



# UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

**Departamento de Ingeniería Comercial**

## “Diseño de un plan de marketing y ventas para la clínica veterinaria INVET”

**Fernando Daniel Gutiérrez López Portillo.**  
INGENIERIA COMERCIAL

2024

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**Departamento de Ingeniería Comercial**

Director de Tesis: **Thierry de Saint Pierre**



Tesis presentada por  
**Fernando Daniel Gutiérrez López Portillo**  
Como requisito para optar al Título de  
**INGENIERO COMERCIAL**

Director de Tesis: **Thierry de Saint Pierre**

TITULO DE TESIS:

**Diseño de un plan de marketing y ventas para la clínica veterinaria INVET**

AUTOR:

**Fernando Daniel Gutiérrez López Portillo**

**TRABAJO DE TESIS**, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

---

---

**Thierry de Saint Pierre**

Director de Tesis

**Alvaro Chacón.**

Correferente

**Santiago, Noviembre 2024**

## ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo .....	8
2. Introducción .....	9
3. Descripción de la Empresa.....	10
4. Problemáticas Identificadas .....	12
5. Contextualización del mercado.....	14
6. Objetivos de la Memoria.....	19
7. Alcances y Limitaciones .....	20
8. MARCO TEÓRICO.....	21
9. Metodología .....	28
10. Estrategias a tomar.....	51
11. Sugerencias para el Desarrollo Organizacional y Mejor Gestión de la Clínica.....	59
12. Evaluación Financiera del proyecto.....	65
13. Análisis de Proyecciones .....	69
14. Proyecciones y escenarios.....	70
15. Conclusión del Proyecto Final .....	72
16. ANEXOS .....	73
17. Bibliografía .....	91

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Proyecciones del mercado veterinario. Fuente: (Mordor Intelligence, s.f.).....	15
Ilustración 2 Gasto mensual en mascotas. Fuente: (Adimark, 2018).....	16
Ilustración 3 Mascotas presentes en los hogares. Fuente: (Adimark, 2018).....	16
Ilustración 4 Tenencia de mascotas en los hogares. Fuente (Cadem, 2022).....	17
Ilustración 5 Gastos en las mascotas. Fuente (Cadem, 2022).....	17
Ilustración 6 Proceso de investigación de mercado. Fuente: Kotler & Keller, 2016.....	26
Ilustración 7 Las 4P's del marketing. Fuente Kotler & Armstrong, 2013.....	27
Ilustración 8: Muestras utilizadas en investigaciones. Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.....	45
Ilustración 9 Viaje del cliente Invet. Fuente: Elaboración Propia.....	48
Ilustración 10 Carta Gantt del proyecto Fuente: Elaboración Propia.....	57
Ilustración 11 Propuesta 1 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia.....	63
Ilustración 12 Propuesta 2 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia.....	63
Ilustración 13 Propuesta 2 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia.....	64
Ilustración 14 Alcance promoción pagada Meta ads. Fuente: Cuenta propia.....	67
Ilustración 15 Panel Meta Ads, cuenta personal. Los valores y resultados pueden variar con el perfil Invet.....	68
Ilustración 16 Panel Meta Ads, cuenta personal. Los valores y resultados pueden variar con el perfil Invet.....	68

## Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación de servicios 24 horas. Fuente: Elaboración Propia.....	32
Tabla 2 Visualización del Benchmark. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 3 Comparación precios de la competencia. Fuente: Elaboración Propia.....	34
Tabla 4 Matriz Estrategias Foda. Fuente: Elaboración Propia.....	37
Tabla 5 Precios de artículos de regalo Club Invet. Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación en internet.....	66

## **Agradecimientos:**

El 15 de abril de 2020 comenzó esta aventura en la universidad. Poco sabía que sería una experiencia inolvidable, llena de aprendizajes y momentos que me confirmarían que elegí correctamente la carrera que refleja mi vocación y pasión. Desde iniciar en plena pandemia hasta volver a la normalidad, este viaje ha estado lleno de desafíos y recuerdos que atesoraré siempre.

Quiero comenzar agradeciendo a mi núcleo familiar: a mi padre y asesor de esta tesis, Rodrigo Gutiérrez; a mi madre y referente académico máximo, Dra. Lourdes López Portillo; y a mi hermano, compañero y ejemplo en otra carrera, Santiago Gutiérrez. Ellos han sido mi ejemplo a seguir y mi mayor apoyo en cada etapa de esta travesía, estando siempre presentes en los momentos más altos y en los más difíciles. Me siento profundamente afortunado de contar con su amor y guía constantes.

Extiendo mi agradecimiento a mis tíos: Claudio Sougarret, Mauricio Sougarret, André Sougarret, Jorge Sougarret y Álvaro Sougarret, así como a sus esposas. Sin su apoyo incondicional desde que llegué a Chile, no habría sido posible alcanzar esta meta. A mis abuelos José Gutiérrez y Lucía Sougarret por su apoyo de toda la vida. A mis primos: Nicolás Sougarret, Rocío Sougarret, Camila Sougarret y Catalina Sougarret, gracias por acompañarme a mí y a mi hermano en tantos momentos importantes a lo largo de mi carrera y vida en Chile.

A mi familia en México, quienes, por más lejos que estén, no dejan de estar presentes en mi vida. Su cariño, apoyo y constante interés en mi bienestar me han dado la fortaleza para seguir adelante en esta etapa de mi vida.

Durante estos años, tuve la fortuna de conocer a personas excepcionales que siempre recordaré. Quiero destacar a Martín García, mi mejor amigo; Romina Alarcón, mi mejor amiga; Consuelo del Solar, Matías Morales, Javiera Cofré, Constanza Casanova, Joaquín Ibarra, Daniel Urrejola, Macarena Navarro, Javier Osorio y Rocío Romero, compañeros y amigos de mi generación que estuvieron presentes toda la carrera y dejaron una huella en mi vida. También agradezco a Miguel Balboa, Matías Osorio, Vicente Araya, Yair Lamas, Renato Medina y Javiera Becerra, quienes empezaron como alumnos de ayudantía y se convirtieron en amigos para siempre. Con todos los mencionados generé experiencias y aventuras inolvidables.

Agradezco también a Sofía Sánchez, mi sucesora como ayudante, y a todos mis alumnos de ayudantía, quienes me enseñaron mucho más de lo que les pude enseñar.

Gracias Nathalie Sougarret y Vía Morales por dejarme ayudar a su veterinaria y confiar en mi trabajo.

Agradezco profundamente a mis profesores y mentores, especialmente a Ricardo Lobos, con quien tuve el privilegio de ser ayudante durante tres años; a Felipe Hernández, por su invaluable ayuda en la revisión de esta tesis; y, por supuesto y no menos importante, a Thierry de Saint Pierre, mi profesor guía, cuya orientación fue fundamental para completar este proyecto.

Finalmente, como esta tesis está dedicada a las mascotas, quiero mencionar a mi querida gata Janis, quien me acompañó durante cuatro de los cinco años de carrera, y a Mochi, quien llegó para estar conmigo en el cierre de esta etapa.

# 1. Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para la clínica veterinaria Invet, ubicada en Providencia, con el fin de aumentar su rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado. Invet es una clínica de mediana complejidad especializada en la atención de perros y gatos, que ofrece servicios como consultas generales, hospitalización, cirugías y especialidades veterinarias, operando las 24 horas del día. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos relacionados con la falta de un plan estratégico de marketing y ventas, una gestión administrativa ineficiente y el uso limitado de su base de datos de clientes.

El análisis de la situación actual de Invet identificó fortalezas clave, como su disponibilidad 24/7, su equipo de especialistas y su presencia en redes sociales, pero también señaló debilidades como la ausencia de estrategias de fidelización, una infraestructura tecnológica desactualizada y precios no respaldados por un estudio de mercado formal. A través del benchmarking con otras clínicas de la región, se detectaron oportunidades para diversificar los servicios, como la incorporación de ambulancia veterinaria y atención a domicilio, y para mejorar la experiencia del cliente mediante una gestión más eficiente.

El plan propuesto incluye la implementación de estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad de la clínica, el diseño de campañas de fidelización para retener a los clientes actuales y la optimización del proceso de ventas mediante una actualización tecnológica. Asimismo, se recomienda mejorar la infraestructura y comunicación de la clínica, enfocándose en transmitir un mensaje claro sobre su misión y valores, destacando su compromiso con el bienestar animal.

En el análisis financiero, el escenario óptimo proyectado considera un crecimiento del 10% en ingresos, lo cual generaría un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$84.903.522 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 48%, indicadores que reflejan la viabilidad económica del plan propuesto. Este crecimiento se basa en la implementación efectiva de las estrategias planteadas y en el fortalecimiento de la fidelización y captación de clientes.

El impacto esperado de estas iniciativas es un aumento en la captación de nuevos clientes, una mayor retención de los actuales y, en consecuencia, una mejora en la rentabilidad de Invet. Este proyecto establece una base sólida para que la clínica consolide su posición en un mercado competitivo y aproveche el crecimiento continuo del sector de servicios veterinarios en Chile.

## 2. Introducción

En la actualidad, el sector de la salud animal experimenta un crecimiento significativo, impulsado por la creciente preocupación de los tutores por el bienestar y la atención adecuada de sus mascotas. Sin embargo, muchas clínicas veterinarias enfrentan desafíos que limitan su capacidad para captar y retener clientes, lo que repercute en su rentabilidad y sostenibilidad. Este es el caso de la clínica veterinaria Invet, una clínica de mediana complejidad especializada en perros y gatos, que opera desde hace tres años pero que, no ha logrado obtener utilidades positivas desde el año pasado.

El problema principal que enfrenta Invet es la falta de un plan de marketing y ventas eficaz que permita captar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Además, la clínica no ha desarrollado un proceso estructurado de ventas, lo cual impide aprovechar plenamente el potencial de la demanda existente y cumplir con las expectativas de los clientes. La gestión operativa y administrativa también presenta ineficiencias que dificultan y no han permitido que se desarrolle una mejor gestión de ventas y publicidad en la clínica. En esta tesis, estas deficiencias se abordarán dando sugerencias de soluciones que permitan implementar de manera más efectiva el plan de ventas y marketing. Asimismo, la clínica carece de un análisis profundo del perfil de sus clientes y no ha actualizado adecuadamente su base de datos, lo que impide una comprensión clara de sus necesidades y expectativas.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan de marketing y ventas que permita aumentar la rentabilidad de la clínica veterinaria Invet mediante la captación de nuevos clientes y la optimización del proceso de ventas. A través del análisis de la situación actual de la clínica y la aplicación de conceptos y estrategias de marketing obtenidos de referentes académicos, como "Dirección de Marketing" y "Fundamentos de Marketing" de Kotler y Keller, así como "Gestión de centros clínicos veterinarios" de Mérida Isla, esta investigación busca establecer un marco práctico y aplicable que permita a Invet mejorar su posicionamiento en el mercado y, en última instancia, contribuir al bienestar animal y la satisfacción de sus clientes.

