía

- Agraz, M. (2020). *Principales KPIs para medir la Experiencia del Cliente*. Foxter.io.
<https://www.foxter.io/blog-hf/principales-kpis-para-medir-la-experiencia-del-cliente>
- Alcaldía Metropolitana de Quito. (2023). *Rendición de Cuentas—Unidad e Bienestar Animal*.
<https://bienestaranimal.quito.gob.ec/images/RendicionCuentas/2023/19.%20Informe%20Narrativo%20RC%202023.pdf>
- Alcaldía Metropolitana de Quito. (2024). *Habilitación del servicio integral de desechos sanitarios para personas naturales del Distrito Metropolitano de Quito*.
https://pam.quito.gob.ec/MDMQ_Tramites/Operativas/FrmFichaTramite?codtt=277&AspxAutoDetectCookieSupport=1
- Biovet S.A. (2019, octubre 3). *Productos ecológicos, una tendencia creciente*.
<https://www.veterinariadigital.com/articulos/productos-ecologicos-una-tendencia-creciente/>
- Boletín Macroeconómico—Marzo 2024*. (2024, marzo 1). ASOBANCA.
<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/03/Boletin-macroeconomico-Marzo-2024.pdf>
- Campaña de donación para refugio de animales abandonados*. (2021, julio 24). La Hora.
<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/tungurahua-campana-de-donacion-para-ayudar-a-refugio-de-animales-abandonados/>
- Carchi, C. (2024, mayo 15). *Con un crecimiento del 1 % estimado para 2024, Ecuador deberá trabajar más por recuperarse*. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/crecimiento-economico-ecuador-crisis-2024-nota/>
- Censo Ecuador*. (2022). Ecuatanalytics.com. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com>

- Coba, G. (2021, julio 24). *El 52% de arrendatarios ecuatorianos busca un hogar “pet friendly”*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inmuebles-aceptacion-mascotas-mercado-propiedades/>
- Coba, G. (2022, octubre 9). *Ecuatorianos gastan más en productos y servicios para mascotas*. Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gasto-productos-ventas-mascotas/>
- Díaz, Y. (2022, marzo 30). *Campaña de Adopción la mejor alternativa para tener una mascota*. Loja.gob.ec. <https://www.loja.gob.ec/noticia/2022-03/campana-de-adopcion-la-mejor-alternativa-para-tener-una-mascota>
- Echeverría, H. (2021). *LA REFORMA PENAL ECUATORIANA SOBRE PROTECCIÓN ANIMAL*. Pae.ec. <https://pae.ec/wp-content/uploads/2021/11/legislacion-reforma-penal-hugo-echeverria.pdf>
- Ecuador: Panorama general*. (2024, marzo 4). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Farfán, C. (2019, noviembre 28). *En Quito toma fuerza la tendencia pet friendly*. <https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/en-quito-toma-fuerza-la-tendencia-pet-friendly-HCvi159806>
- Flores, R. (2024, febrero 9). *Ecuador entre los países más “PET Friendly” de América Latina*. Blogger. <https://www.ppelverdadero.com.ec/2024/02/ecuador-entre-los-paises-mas-pet.html>
- Fontanella, C. (2023). *How to calculate customer lifetime value (CLV) & why it matters*. HubSpot. <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>
- Frías, N. (2017, noviembre). *Los jóvenes miran más allá de las razas al incluir una mascota en sus vidas*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/narices-frias/millennials-adopcion-mascotas-historia-quito.html>
- García, M., & Yumi, L. (2023). *Proyecto manejo fauna urbana en el dmq-urbanimal*. Quito.gob.ec.

https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Sesiones%20de%20Concejo/2020/Sesi%C3%B3n%20076%20Ordinaria%202020-07-07/VII.%20Fauna%20Urbana/2.2.%20Informe%20Campa%C3%B1a%20Adopci%C3%B3n.pdf

Global trends in veterinary care. (2022, enero 28). HealthforAnimals.