### 3. Descripción de la Empresa

Invet es una clínica veterinaria de mediana complejidad que fue fundada en 2021 por tres socias veterinarias: Isa Martínez, Nathalie Sougarret y Vía Morales, de ahí el nombre Invet, por las siglas de las iniciales de las socias, con el aporte de capital de André Sougarret, Ingeniero Civil en Minas. Está ubicada en Avenida Francisco Bilbao 919, en Providencia, Región Metropolitana, Chile. La clínica cuenta con 26 empleados, entre médicos veterinarios, enfermeros (estudiantes egresados de medicina veterinaria que están pendientes de aprobación de su título) y técnicos veterinarios. La empresa está constituida como una sociedad por acciones.

El proyecto de Invet surgió con la intención de ofrecer un servicio enfocado en el bienestar animal, asegurando un trato adecuado a los pacientes y una buena comunicación con los tutores. Invet busca tratar a las mascotas como miembros de la familia, brindándoles atención personalizada. Sin embargo, aunque tiene un enfoque claro, la clínica carece de una misión, visión y valores definidos que sean comunicados de manera efectiva tanto al equipo como al público. Esta falta de claridad limita el alineamiento del equipo con la dirección estratégica de la clínica y reduce la posibilidad de transmitir un mensaje unificado a los clientes.

La clínica se especializa en el servicio para perros y gatos, ofreciendo una variedad de servicios que incluyen consultas preventivas, hospitalización, cirugías y un pet shop. Además, cuentan con una red de especialistas en diferentes áreas, como cardiología, cirugía y neurología. A pesar de contar con una capacidad operativa de atención las 24 horas del día (solo para hospitalización y urgencias), 7 días a la semana, y 365 días al año, Invet enfrenta varios desafíos financieros. Aunque generan un promedio de 68 millones de pesos chilenos en ventas mensuales, en 2023 reportaron pérdidas de 40 millones, y en 2024 las ganancias han sido mínimas o nulas, en parte debido a la variación estacional en la demanda de sus servicios.

Desde su fundación, la clínica ha acumulado una base de datos de aproximadamente 5,000 clientes, pero esta base no ha sido actualizada regularmente y solo se utiliza para asociar las mascotas con sus tutores y llevar un registro básico de vacunas o procedimientos. Esta falta de actualización y uso limitado de la base de datos impide una gestión eficiente de la relación con los clientes, lo cual afecta la fidelización y la captación de nuevos clientes.

Invet también presenta ineficiencias en la gestión operativa y administrativa, lo que dificulta la optimización de recursos y la calidad del servicio. No existe un organigrama actualizado disponible para todo el equipo, lo cual afecta la comunicación interna y la asignación clara de responsabilidades. Además, se ha identificado que el personal de administración no ha recibido una capacitación profunda en el uso de los programas para el registro de ventas y citas, lo cual genera ineficiencias en la atención al cliente y en la administración de la base de datos. Estas carencias organizacionales contribuyen a las ineficiencias operativas y dificultan la implementación de estrategias de ventas y publicidad que permitan mejorar el posicionamiento de la clínica en el mercado.

Las valoraciones de la clínica en plataformas como Google reflejan una percepción mixta sobre la calidad del servicio. Con una puntuación promedio de 4.2 estrellas, los clientes destacan el trato humano y la atención médica, pero también expresan inquietudes relacionadas con la resolución de

problemas. Esto sugiere áreas de oportunidad para mejorar la experiencia del cliente a través de una optimización en la gestión operativa y una mejor capacitación del personal.

En resumen, la clínica veterinaria Invet tiene una misión clara enfocada en el bienestar animal y un equipo comprometido. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en términos de marketing, gestión administrativa y operativa, que limitan su crecimiento y rentabilidad.

## 4. Problemáticas Identificadas

- 1. Falta de un Plan de Marketing y Ventas Eficaz:** La clínica veterinaria Invet carece de una estrategia clara y definida para atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. No se cuenta con un plan de marketing ni de ventas que permita diferenciarse de la competencia, lo cual limita el crecimiento del negocio y la captación de nuevos clientes. La falta de estrategias orientadas a la publicidad y promoción impide aprovechar las oportunidades del mercado en el sector de la salud animal.
- 2. Deficiencias en el Soporte para Ventas y Publicidad:** La clínica enfrenta problemas en la estructura organizativa y en la capacitación del personal, que afectan específicamente el proceso comercial. La falta de un organigrama claro repercute en la asignación de responsabilidades, dificultando la implementación efectiva de estrategias de ventas y publicidad. Además, el personal de administración no ha recibido capacitación adecuada en el uso de los programas para el registro de ventas y citas, lo que genera ineficiencias que impactan negativamente la experiencia del cliente y la administración de oportunidades comerciales. Estas deficiencias limitan la capacidad de la clínica para aplicar estrategias de ventas de manera eficiente.
- 3. Limitaciones en el Proceso de Ventas:** La clínica no ha desarrollado un proceso estructurado de ventas que permita aprovechar al máximo el potencial de la demanda. Esto no solo impide captar nuevos clientes, sino que también afecta la capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes actuales. La falta de un proceso claro limita la posibilidad de llevar un seguimiento adecuado de las oportunidades de negocio y de implementar estrategias de fidelización.
- 4. Base de Datos No Actualizada ni Utilizada Eficientemente:** Aunque Invet cuenta con una base de datos de aproximadamente 5,000 clientes, esta no ha sido actualizada regularmente y se utiliza de manera limitada para el registro básico de vacunas y procedimientos. La falta de uso estratégico de esta base de datos impide una gestión eficiente de la relación con los clientes y limita las oportunidades para desarrollar campañas de marketing dirigidas y estrategias de fidelización.
- 5. Definición Inadecuada de Misión, Visión y Valores:** La misión, visión y valores de la clínica no están claramente definidos ni comunicados al equipo y al público. Esto afecta la alineación del personal con los objetivos de la clínica y limita la capacidad de transmitir un mensaje consistente que resuene con los clientes. Sin una misión y visión claras, es difícil crear una identidad de marca que se diferencie en el mercado y que permita a los clientes identificarse con la clínica.
- 6. Precios No Basados en un Estudio de Mercado Formal:** Los precios de los servicios de la clínica se establecen de manera comparativa con otras clínicas, pero sin un estudio de mercado formal. Esto puede limitar la competitividad de los precios y la percepción de valor de los clientes. Un estudio de mercado permitiría ajustar las tarifas para ser más atractivos, manteniendo al mismo tiempo la calidad del servicio.

La falta de una estrategia clara de marketing y la ausencia de una actualización regular de la base de datos de clientes refuerzan la necesidad de desarrollar un Plan de Marketing y Ventas que no solo promueva los servicios de la clínica, sino que también optimice la gestión de la relación con los clientes para mejorar la retención y captación. El análisis del perfil de los clientes y la creación de estrategias específicas para atraer y fidelizar a los tutores podrían mejorar significativamente el desempeño comercial de la clínica, contribuyendo a un aumento en la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado.

## 5. Contextualización del mercado.

### **Definición de las mascotas**

Los animales y los humanos han estado relacionados desde hace mucho tiempo, evolucionando en distintos ámbitos, desde lo espiritual hasta lo utilitario. Muchas culturas han hecho de estos una parte importante de sus vidas, como en India, donde algunos animales son considerados sagrados, como la vaca, que es un símbolo religioso muy fuerte. Esta relación ha tenido muchas facetas y se ha expresado de diversas maneras, no solo en lo religioso, sino también en ámbitos como la alimentación, el trabajo o la compañía.

"Los historiadores no saben con certeza cuándo los humanos comenzaron a tener mascotas. Los perros fueron uno de los primeros animales domesticados por los humanos y se han domesticado desde hace unos 10,000 años" (The Pet Wiki, s.f.). En el siglo XIX, los comerciantes ingleses comenzaron a usar animales como mercancía, que se vendían no como alimento, sino como objetos personales (Amato, 2015).

Una mascota es un animal que se mantiene con el propósito de preservarlo y para el disfrute personal de su dueño, sin buscar un beneficio económico. La relación entre animales y personas va más allá de la simple tenencia de mascotas, pudiendo ser tanto sentimental como comercial, como es el caso de este proyecto, que se centra en una clínica veterinaria dedicada al cuidado y bienestar de las mascotas.

## 5.1 Contexto mundial de la industria de las mascotas

A nivel mundial, el fenómeno de la tenencia de mascotas ha ido en aumento. Según Euromonitor, "entre 2011 y 2016 el consumo de productos para mascotas aumentó un 77%, mientras que los productos para niños, en el mismo periodo, lo hizo un 47%. Además, las estimaciones señalan un crecimiento de 2016 a 2021 del 39% para los primeros y del 33% para los segundos" (Ochoa, 2018).

El mercado de las mascotas está en crecimiento. Se estima que el tamaño del mercado de servicios veterinarios alcanzará los 122,72 mil millones de dólares en 2024, y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 4,90% durante el periodo 2024-2029 (Mordor Intelligence, s.f.).



Ilustración 1 Proyecciones del mercado veterinario. Fuente: (Mordor Intelligence, s.f.)

Además, un estudio realizado por RBC Capital Markets muestra que el 52,1% de los dueños estadounidenses de mascotas aumentaron su gasto en alimentos y productos para mascotas en los últimos tres meses, en comparación con el 36% del año anterior. Solo el 4,8% informó haber reducido su gasto, mientras que el 44,1% mantuvo sus gastos (GlobalPETS, 2024).

## 5.2 Contexto de la industria de las mascotas en Chile

En Chile, la tendencia global también se refleja. En 2018, GFK realizó un estudio que determinó que "6 de cada 10 hogares chilenos tienen al menos una mascota, siendo los perros los que dominaban con un 52% de presencia en los hogares" (Adimark, 2018). En promedio, los chilenos gastan alrededor de 25 mil pesos mensuales en sus mascotas. (Adimark, 2018)

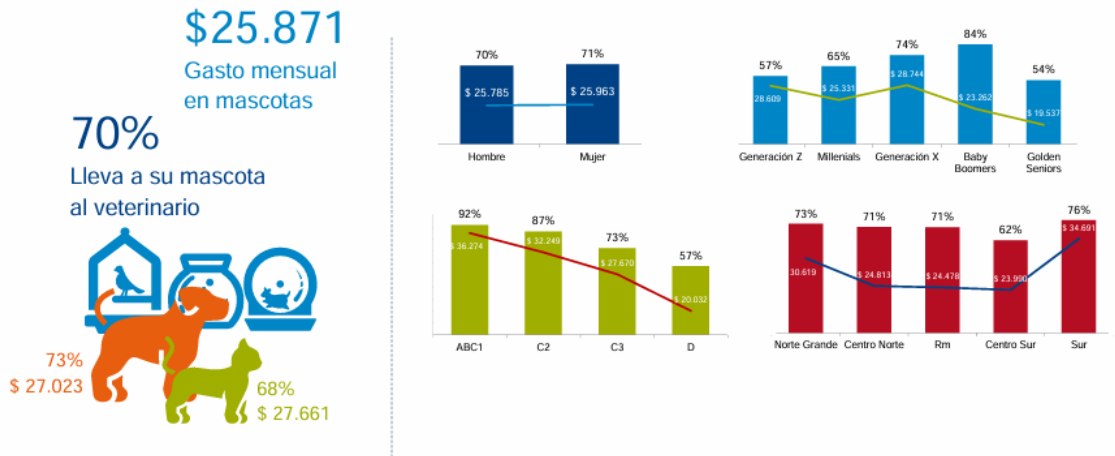


Ilustración 2 Gasto mensual en mascotas. Fuente: (Adimark, 2018)

Los perros son por los lejos las mascotas más populares



**52%** de los hogares tiene perro

**25%** de los hogares tiene gato

**36%** de los hogares NO tiene mascota

5% de los hogares tiene alguna otra mascota

Ilustración 3 Mascotas presentes en los hogares. Fuente: (Adimark, 2018)

Posteriormente, Cadem realizó un estudio en 2022, donde se concluyó que "8 de cada 10 chilenos tienen al menos una mascota. Aunque los perros son los más preferidos, los gatos están cada vez más presentes en los hogares. El 86% de los entrevistados señaló que tiene al menos una mascota, 13 puntos más que en 2019" (Cadem, 2022).

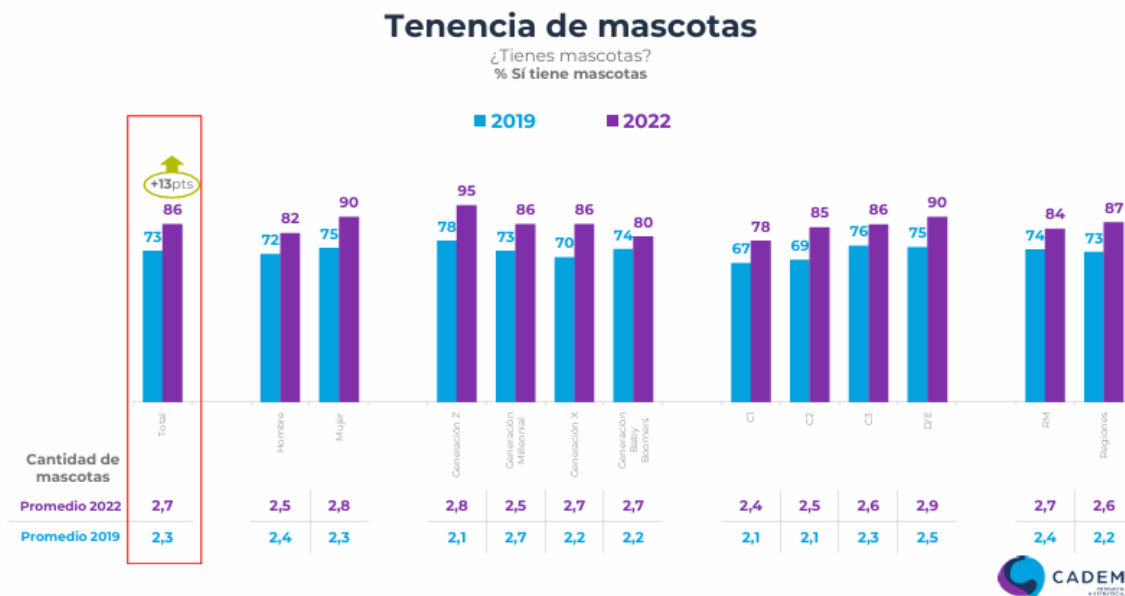


Ilustración 4 Tenencia de mascotas en los hogares. Fuente (Cadem, 2022).

Además, el estudio muestra que "en promedio, los chilenos gastan mensualmente 41 mil pesos en la alimentación de sus mascotas, y otros 30 mil pesos en salud o atención veterinaria" (Cadem, 2022).

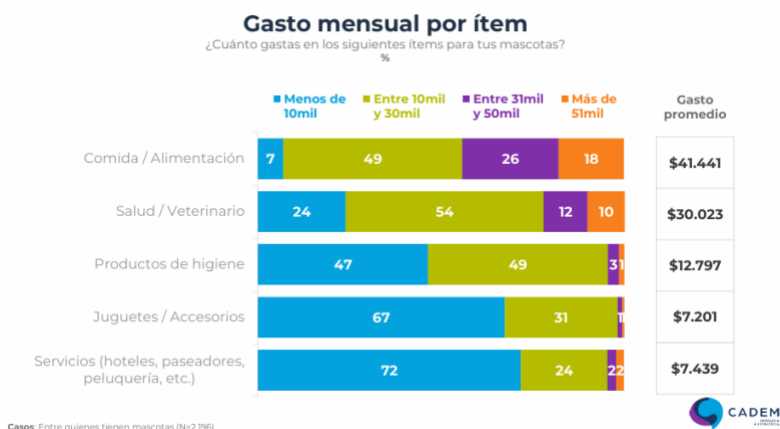


Ilustración 5 Gastos en las mascotas. Fuente (Cadem, 2022).

Sumado a todo esto, el SERNAC realizó un estudio acerca de los precios en los servicios veterinarios. Se menciona en dicho estudio que "El Programa Mascota Protegida de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), dio a conocer por primera vez una estimación poblacional animal, que reveló que en Chile existen 12.482.679 perros y gatos con dueños." (SERNAC, 2022).

Este estudio fue realizado a 246 veterinarias distintas, comparando más de 3000 precios, y destaca las siguientes conclusiones:

"En Chile, los centros veterinarios no cuentan con una norma sanitaria o fiscalización para poder ejercer como tal, basta con cumplir con la autorización del Servicio de Impuesto Internos y patentes municipales para poder instalar un establecimiento veterinario. Requisitos que no tienen mucho que ver con la calidad sanitaria que estas ofrecen.

No existe una categorización establecida y reconocida por el Ministerio de Salud o cualquier otra entidad sobre las veterinarias.

La consulta general para perros y gatos tiene una variación de precios por sobre el 95%, siendo la opción más económica el CENTRO MÉDICO ZOOLOMASCOTAS con un valor de \$1.000 y la más cara la CLÍNICA VETERINARIA LAVACÁN con un valor de \$35.000" (SERNAC, 2022).

### **5.3 Oportunidades del mercado veterinario**

Como se puede ver, tanto a nivel internacional como nacional, el mercado de las mascotas está creciendo a ritmos bastante acelerados. Esto presenta una gran oportunidad de mercado donde esta clínica puede beneficiarse y comenzar a posicionarse en el mercado.

## 6. Objetivos de la Memoria

### **Objetivo Principal:**

Diseñar un plan de marketing y ventas para la clínica Invet con el objetivo de aumentar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado veterinario de Providencia.

### **Objetivos Específicos:**

#### **Realizar un estudio de mercado para conocer en profundidad el perfil del cliente de Invet y su competencia:**

- Identificar las características demográficas y comportamentales de los clientes actuales y potenciales, así como sus necesidades y preferencias en relación con los servicios veterinarios.
- Analizar la competencia cercana a la clínica para analizar los precios de mercado.

#### **Analizar el proceso comercial actual de la clínica para identificar áreas de mejora:**

- Evaluar el proceso de ventas y el flujo de clientes, destacando posibles cuellos de botella y deficiencias en la conversión de clientes potenciales a clientes recurrentes.
- Proponer mejoras en el proceso comercial y administrativo que permitan un uso más eficiente de los recursos humanos y tecnológicos, enfocados en mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

#### **Definir estrategias óptimas de marketing orientadas a incrementar las ventas:**

- Establecer un plan de comunicación que optimice el uso de los canales digitales preferidos por los clientes.
- Proponer acciones promocionales y campañas que resalten las fortalezas de Invet.

## 7. Alcances y Limitaciones

El objetivo de esta memoria es diseñar un plan de marketing sólido para la clínica veterinaria Invet, con el propósito de aumentar sus ventas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La intención es apoyar el crecimiento del negocio y mejorar su gestión, aprovechando las tendencias del mercado veterinario y ayudando a los dueños de la clínica a administrarla de manera más eficiente y rentable.

### **Alcances:**

La propuesta se enfocará en ofrecer una solución de marketing coherente y útil para la clínica Invet, alineada con las tendencias crecientes del mercado de mascotas, las cuales proyectan un continuo aumento en la demanda de servicios veterinarios.

Para alcanzar este objetivo, se llevará a cabo un estudio de mercado enfocado en el entorno competitivo de la clínica y para conocer en profundidad el perfil del cliente de una clínica veterinaria. El análisis incluirá a clínicas veterinarias cercanas a Invet, así como a otras clínicas reconocidas de tamaño similar, con el fin de comprender mejor el perfil del cliente de Invet, la procedencia de estos clientes y cómo los servicios ofrecidos se comparan con los de la competencia.

Con base en los hallazgos del análisis de mercado, se definirán estrategias de marketing orientadas a incrementar las ventas de la clínica. Estas estrategias estarán alineadas con las expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales, buscando posicionar a Invet de manera competitiva en el mercado.

Además de definir las estrategias de marketing, se propondrán sugerencias adicionales relacionadas con la administración y operación de la clínica, con el objetivo de asegurar una ejecución óptima del plan de marketing en el futuro. Estas sugerencias complementarias se enfocarán en aspectos operativos que puedan apoyar la implementación efectiva de las acciones comerciales y de marketing.

### **Limitaciones:**

El estudio se limitará a diseñar el plan de marketing y a definir las estrategias necesarias para su implementación eficaz. No se cubrirán aspectos técnicos específicos de la operación clínica que no estén directamente relacionados con el objetivo de aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento de Invet.

El análisis y las sugerencias se centrarán en la gestión comercial y de marketing. Si bien se incluirán recomendaciones para mejorar algunos procesos operativos y administrativos, estas serán consideradas como detalles complementarios y no como el foco principal de la investigación.

Las recomendaciones derivadas de este estudio estarán basadas en el análisis del entorno inmediato de la clínica (Providencia y zonas cercanas), por lo que su aplicabilidad podría estar restringida a este contexto específico

## 8. MARCO TEÓRICO

En esta sección se desarrollarán las teorías y herramientas necesarias para el desarrollo de la memoria. En este caso, la literatura guía va a ser *Gestión de centros clínicos veterinarios* (Mérida Isla, 2021) y *Dirección de Marketing* (Kotler & Keller, 2016), *Todo lo que debe saber sobre Gestión Clínica Veterinaria: Marketing* (Velasco & Serra, 2017), Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson Educación.