<https://healthforanimals.org/reports/pet-care-report/global-trends-in-pet-care/>

Goicoechea Quijano, C., & Souto Pérez, J. E. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología_Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10–27. <https://doi.org/10.17993/3ctecno.2018.v7n2e26.10-27/>

Hammond, M. (2022). *¿Qué es la tasa de retención de clientes y cómo calcularla?* Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/retencion-clientes>

Janke, N., Stone, E. A., Coe, J. B., & Dewey, C. E. (2023). Companion animal veterinarians discuss aspects of one health with pet owners during most veterinary appointments. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 1–9. <https://doi.org/10.2460/javma.23.05.0287>

La lucha contra la rabia en Namibia: Una historia de éxito de “Una sola salud”. (2024, septiembre 28). OMSA - Organización Mundial de Sanidad Animal. https://www.woah.org/es/?s=&_search=Mascotas

La tecnología digital revoluciona la veterinaria: ¿Cómo será la clínica del futuro? (2021, octubre 11). Animal's Health. <https://www.animalshealth.es/empresas/tecnologia-digital-revoluciona-veterinaria-como-sera-clinica-futuro>

Litwak, M. (2024, mayo 17). *¿Qué hacen bien y qué hacen mal los famosos con sus patrimonios?* Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/columnistas/que-hacen-bien-hacen-mal-famosos-sus-patrimonios-n53000>

- Mendoza, M. (2024, noviembre 1). *Vida de perros*. Forbes Ecuador.
<https://www.forbes.com.ec/columnistas/vida-perros-n46409>
- Menendez, A. R., Saura, J. R., & Sanchez, P. P. (2020). Identifying key performance indicators for marketing strategies in mobile applications: A systematic literature review. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 11(3), 259.
<https://doi.org/10.1504/IJEMR.2020.108126>
- Ministerio del Ambiente. (2017). *CODIGO ORGANICO DEL AMBIENTE*. Ministerio del Ambiente. https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf
- Monteiro, B., Lascelles, B., Murrell, J., Robertson, S., Steagall, P., & Wright, B. (2022). *Directrices de WSAVA para el reconocimiento, evaluación y tratamiento del dolor*.
https://wsava.org/wp-content/uploads/2023/01/Spanish_2022-WSAVA-Manejo-del-Dolor-Espanol.pdf
- Mordor Intelligence. (2024). *Mercado de cuidado de mascotas—Tamaño, informe, crecimiento y análisis*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/pet-care-market>
- Orozco, M. (2024, febrero 16). *¿Qué gastos se puede proyectar y deducir para pagar menos impuesto a la renta?* Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gastos-contribuyentes-impuesto-renta-anexo-proyeccion/>
- Portal Veterinaria. (2022, noviembre 2). *Ecoline, productos más sostenibles para los animales de compañía*. <https://www.portalveterinaria.com/animales-de-compania/productos/38836/ecoline-productos-mas-sostenibles-para-los-animales-de-compania.html>
- Porter, M. E. (2020). *Ser competitivo* (Edición actualizada y aumentada. 10ª edición. Segunda edición en este formato: enero de 2020). Deusto.
- Statista. (2023). *Tasa de inflación en Ecuador 2023*. Statista.
<https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>

- Tasa de clics (CTR): Definición.* (s/f). Google.com. <https://support.google.com/google-ads/answer/2615875?hl=es-419>
- Vaca Aráuz, M. C. (2018). *Estimación poblacional de mascotas en hogares a partir de un estudio demográfico en la parroquia de Sangolquí.*
- Veterinarios y propietarios hablan del concepto One Health.* (2023, noviembre 9). Portalveterinaria.com. <https://www.portalveterinaria.com/animales-de-compania/articulos/41603/veterinarios-y-propietarios-hablan-del-concepto-em-one-health-em.html>
- Vidal Fernández, P. (2016). METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ONLINE. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico*, 05(02), 57–72. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>
- Wainberg, J. (2024, febrero 14). *Six trends: How veterinary practices are addressing pet parents' needs in 2024.* LinkedIn.com. https://www.linkedin.com/pulse/six-trends-how-veterinary-practices-addressing-pet-parents-wainberg-lxf4e?utm_source=share&utm_medium=member_ios&utm_campaign=share_via
- WSAVA. (2023). WSAVA. World Small Animal Veterinary Association. <https://wsava.org/>
- Zambrano, L. (2022, noviembre 2). *Los jóvenes y las mujeres, los que más aseguran a mascotas.* Expreso. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/jovenes-mujeres-aseguran-mascotas-121401.html>
- Zea, E., Galván, Y., & Mosquera, J. (2020). *Gestión interna de desechos generados en veterinarias de animales menores.* Ministerio de Salud Pública. <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2021/02/GUIA-DESECHOS-ANIMALES-VERSION-FINAL-comprimido.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Diagrama de Gantt