***Gestión de centros clínicos veterinarios* (Mérida Isla, 2021)** será fundamental para estructurar el plan de gestión y administración de la clínica veterinaria Invet, ya que abarca aspectos prácticos y específicos del manejo de centros clínicos. En particular, su enfoque en la formación de equipos, control de gastos, plan de negocios y nuevas tecnologías permitirá integrar estos temas en la propuesta de mejora para la clínica. Los casos reales que presenta el autor servirán como guía para analizar los problemas financieros y operativos de Invet, proporcionando soluciones prácticas aplicables a su contexto.

El apartado de marketing es especialmente útil, ya que ayudará a estudiar el estado actual de la clínica y desarrollar un plan de marketing adecuado. Asimismo, los capítulos sobre recursos humanos y gestión financiera serán esenciales para formular las sugerencias administrativas necesarias para una implementación exitosa del plan de marketing. La sección dedicada a la formación de equipos será relevante, considerando los problemas de gestión de recursos humanos en Invet, como la asignación de tareas administrativas a los veterinarios. Además, la discusión sobre control de gastos y plan de negocios será clave para abordar las ineficiencias financieras de la clínica y proponer un plan de negocios integral.

### ***Todo lo que debe saber sobre Gestión Clínica Veterinaria: Marketing* (Velasco & Serra, 2017)**

Este libro aportará una visión clara sobre la importancia del marketing y su impacto en la gestión de una clínica veterinaria. Considerando que uno de los principales problemas de Invet es la falta de una estrategia de marketing eficaz, este texto te ayudará a desarrollar y estructurar un plan de marketing para la clínica. La obra abarca desde la elaboración de un plan hasta la implementación de acciones de marketing digital y estrategias de comunicación, lo que es vital para mejorar la visibilidad de los servicios del hospital de Invet y atraer más clientes.

Además, el enfoque que el libro tiene en el marketing digital y redes sociales puede ser muy relevante para potenciar los canales de comunicación de la clínica y fidelizar a los 5,000 clientes existentes, aprovechando de mejor manera la base de datos con la que ya cuentan. Los ejemplos prácticos sobre cómo fijar los precios de los servicios también serán útiles para resolver las deficiencias en el sistema de precios actual de la clínica.

Las obras "**Dirección de Marketing**" de Kotler y Keller y "**Fundamentos de Marketing**" de Kotler y Armstrong son altamente útiles para la creación de un plan de marketing para la clínica veterinaria por varias razones:

1. **Enfoque en el cliente:** Ambas obras destacan la importancia de poner al cliente en el centro de la estrategia de marketing. Esto es crucial para la clínica, ya que comprender a los dueños de mascotas, sus necesidades y expectativas es clave para desarrollar un plan de marketing que atraiga y retenga clientes.
2. **Marketing holístico y relaciones:** "Dirección de Marketing" propone un enfoque integral y multidisciplinario, lo cual es esencial para gestionar no solo la comunicación con los clientes, sino también las relaciones con los proveedores y socios estratégicos en la clínica. Este enfoque te ayudará a construir un plan coherente que aborde todos los puntos de contacto con los clientes.
3. **Estrategias de creación de valor:** Ambos libros se centran en la creación y captura de valor para los clientes. Aplicar estas estrategias permitirá a la clínica no solo mejorar su propuesta de valor hacia los tutores de mascotas, sino también optimizar la experiencia del cliente, lo cual es crucial para diferenciarse en el mercado.
4. **Medición y gestión del rendimiento:** "Dirección de Marketing" enfatiza la medición del retorno sobre la inversión en marketing. Esto es vital para una clínica como Invet, donde es necesario optimizar los recursos limitados y evaluar el impacto de las campañas de marketing en términos de rentabilidad.

Estas dos obras proporcionan una base sólida en la creación y ejecución de estrategias de marketing, especialmente en la segmentación de mercados, desarrollo de marcas fuertes y construcción de relaciones a largo plazo.

## 8.1 Definiciones de conceptos clave

### **Marketing de Servicios**

El marketing de servicios se enfoca en la promoción y venta de servicios intangibles, como los que ofrece Invet. En el contexto veterinario, los servicios deben comunicar confianza, cuidado y un enfoque en el bienestar animal, lo cual se alinea con el deseo de los tutores de ofrecer la mejor atención a sus mascotas. Según Kotler y Keller, los elementos clave del marketing de servicios incluyen la creación de una relación a largo plazo con los clientes y la comunicación efectiva del valor que se les entrega (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Invet, esto se refleja en la necesidad de mejorar la promoción de los servicios y reforzar la comunicación con los tutores.

### **Gestión de la Relación con el Cliente (CRM)**

La gestión de la relación con el cliente, o CRM, es fundamental para optimizar la experiencia del cliente y fomentar la retención. En el marco de una clínica veterinaria, un CRM eficiente implica la utilización de la base de datos para mantener un contacto regular con los clientes, informar sobre tratamientos, recordatorios de vacunación, promociones, etc. Según Kotler y Keller, un CRM adecuado contribuye a aumentar la lealtad de los clientes y la rentabilidad del negocio (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Invet, la falta de actualización y uso estratégico de la base de datos subraya la importancia de implementar un sistema de CRM efectivo.

## **Análisis del Cliente y Segmentación del Mercado**

El análisis del perfil de los clientes actuales de Invet es esencial para desarrollar estrategias dirigidas. Según Kotler, la segmentación del mercado permite adaptar la oferta a las características y necesidades específicas de cada grupo de clientes (Kotler & Keller, 2016). En el caso de Invet, se busca entender mejor el perfil de los tutores de mascotas, su comportamiento y sus expectativas respecto a los servicios veterinarios. Esta información permitirá desarrollar campañas de marketing específicas que resuenen con estos grupos y, a su vez, optimicen la captación de nuevos clientes.

## **Ciclo de Vida del Cliente y Estrategias de Fidelización**

El ciclo de vida del cliente se refiere a las etapas que atraviesa un cliente en su relación con la empresa, desde el conocimiento hasta la fidelización. Para Invet, es crucial implementar estrategias en cada etapa del ciclo de vida del cliente. Según Kotler, la fidelización se logra proporcionando valor y una experiencia superior al cliente (Kotler & Keller, 2016). La implementación de programas de fidelización, campañas de seguimiento y contacto frecuente pueden ser herramientas efectivas para retener a los tutores y generar relaciones a largo plazo.

## **Misión, Visión y Valores como Parte de la Estrategia de Marketing**

La definición clara de la misión, visión y valores de una empresa no solo es importante para la alineación del equipo interno, sino también para crear una conexión emocional con los clientes. En el caso de una clínica veterinaria, la misión debe comunicar claramente el compromiso con el bienestar animal y la atención personalizada. Esto crea un diferencial en el mercado y ayuda a transmitir el valor de los servicios que se ofrecen. Según Mérida Isla, la falta de misión y visión claras es una oportunidad de mejora que puede fortalecer la identidad de la marca (Mérida Isla, 2021).

## **Benchmarking**

El benchmarking es el proceso de analizar y comparar los procesos y prácticas de una organización con los de otras líderes en el sector. Para Invet, realizar un benchmarking con otras clínicas que tienen procesos comerciales más desarrollados puede proporcionar una guía sobre qué prácticas implementar. Según Kotler y Keller, el benchmarking es una herramienta fundamental para identificar mejores prácticas y adaptar procesos para mejorar el desempeño (Kotler & Keller, 2016). La comparación con la Clínica Veterinaria de la Universidad de Chile, por ejemplo, permite identificar áreas en las que Invet puede mejorar, como la atención 24 horas y la gestión de emergencias.

## **Marketing Veterinario Específico**

Además de las teorías generales de marketing, es relevante considerar aspectos específicos del marketing veterinario, como la importancia de la cercanía y confianza que se debe generar con los tutores de las mascotas. Según Mérida Isla, el marketing veterinario se centra en crear un vínculo emocional, ya que los tutores buscan no solo un servicio de calidad, sino también empatía y dedicación en el cuidado de sus animales (Mérida Isla, 2021). En este sentido, el plan de marketing de Invet debe hacer especial énfasis en la empatía y la confianza como pilares fundamentales.

## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar los factores internos y externos que afectan a la clínica veterinaria Invet. Según Kotler, el FODA permite identificar las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas para tomar decisiones estratégicas informadas (Kotler & Keller, 2016). Esta metodología se enfoca en identificar los aspectos clave que afectan el rendimiento de la clínica y proporciona una base sólida para definir estrategias que maximicen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

### **Partes del análisis FODA**

- **Fortalezas (F):** Características internas y positivas de la clínica que le dan una ventaja competitiva.
- **Oportunidades (O):** Factores externos positivos que la clínica podría aprovechar para mejorar su posición en el mercado.
- **Debilidades (D):** Aspectos internos negativos que limitan la capacidad de la clínica para competir de manera efectiva.
- **Amenazas (A):** Factores externos negativos que podrían impactar negativamente en la clínica si no se gestionan adecuadamente.

### **Definición de las Estrategias**

- **Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):** Utilizar las fortalezas de la clínica para aprovechar las oportunidades del entorno.
- **Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades disponibles.
- **Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):** Utilizar las fortalezas para minimizar o enfrentar las amenazas externas.
- **Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):** Minimizar las debilidades para mitigar las amenazas del entorno.

### **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad de una industria. Según Porter, las cinco fuerzas (rivalidad entre competidores, poder de los clientes, poder de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos) determinan la rentabilidad de un sector y la capacidad de una empresa para competir (Porter, 2008). Aplicar este análisis al contexto de Invet proporciona una visión detallada del entorno competitivo, lo cual permite desarrollar estrategias de marketing y ventas que mejoren su posición en el mercado.

**Modelo de crecimiento organizacional de Greiner:** Es un modelo evolutivo de crecimiento organizacional de cinco fases que concluyen en cinco crisis (Greiner, 1972).

- **Fase 1. Crecimiento por creatividad: crisis de dirección.** En esta etapa el foco central es la creación de un mercado, mientras que la gestión y estructuración del negocio pasan a un plano secundario. Esto deriva en una crisis de liderazgo, donde al crecer como un negocio poco estructurado, surge el problema de quién dirigirá la organización en el futuro. El

veterinario debe elegir si va a desempeñar ese rol o si buscará a una persona que lo asuma (Mérida Isla, 2021).

- **Fase 2. Crecimiento por dirección: crisis de autonomía.** En esta etapa, la gestión evoluciona hacia la especialización de los puestos de trabajo, introducción de herramientas de productividad, estandarización de modelos de gestión y formalización de la comunicación. La clínica veterinaria ya tiene una dirección, un objetivo de negocio y una estrategia para alcanzarlo. Para ello, provee una estructura con sistemas, pudiendo tener un plan de marketing o un plan de amortización de inversiones (Mérida Isla, 2021). Esta fase genera una crisis cuando el líder comienza a delegar más sus funciones, perdiendo poder, lo que puede generar tensiones entre lo que desea el fundador y lo que es mejor para la empresa (Mérida Isla, 2021). Esto profundiza el distanciamiento entre la gerencia y los empleados más experimentados (Empresas, 2016).
- **Fase 3. Crecimiento por delegación: crisis de control.** A medida que la organización crece, los mandos medios comienzan a tomar decisiones más autónomas y rápidas, enfocándose en la realidad del día a día. Esto permite que los altos cargos se centren en decisiones más estratégicas. Sin embargo, se genera una nueva crisis cuando los dueños originales sienten que el negocio es cada vez menos suyo (Mérida Isla, 2021).
- **Fase 4. Crecimiento por coordinación: crisis de papeleo.** En esta etapa, la organización alcanza un tamaño que le permite apostar por talento experimentado y estructurarse en unidades descentralizadas responsables de su gestión diaria. Este aumento en la estructura busca analizar mejor los datos y mejorar la coordinación del centro. La crisis surge porque la burocracia creada gasta más tiempo del que ahorra (Mérida Isla, 2021; Empresas, 2016).
- **Fase 5. Crecimiento por colaboración: crisis de crecimiento interno.** En esta fase, la empresa implementa procesos de trabajo más colaborativos, ágiles y creativos que eliminan la rigidez de la fase anterior. Se generan estructuras más eficientes y se busca eliminar la burocracia innecesaria. Aunque no se determina una crisis práctica, se especula que los líderes pueden llegar a estar agotados debido a la presión constante por cumplir resultados y metas, además de la innovación continua (Empresas, 2016).

### **Marketing:**

El marketing se define como la habilidad de crear relaciones basadas en la confianza con los diferentes sectores del público (Mérida Isla, 2021). Según Kotler, el marketing es "satisfacer las necesidades de la manera más rentable" (Kotler & Keller, 2016).

**Dirección de marketing:** Es el arte y la ciencia de elegir mercados meta, obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente (Kotler & Keller, 2016).

**El plan de marketing:** Es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado (Kotler & Keller, 2016). El plan táctico de marketing especifica las tácticas, incluyendo las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio (Kotler & Keller, 2016).

**Publicidad BTL:** Es aquella publicidad que utiliza redes sociales e internet para desarrollar marcas, productos y servicios, generando un vínculo emocional con los consumidores, buscando lealtad, compras repetitivas y recomendaciones del negocio (Mérida Isla, 2021).

**Las estrategias genéricas de Porter:** Las tres estrategias genéricas que puede seguir una empresa son:

1. **Liderazgo general de costos:** Las empresas buscan los costos de producción y distribución más bajos para ofrecer precios menores que los competidores y ganar cuota de mercado.
2. **Diferenciación:** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en áreas valoradas por una parte significativa del mercado.
3. **Enfoque:** El negocio se enfoca en segmentos estrechos del mercado, conociéndolos íntimamente y persiguiendo liderazgo en costos o diferenciación dentro de ellos (Kotler & Keller, 2016).

**Investigación de mercado:** La investigación de mercados es el diseño sistemático, la recolección, análisis y presentación de datos relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa (Kotler & Keller, 2016).



*Ilustración 6 Proceso de investigación de mercado. Fuente: Kotler & Keller, 2016*

**Investigación por observación:** Los investigadores pueden recopilar datos mediante la observación de los entornos relevantes y los actores mientras compran o consumen productos (Kotler & Keller, 2016).

**Investigación a través de encuestas:** Se realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, con el fin de generalizar los descubrimientos (Kotler & Keller, 2016).

**La mezcla de marketing:** La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Según Kotler y Armstrong, esta mezcla se divide en:

- **Producto:** Combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** Cantidad de dinero que los clientes deben pagar por obtener el producto.
- **Plaza:** Actividades de la empresa destinadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
- **Promoción:** Actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo (Kotler & Armstrong, 2013).



Ilustración 7 Las 4P's del marketing. Fuente Kotler & Armstrong, 2013

## 9. Metodología

La metodología para identificar los problemas y oportunidades de la clínica Invet se centrará en dos aspectos principales.

- **Análisis interno y de la competencia:** Se realizará un diagnóstico interno de la clínica para evaluar su situación actual, identificando fortalezas y áreas de mejora. Paralelamente, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la competencia, con el objetivo de comprender el entorno competitivo y las tendencias del mercado.
- **Investigación de mercado:** Se implementará una encuesta estructurada dirigida al público objetivo, con el propósito de recopilar información sobre las necesidades, preferencias y comportamientos del cliente potencial de Invet. Esto permitirá obtener una visión integral del perfil del cliente y de las oportunidades de mercado. Además se hará un análisis del viaje del cliente de Invet para seguir ahondando en las posibles mejoras y estrategias de la clínica.

### 9.1 Análisis de la Situación de la clínica.

#### 9.1.1 Benchmarking de Clínicas Veterinarias

El presente análisis tiene como objetivo comparar seis clínicas veterinarias ubicadas en Providencia, evaluando diversos aspectos clave como servicios ofrecidos, precios y políticas de cobro, canales de comunicación, programas de fidelización, reputación, infraestructura y tecnología. Este benchmark busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para Invet, con el propósito de ayudar a mejorar la calidad de los servicios veterinarios ofrecidos por esta.

##### 1. Servicios ofrecidos

Las clínicas analizadas ofrecen una variedad de servicios que cubren las necesidades de perros y gatos, desde consultas preventivas hasta atención especializada. A continuación, se detallan los servicios más relevantes ofrecidos por cada una de las clínicas seleccionadas:

- **Invet:** Ofrecen consultas, hospitalización, cirugías, pet shop y contacto con médicos especialistas (cardiología, neurología, etc.). La clínica está equipada para atención las 24 horas, lo cual la hace ideal para emergencias. Sitio web: <https://invet.cl>
- **Clínica Veterinaria Glob Animal:** Ofrecen servicios veterinarios básicos y especializados, con énfasis en el cuidado integral de mascotas. Utilizan su perfil de Instagram como principal medio de comunicación para interactuar con los clientes y compartir contenido relevante sobre el cuidado de mascotas. Instagram: <https://www.instagram.com/globanimal/?hl=es>
- **Clínica Veterinaria Providencia:** Ofrecen servicios completos para el cuidado de mascotas, incluyendo consultas generales, cirugías, vacunaciones, hospitalización y peluquería. Utilizan su página web para proporcionar información detallada sobre sus servicios y realizar reservas. Sitio web: <https://www.veterinariaprovidencia.cl>
- **Clínica Veterinaria Nervet:** Ofrecen servicios especializados en medicina interna, cirugías avanzadas y diagnóstico por imagen. Cuentan con un equipo de veterinarios especializados y equipamiento moderno para garantizar una atención de calidad. Sitio web: <https://nervet.cl>
- **Clínica Veterinaria Universidad de Chile (Sede Francisco Bilbao):** Ofrecen atención 24 horas y cuentan con profesionales especializados, destacando en calidad de atención

emergente y especializada. Pueden derivar a sus distintas sedes a las mascotas para atenciones especializadas. Sitio web: <https://veterinaria.uchile.cl>

- **Clínica Veterinaria San Cristóbal:** Ofrecen servicios de consulta, hospitalización, cirugías, peluquería y servicios especializados. La clínica se enfoca en brindar un trato personalizado y atención de alta calidad para cada mascota. Sitio web: <https://www.veterinariasancristobal.cl/online/>

## 2. Precios y Políticas de Cobro

En general, las clínicas analizadas presentan variabilidad en las tarifas de los servicios, dependiendo del nivel de especialización y la ubicación. Los precios de **Invet** se establecen comparando con la Clínica de la Universidad de Chile, sin un estudio de mercado formal, lo cual podría ajustarse para mejorar competitividad. **Clínica Veterinaria Glob Animal** parece ser flexible en los pagos y tiene precios competitivos, utilizando descuentos y promociones para atraer clientes. En **Clínica Veterinaria Providencia**, los precios se perciben como competitivos, y buscan ajustarse a la calidad del servicio ofrecido. **Clínica Veterinaria Nervet** y **Clínica Veterinaria Universidad de Chile** tienen tarifas acordes a sus especialidades y alta calidad de atención. **Clínica Veterinaria San Cristóbal** también presenta precios competitivos, enfocados en la accesibilidad y el buen trato.

## 3. Canales de Comunicación y Marketing

Los canales de comunicación y estrategias de marketing utilizados por las clínicas son variados, dependiendo de su enfoque y público objetivo:

- **Invet:** Utilizan principalmente redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp para comunicarse con los clientes y promocionar sus servicios. Además, cuentan con su propio sitio web, lo cual facilita el acceso a la información y reservas. Sitio web: <https://invet.cl>
- **Clínica Veterinaria Glob Animal:** Utilizan Instagram como su principal canal de comunicación, destacando la interacción directa con los clientes y la educación sobre el cuidado de mascotas. También usan WhatsApp para facilitar la comunicación.
- **Clínica Veterinaria Providencia:** Utilizan su página web y redes sociales para proporcionar información, realizar reservas y mantenerse en contacto con los clientes. La página web es la principal fuente de información para los servicios ofrecidos.
- **Clínica Veterinaria Nervet:** Cuentan con una página web bien estructurada y utilizan redes sociales (Facebook e Instagram) para promover sus servicios y brindar información relevante a los clientes. Además, se enfocan en campañas de marketing dirigidas a servicios especializados, lo cual les permite atraer un nicho específico de clientes.
- **Clínica Veterinaria Universidad de Chile (Sede Francisco Bilbao):** Utilizan su página web para información y reservas, y tienen presencia en redes sociales para interactuar con los tutores de mascotas. También realizan campañas educativas sobre bienestar animal, lo cual contribuye a la imagen positiva de la clínica.
- **Clínica Veterinaria San Cristóbal:** Utilizan redes sociales y WhatsApp para interactuar con los clientes, compartir información y realizar reservas. Además, realizan campañas en línea para educar y atraer clientes, enfocándose en un trato personalizado.

#### 4. Programas de Fidelización o Seguimiento

Los programas de fidelización y seguimiento de clientes permiten a las clínicas mantener una buena relación con sus clientes y garantizar el bienestar continuo de las mascotas:

- **Invet:** No cuentan con un programa formal de fidelización, pero ofrecen descuentos ocasionales para clientes recurrentes. Sería conveniente desarrollar un sistema de seguimiento personalizado para mejorar la retención de clientes.
- **Clínica Veterinaria Glob Animal:** No cuentan con un programa formal de fidelización, pero implementan descuentos y promociones para clientes habituales, y utilizan WhatsApp para seguimiento directo.
- **Clínica Veterinaria Providencia:** Ofrecen un sistema de seguimiento post-consulta, principalmente para mascotas que han recibido tratamientos prolongados o cirugías. Esto ayuda a garantizar el bienestar continuo de los pacientes.
- **Clínica Veterinaria Nervet:** Ofrecen programas de seguimiento personalizado para mascotas con enfermedades crónicas, asegurando una atención constante y mejorando la satisfacción del cliente. Además, cuentan con un programa de beneficios para clientes frecuentes.
- **Clínica Veterinaria Universidad de Chile (Sede Francisco Bilbao):** Tienen un programa de fidelización que incluye descuentos en servicios para clientes que asisten regularmente. Además, ofrecen charlas educativas y actividades para involucrar a los tutores de mascotas y fomentar la lealtad.
- **Clínica Veterinaria San Cristóbal:** Implementan un sistema de seguimiento post-tratamiento, además de ofrecer recordatorios para vacunas y chequeos, lo cual ayuda a mantener un buen cuidado de las mascotas.

#### 5. Reputación y Opinión de los Clientes

La reputación y satisfacción de los clientes es un aspecto crítico para evaluar la posición competitiva de las clínicas veterinarias. La opinión de los clientes puede ser evaluada a través de reseñas en línea, comentarios en redes sociales y el nivel de recomendación de boca en boca:

- **Invet:** Los comentarios reflejan una buena calidad de atención, pero la falta de una estrategia formal de marketing y la falta de seguimiento constante afecta su reconocimiento en el mercado. Clientes valoran el trato recibido y la calidad de los servicios.
- **Clínica Veterinaria Glob Animal:** Tiene buena reputación debido a la interacción constante con los clientes a través de Instagram y la calidad de los servicios. Los clientes valoran el trato cercano y el cuidado personalizado.
- **Clínica Veterinaria Providencia:** Tiene buena reputación, especialmente por la calidad de los servicios y la atención personalizada brindada por el equipo veterinario. Los clientes destacan la comodidad y el cuidado recibido.
- **Clínica Veterinaria Nervet:** La clínica es reconocida por su alta calidad en servicios especializados y la atención personalizada. Los clientes aprecian la infraestructura moderna y la experiencia del equipo veterinario.

- **Clínica Veterinaria Universidad de Chile (Sede Francisco Bilbao):** Tiene una buena reputación por la atención especializada y emergente las 24 horas. Además, su enfoque en la educación de los tutores y el cuidado preventivo es altamente valorado por los clientes.
- **Clínica Veterinaria San Cristóbal:** Los clientes valoran la atención personalizada, el enfoque en el bienestar de las mascotas, y la flexibilidad en la atención. La buena disposición del equipo veterinario es destacada en las reseñas.

## 6. Infraestructura y Tecnología

La infraestructura y el uso de la tecnología influyen directamente en la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Las clínicas que invierten en tecnología moderna suelen tener una ventaja competitiva en cuanto a la eficiencia y calidad de los tratamientos:

- **Invet:** Cuenta con instalaciones adecuadas para la atención 24 horas y servicios de hospitalización, aunque podría beneficiarse de una actualización tecnológica para mejorar la eficiencia administrativa y operativa.
- **Clínica Veterinaria Glob Animal:** Cuenta con instalaciones adecuadas para servicios básicos y especializados, con un enfoque en la comodidad de los clientes y sus mascotas. Utilizan herramientas digitales para coordinar citas y seguimientos.
- **Clínica Veterinaria Providencia:** Tienen instalaciones modernas y bien equipadas, con servicios como hospitalización, peluquería, y cirugía. La infraestructura está orientada a ofrecer comodidad tanto a las mascotas como a los tutores.
- **Clínica Veterinaria Nervet:** Cuenta con instalaciones modernas y equipamiento de última generación para diagnósticos por imagen y cirugías avanzadas, lo cual les permite ofrecer servicios de alta calidad.
- **Clínica Veterinaria Universidad de Chile (Sede Francisco Bilbao):** La infraestructura está preparada para atención las 24 horas, incluyendo áreas de emergencia y hospitalización. Cuentan con equipos modernos para garantizar una atención especializada.
- **Clínica Veterinaria San Cristóbal:** Disponen de instalaciones adecuadas para hospitalización, cirugía y consulta. La clínica está enfocada en brindar un trato personalizado, utilizando tecnología moderna para diagnósticos y tratamientos.

## 7. Comparación de Servicios Específicos

A continuación, se presenta una tabla para comparar si cada clínica cuenta con atención 24 horas y capacidad para realizar cirugías:

<b>Clínica</b>	<b>Servicio 24 horas</b>	<b>Hospital / Cirugías</b>
<b>Invet</b>	Sí	Sí
<b>Clínica Veterinaria Glob Animal</b>	No	Sí
<b>Clínica Veterinaria Providencia</b>	No	Sí
<b>Clínica Veterinaria Nervet</b>	No	Sí
<b>Clínica Veterinaria U. de Chile</b>	Sí	Sí
<b>Clínica Veterinaria San Cristóbal</b>	Sí	Sí

*Tabla 1 Comparación de servicios 24 horas. Fuente: Elaboración Propia*

## 8. Comparación General de las Categorías

A continuación, se presenta una tabla para visualizar mejor el benchmark entre las clínicas:

Clínica	Servicios Ofrecidos	Canales de Comunicación	Programas de Fidelización	Reputación y Opinión de los Clientes	Infraestructura y Tecnología
<b>Invet</b>	Consultas, hospitalización, cirugías, pet shop, especialidades	Redes sociales (Facebook, Instagram), Página web	Descuentos ocasionales	Buena calidad de atención, falta de marketing formal	Instalaciones adecuadas, necesita actualización tecnológica
<b>Clínica Veterinaria Glob Animal</b>	Medicina, domicilio, telemedicina, cirugía, laboratorio, peluquería, farmacia, pet shop, alimentación, sin 24 hrs	Redes sociales (Instagram, WhatsApp)	Descuentos y promociones	Buena reputación, trato cercano con clientes	Equipamiento adecuado para servicios básicos y especializados
<b>Clínica Veterinaria Providencia</b>	Consultas generales, cirugías, vacunaciones, hospitalización, peluquería, sin 24 hrs	Redes sociales, Página web	Seguimiento post-consulta	Buena calidad de atención, atención personalizada	Instalaciones modernas y bien equipadas
<b>Clínica Veterinaria Nervet</b>	Medicina interna, cirugías avanzadas, diagnóstico por imagen,	Redes sociales (Facebook, Instagram), Página web	Seguimiento personalizado, programa de beneficios	Alta calidad, infraestructura moderna	Instalaciones modernas, equipamiento de última generación
<b>Clínica Veterinaria U. de Chile</b>	Consultas médicas y hospitalización, especialidades, laboratorio	Redes sociales (Facebook, Instagram), Página web	Descuentos, charlas educativas	Buena reputación, atención emergente 24 horas	Infraestructura para emergencias, equipos modernos
<b>Clínica Veterinaria San Cristóbal</b>	Consultas, hospitalización, cirugías, peluquería, especializados	Redes sociales, WhatsApp	Seguimiento post-tratamiento, recordatorios	Buena atención personalizada, flexibilidad en atención	Instalaciones adecuadas, tecnología moderna

Tabla 2 Visualización del Benchmark. Fuente: Elaboración Propia

## 9.1.2 Cuadro Comparativo de Precios de Diferentes Clínicas Veterinarias

Este cuadro fue elaborado a investigación propia, mediante la visita presencial a cada una de las clínicas veterinarias, debido a que ninguna, a excepción de Invet, presentaba precios visibles a través de los canales web.

Procedimiento	Nervet	San Cristobal	Invet	Clínica Vet Providencia	GlobAnimal	Universidad de Chile
<b>Consulta General</b>	\$23,000	\$26,000	\$25,000	\$27,000	\$25,000	\$40,000
<b>Vacunas</b>	\$7,000+	\$5,000 - \$6,000	\$10,000	\$4,000 - \$19,000	\$25,000	\$3.500 en adelante
<b>Esterilizaciones</b>	Solo presupuesto después de consulta	\$240,000	\$60,000 - \$240,000	\$96,000 (solo cirugía) + \$60,800 (consulta y exámenes)	\$180,000 (cirugía + control) + \$39,000 (estudio de sangre) + \$25,000 (consulta prequirúrgica)	\$400.000
<b>Emergencias (Estabilización del Paciente)</b>	\$35,000	\$45,000	\$45,000	\$34,000	\$45,000	\$60.000

Tabla 3 Comparación precios de la competencia. Fuente: Elaboración Propia

### Notas Adicionales:

- **Nervet:** \$23,000 es solo por la consulta agendada. En cualquier otro caso, se cobra como urgencias.
- **San Cristobal:** La consulta es solo por orden de llegada. El valor de la esterilización incluye consulta prequirúrgica, exámenes de sangre, cirugía y control postquirúrgico.
- **Invet:** Si la consulta no es agendada, se cobra como urgencias.
- **Clínica Vet Providencia:** En la esterilización es opcional hacer la consulta o el análisis de sangre.
- **GlobAnimal:** Los estudios de sangre son opcionales en la esterilización, quedando a decisión del dueño

### 9.1.3 Análisis FODA de la Clínica Veterinaria Invet

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta clave para evaluar la situación actual de la Clínica Veterinaria Invet. Este análisis tiene como propósito identificar tanto los aspectos internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan a la clínica. A partir de estos elementos, se pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar la competitividad y el crecimiento de la clínica en un entorno cambiante.

#### **Fortalezas**

- Contacto de especialistas disponibles (cardiología, neurología, etc.).
- Atención 24 horas, solo en emergencias y hospitalización.
- Instalaciones adecuadas para la hospitalización y cirugías.
- Presencia activa en redes sociales y un sitio web para facilitar la reserva de citas.

#### **Oportunidades**

- Desarrollo de un programa de fidelización para retener a clientes recurrentes.
- Actualización de infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia administrativa.
- Mayor inversión en una estrategia de marketing formal para atraer nuevos clientes.
- Desarrollo de nuevos servicios para mejorar el alcance de la clínica (ambulancia, veterinario a domicilio, etc.).

#### **Debilidades**

- Falta de una estrategia de marketing lo cual limita la captación de nuevos clientes.
- Falta de un equipo administrativo dedicado que optimice la gestión interna y soporte las actividades de la clínica.
- Dependencia de un sistema de precios que no está basado en un estudio de mercado formal.
- Gestión de inventarios mediante registros manuales, lo cual dificulta el rastreo de este.
- Falta de comunicación con el encargado de la contabilidad.

#### **Amenazas**

- Competencia cercana que ofrece programas de fidelización y servicios adicionales que Invet aún no implementa.
- Incremento en las expectativas de los clientes sobre la disponibilidad de tecnología avanzada y servicios personalizados.
- Presión por precios competitivos en la región de Providencia y Las Condes.

#### 9.1.4 Estrategias FO, DO, FA, DA

##### **Fortalezas (F) + Oportunidades (O) - Estrategias FO:**

1. **Desarrollo de Servicios Especializados + Nuevos Servicios:** Utilizar la atención 24 horas y los especialistas disponibles para agregar servicios como ambulancia veterinaria y atención a domicilio. Esto aprovecharía la capacidad existente y podría diferenciar a Invet de sus competidores.
2. **Utilización de Redes Sociales + Programa de Fidelización:** Promover la adición de nuevos servicios, como veterinario a domicilio, a través de las redes sociales, generando contenido que refuerce la relación con los clientes y motive su fidelización.

##### **Debilidades (D) + Oportunidades (O) - Estrategias DO:**

1. **Falta de Estrategia de Marketing + Mayor Inversión en Marketing:** Desarrollar una estrategia de marketing más formal que promocióne no solo los servicios existentes, sino también los nuevos servicios, como ambulancia y atención a domicilio.
2. **Gestión de Inventarios Manual + Actualización Tecnológica:** Modernizar la gestión de inventarios mediante la implementación de un sistema automatizado, lo que permitiría mejorar la eficiencia en el uso de materiales y suministros, alineándose con la actualización de la infraestructura tecnológica.

##### **Fortalezas (F) + Amenazas (A) - Estrategias FA:**

1. **Disponibilidad de Atención 24 horas + Competencia Cercana:** Destacar la disponibilidad de atención 24 horas y la futura implementación de nuevos servicios como ventaja competitiva para mantener y atraer a nuevos clientes, diferenciándose frente a la competencia.
2. **Servicios Especializados + Expectativas Tecnológicas:** Utilizar los servicios especializados y las consultas emergentes como puntos de diferenciación que satisfagan las crecientes expectativas de los clientes sobre un servicio más personalizado.

##### **Debilidades (D) + Amenazas (A) - Estrategias DA:**

1. **Falta de Equipo Administrativo + Presión por Precios Competitivos:** Implementar un equipo administrativo dedicado que pueda gestionar de manera más efectiva los costos y diseñar una estructura de precios más competitiva frente a la competencia cercana.
2. **Gestión de Inventarios Manual + Incremento de Expectativas Tecnológicas:** Actualizar la gestión de inventarios y otros procesos administrativos para cumplir con las expectativas tecnológicas de los clientes y mejorar la eficiencia operativa.

## Matriz de Estrategias FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
	Aprovechar la atención 24 horas para ofrecer un servicio continuo que pueda atraer a más clientes, especialmente en casos de emergencia.	Invertir en marketing para captar nuevos clientes y mejorar la visibilidad de la clínica, enfatizando los servicios diferenciales que ofrecen, como la atención 24 horas y la especialización en determinadas áreas.
	Añadir nuevos servicios como ambulancia veterinaria y atención a domicilio para cubrir una mayor variedad de necesidades de los clientes y mejorar la oferta integral de la clínica.	Modernizar la gestión de inventarios para optimizar el uso de recursos y reducir el tiempo y los costos asociados a la gestión manual, mejorando así la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido.
	Utilizar redes sociales para promocionar estos nuevos servicios, llegando de forma directa a la comunidad y fomentando la fidelización de los clientes actuales y potenciales.	
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	Destacar la disponibilidad de atención 24 horas como una ventaja competitiva clave frente a otras clínicas que no disponen de este servicio, asegurando que los clientes sepan que pueden contar con la clínica en cualquier momento.	Implementar un equipo administrativo dedicado para mejorar la gestión interna, lo cual permitirá una mejor planificación y optimización de los recursos, además de asegurar una experiencia de cliente más fluida y eficiente.
	Diferenciarse mediante los servicios especializados (como cardiología y neurología), posicionándose como una clínica de referencia para tratamientos complejos y emergentes, lo cual puede reducir el impacto de la competencia y aumentar la lealtad de los clientes.	Actualizar la gestión de inventarios y procesos administrativos mediante la implementación de tecnologías modernas, para responder a las crecientes expectativas de los clientes en cuanto a la calidad y rapidez del servicio.
		Ajustar los precios para ser más competitivos en la región, teniendo en cuenta un análisis de mercado que permita ofrecer un valor equilibrado entre calidad y costo para atraer y retener clientes.

Tabla 4 Matriz Estrategias Foda. Fuente: Elaboración Propia

## Análisis PESTEL del Mercado de Servicios Veterinarios en Chile

El análisis PESTEL permite evaluar los factores externos que influyen en el mercado de servicios veterinarios en Chile. A continuación, se presentan los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la Clínica Veterinaria Invet y al sector en general.

### 1. Político

- **Políticas de salud animal:** Las políticas de salud animal a nivel municipal y regional también influyen en el sector. Por ejemplo, existen programas de vacunación gratuita para mascotas en algunas comunas, lo que puede representar tanto una oportunidad como una competencia indirecta para los servicios ofrecidos por clínicas privadas.
- **Votaciones Nacionales:** Durante el año en curso y el próximo, Chile enfrentará votaciones importantes, lo cual podría influir en la estabilidad política y generar cambios en las políticas públicas. Esto podría tener un impacto indirecto en el sector veterinario, dependiendo de las prioridades del gobierno entrante en relación con la salud animal y el bienestar de las mascotas.

### 2. Económico

- **Crecimiento del Gasto en Cuidado de Mascotas:** El gasto en cuidado de mascotas ha crecido significativamente, alcanzando más de 800 millones de dólares anuales en Chile (Albertini, 2017). Esto indica un mayor poder adquisitivo y una mayor disposición de los dueños de mascotas a invertir en servicios veterinarios de calidad.
- **Impacto Económico de la Pandemia:** La pandemia de COVID-19 afectó la economía del país y, por ende, el presupuesto disponible de muchas familias para gastos en servicios no esenciales. Sin embargo, el sector veterinario mostró una recuperación gracias al incremento en la adopción de mascotas durante la pandemia, lo que ha generado una demanda sostenida de servicios básicos y especializados.
- **Consumo Privado y Gasto en Mascotas:** Según el Banco Central de Chile (2023), el consumo privado ha mostrado fluctuaciones significativas en los últimos años debido a la pandemia y las medidas de liquidez implementadas. Durante 2021, hubo un aumento significativo del consumo, seguido de una caída a partir de 2022 debido a la reducción de la liquidez y una política monetaria restrictiva. Estas fluctuaciones afectan indirectamente la capacidad de los hogares para destinar recursos al cuidado de mascotas, especialmente en los quintiles de ingreso más bajo (Banco Central, 2023).

### 3. Sociocultural

- **Creciente Adopción de Mascotas:** Los estudios realizados por Cadem (2022) y GFK Adimark (2018) muestran un aumento en la tenencia de mascotas en los hogares chilenos. El 86% de los hogares tiene al menos una mascota, lo cual representa un aumento significativo respecto a 2019. Las generaciones más jóvenes (Generación Z y Millennials) son las que más perciben a sus mascotas como miembros de la familia, lo cual impulsa la demanda de servicios y productos especializados para mascotas (Cadem, 2022).

- **Segmentación del Mercado:** Existen diferencias importantes en el comportamiento de los propietarios de mascotas según su nivel socioeconómico. Los estudios de **Adimark (2007)** sobre el nivel socioeconómico en Chile ayudan a identificar que los hogares de niveles socioeconómicos altos tienden a buscar servicios más sofisticados para sus mascotas, mientras que los de niveles más bajos se concentran en servicios esenciales.

#### 4. Tecnológico

- **Adopción de Tecnología en el Cuidado de Mascotas:** La tecnología está jugando un papel importante en el cuidado de mascotas. Según **Claro Chile (2019)**, existe un crecimiento en el uso de dispositivos inteligentes, como collares GPS, que permiten a los dueños monitorear la actividad y ubicación de sus mascotas. Esto presenta una oportunidad para clínicas como Invet, que pueden integrar estos dispositivos en sus servicios para ofrecer un cuidado más completo y diferenciado.
- **Presencia Digital y Aplicaciones Móviles:** La presencia digital se ha vuelto esencial en el sector veterinario. Aplicaciones móviles para el cuidado de mascotas, como las mencionadas por **COOPERATIVA (2018)** y **Perrut (2019)**, permiten conectar a los dueños con servicios de emergencia o cuidado de sus mascotas de manera rápida y eficiente. La digitalización de los servicios veterinarios también representa una ventaja competitiva.

#### 5. Ecológico

- **Conciencia Ambiental:** Existe una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos y servicios ofrecidos. Los dueños de mascotas están comenzando a preferir productos ecológicos y servicios que minimicen el impacto ambiental. En línea con esta tendencia, el artículo de **Chilenografía (2023)** menciona que cada vez más dueños de mascotas en Chile buscan productos sostenibles y servicios amigables con el medio ambiente. Las marcas y servicios pet-friendly también están ganando popularidad, lo cual representa una oportunidad para las clínicas veterinarias que deseen diferenciarse ofreciendo productos y servicios eco-amigables.
- **Control de Residuos Veterinarios:** Las regulaciones sobre el manejo de residuos veterinarios también influyen en el sector. Las clínicas deben asegurarse de cumplir con las normativas para el tratamiento de residuos biológicos y químicos, lo cual puede implicar costos adicionales, pero también representa una responsabilidad social que mejora la imagen de la clínica.

#### 6. Legal

- **Ley Cholito:** La implementación de la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía, conocida como Ley Cholito, exige el registro obligatorio de las mascotas y establece normas para su bienestar (El Mostrador, 2018). Esto representa una oportunidad para las clínicas veterinarias, que pueden ofrecer servicios adicionales para ayudar a los dueños a cumplir con esta normativa, como la asesoría para el registro de sus mascotas.
- **Normativas Sanitarias y Licencias:** Las clínicas veterinarias deben cumplir con una serie de normativas sanitarias para operar, incluyendo la obtención de licencias y permisos. Estas normativas garantizan la calidad del servicio y la seguridad tanto para los animales como para los profesionales que los atienden. Cumplir con estas normativas también puede

convertirse en una ventaja competitiva, destacando el compromiso de la clínica con los estándares de calidad.

- **Seguros y Responsabilidad Civil:** La **Comisión del Mercado Financiero (2019)** destaca la importancia de los seguros para cubrir la responsabilidad civil en el ejercicio veterinario. Ofrecer servicios asegurados o asesoría sobre seguros para mascotas podría ser un valor añadido que atraiga a más clientes.

### **Conclusión del Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL revela que el mercado de servicios veterinarios en Chile está influenciado por una variedad de factores externos, tanto positivos como desafiantes. La Clínica Veterinaria Invet debe aprovechar las oportunidades generadas por el aumento en la tenencia de mascotas y la creciente demanda de servicios especializados, al mismo tiempo que enfrenta retos regulatorios y se adapta a las tendencias tecnológicas y ecológicas. Integrar soluciones digitales, cumplir con normativas sanitarias y adoptar prácticas sostenibles permitirá a la clínica posicionarse mejor en un mercado cada vez más competitivo.

## Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad de una industria al analizar cinco fuerzas clave que influyen en la rentabilidad del sector. Aplicar este análisis al contexto de la clínica veterinaria Invet proporciona una visión más amplia del entorno competitivo y ayuda a formular estrategias que mejoren su posición en el mercado.

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:** La rivalidad en el mercado de clínicas veterinarias es alta, especialmente en zonas urbanas como Providencia, donde operan numerosas clínicas. Invet debe diferenciarse a través de un enfoque en la calidad del servicio, la atención personalizada, y una propuesta de valor única que incluya elementos como la atención 24/7. La alta rivalidad significa que Invet necesita estrategias de marketing efectivas para captar y retener clientes frente a una competencia significativa.
- **Poder de Negociación de los Clientes:** Los clientes (tutores de mascotas) tienen un alto poder de negociación debido a la gran cantidad de opciones disponibles en el mercado. Esta situación implica que los tutores pueden fácilmente cambiar de clínica si no están satisfechos con el servicio. Por lo tanto, es crucial implementar un sistema de gestión de la relación con los clientes (CRM) y campañas de fidelización que fortalezcan la relación entre Invet y sus clientes, haciéndolos menos propensos a buscar otras alternativas.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** En el sector veterinario, los proveedores incluyen tanto fabricantes de medicamentos y equipos médicos como distribuidores de insumos. En general, el poder de negociación de los proveedores no es extremadamente alto, ya que existen múltiples opciones de suministro en el mercado. Sin embargo, la clínica debe establecer relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores clave para garantizar precios competitivos y disponibilidad continua de los insumos necesarios, lo cual impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido.
- **Amenaza de Nuevos Entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes es moderada. Si bien abrir una clínica veterinaria requiere una inversión significativa, las barreras de entrada no son lo suficientemente altas como para disuadir completamente a nuevos participantes, especialmente en un mercado en crecimiento como el de la salud animal. Para contrarrestar esta amenaza, Invet debe fortalecer su marca y establecer una base sólida de clientes leales a través de campañas de marketing efectivas y la diferenciación de sus servicios.
- **Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos:** La amenaza de servicios sustitutos es baja, ya que los servicios veterinarios son esenciales y no tienen un sustituto directo. Sin embargo, otras opciones como consultas en línea o servicios móviles podrían ser alternativas a considerar, sobre todo en situaciones donde el cliente prefiera comodidad. Para mitigar esta amenaza, Invet debe seguir innovando en la forma de ofrecer sus servicios, considerando también la posibilidad de ofrecer servicios adicionales como consultas a distancia.

## Análisis del Modelo de Crecimiento de Greiner para la Clínica Veterinaria Invet

- El Modelo de Crecimiento de Greiner describe cómo las organizaciones evolucionan a través de distintas fases de crecimiento, cada una marcada por una crisis que debe superarse para avanzar al siguiente nivel de desarrollo. Aplicar este modelo a la situación actual de la Clínica Veterinaria Invet proporciona un marco claro para entender los desafíos que la clínica enfrenta y las acciones necesarias para continuar creciendo de manera exitosa. En el contexto de Invet, estas fases son esenciales para implementar la propuesta de valor de manera efectiva, mejorando el servicio y consolidando una estructura organizacional sólida.

### **1. Fase 1: Crecimiento a través de la Creatividad**

- En sus inicios, Invet experimentó un crecimiento basado en la creatividad y el impulso emprendedor de sus fundadores. En esta etapa, la clínica se enfocaba en la calidad de la atención veterinaria y en el trato personalizado hacia los clientes, logrando diferenciarse a través de su atención 24 horas y la especialización de sus servicios.
- No obstante, la falta de estructura organizacional y de sistemas administrativos claramente definidos llevó a un crecimiento desorganizado, con dependencia del liderazgo informal y falta de procesos eficientes. Esta situación generó desafíos en la gestión operativa, como la gestión manual de inventarios y la ausencia de un equipo administrativo dedicado, lo cual dificultaba el crecimiento sostenible.

### **Fase 2: Crecimiento a través de la Dirección**

- Para avanzar en su desarrollo, Invet necesita transitar hacia la Fase de Dirección, donde la implementación de una estructura organizacional formal y la definición de roles y responsabilidades sean clave. Esto implica establecer un equipo administrativo que pueda manejar eficientemente los aspectos operativos y financieros, permitiendo que los médicos veterinarios se enfoquen en su especialización clínica.
- En esta fase, Invet debe superar la crisis de liderazgo informal mediante la profesionalización de su gestión, lo cual se alinea con la propuesta de valor. Un enfoque más estructurado permitirá optimizar los recursos y mejorar la eficiencia operativa, lo que se traducirá en la capacidad de mantener precios competitivos y brindar una experiencia más consistente a los clientes.

### Fase 3: Crecimiento a través de la Delegación

- A medida que la clínica avanza hacia un crecimiento más maduro, será necesario delegar responsabilidades para manejar las operaciones de manera más efectiva. Invet deberá confiar en su equipo administrativo y en la tecnología moderna para asumir la responsabilidad de aspectos como la gestión de inventarios, los programas de fidelización, y el seguimiento de los clientes.
- En esta etapa, la delegación se relaciona directamente con la implementación de un programa de fidelización y el seguimiento post-tratamiento. La delegación permitirá a la clínica proporcionar un mejor servicio al cliente, ya que los médicos podrán centrarse en la atención directa mientras el equipo administrativo maneja otros aspectos clave de la relación con los clientes. Además, la implementación de servicios adicionales como la ambulancia veterinaria y el veterinario a domicilio también será posible gracias a una estructura de delegación clara.

### Fase 4: Crisis de Control y Establecimiento del Proceso Formal

- Durante la transición a una estructura más formal, la clínica puede enfrentar una crisis de control. Esta crisis se caracteriza por la dificultad para coordinar las actividades entre las diferentes áreas y garantizar que el servicio siga siendo de alta calidad. La solución a esta crisis será establecer sistemas y procedimientos que aseguren una operación integrada y eficiente. Esto incluye la implementación de un sistema de gestión de inventarios automatizado y el uso de tecnología avanzada que permita una comunicación fluida entre los equipos.

El análisis de la situación actual de la clínica veterinaria Invet ha identificado tanto fortalezas como debilidades que impactan directamente su capacidad de crecimiento y competitividad en el mercado veterinario. Entre las principales **fortalezas**, se destacan la atención 24 horas, la calidad del equipo veterinario y la oferta de servicios especializados, los cuales son altamente valorados por los clientes y representan una diferenciación frente a la competencia.

Sin embargo, existen **debilidades importantes**, como la falta de una estrategia formal de marketing, un proceso de ventas no estructurado y una limitada comunicación en canales digitales, que afectan la visibilidad de la clínica y su capacidad de captar y retener clientes. Además, la ausencia de servicios adicionales como ambulancia y atención a domicilio limita la capacidad de satisfacer de manera más integral las necesidades de los clientes.

El benchmarking realizado mostró que las clínicas competidoras han logrado posicionarse efectivamente a través de estrategias de fidelización, una mejor presencia en redes sociales, y una infraestructura moderna. Estas áreas representan oportunidades claras para Invet, que, si se aprovechan correctamente, podrían contribuir a mejorar el posicionamiento y aumentar las ventas de la clínica.

En resumen, el **potencial de crecimiento de Invet** radica en la implementación de un plan de marketing sólido que no solo aproveche las fortalezas actuales, sino que también solucione las deficiencias identificadas, promoviendo una mejora en la captación y fidelización de

clientes. La clave será enfocarse en un mejor uso de los canales digitales, la incorporación de servicios adicionales y la optimización del proceso comercial para garantizar una experiencia de cliente satisfactoria y generar lealtad en el largo plazo.

## Investigación de mercado: conocer al cliente de una veterinaria

### **Muestreo No Probabilístico por Conveniencia**

El enfoque seleccionado para esta investigación es el **muestreo no probabilístico por conveniencia**, que se caracteriza por seleccionar a los participantes que se encuentran más fácilmente disponibles para el encuestador. Este tipo de muestreo no se basa en una selección aleatoria, sino en la accesibilidad y conveniencia, lo cual lo hace adecuado en escenarios donde la población no está claramente delimitada o donde existen limitaciones de tiempo y recursos.

#### **Justificación del Muestreo:**

- **Alcance del Encuestador:** Debido a la falta de datos precisos sobre la población de mascotas y sus dueños en Santiago y, más específicamente, en la comuna de Providencia, se opta por un enfoque que permita llegar fácilmente a los sujetos a través de redes sociales (Facebook e Instagram) y otras plataformas accesibles.
- **Accesibilidad:** Los encuestados serán seleccionados según su disponibilidad, utilizando canales digitales, como redes sociales, donde se realizará la encuesta durante un período de al menos **14 días**.
- **Tipo de Encuesta:** La encuesta será **estructurada**, con preguntas claras y objetivos definidos, para obtener respuestas consistentes directamente de los dueños de mascotas.
- **Tipo de Estudio:** Este es un estudio **conductual**, ya que busca entender las conductas y características de los dueños de mascotas en relación con los servicios veterinarios.

Este enfoque permite recolectar datos rápidamente y maximizar la cantidad de respuestas en un período corto, aunque con limitaciones en cuanto a la generalizabilidad de los resultados. El objetivo es caracterizar el perfil de los potenciales clientes de servicios veterinarios, facilitando un primer acercamiento que sirva para mejorar la estrategia de marketing de la clínica veterinaria Invet. Además, con una muestra de **332 respuestas**, se sigue la recomendación de tamaños de muestra para estudios conductuales según la **Tabla 8.4 del libro de Metodología de la Investigación de Hernández-Sampieri**.

● **Tabla 8.4** Muestras utilizadas con frecuencia en investigaciones nacionales y regionales según área de estudio<sup>13</sup>

Tipos de estudio	Nacionales	Regionales
Económicos	1000+	100
Médicos	1000+	500
Conductas	1000+	700-300
Actitudes	1000+	700-400
Experimentos de laboratorio	---	100

*Ilustración 8: Muestras utilizadas en investigaciones. Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta ed.). McGraw-Hill.*

## Resultados de la investigación del cliente.

La encuesta realizada sobre el perfil de clientes de servicios veterinarios permitió obtener información clave, destacándose cinco puntos relevantes (Ver anexo 1 para los gráficos de los resultados):

1. **Servicios más importantes:** Los servicios más valorados por los clientes incluyen vacunación, consultas generales y servicios de emergencia. Estos resultados destacan la importancia de priorizar estos servicios en las clínicas veterinarias para satisfacer las necesidades principales de los usuarios.
2. **Frecuencia de visitas:** La mayoría de los dueños de mascotas llevan a sus animales al veterinario una vez al año para chequeos generales o solo en caso de enfermedad. Sin embargo, hay un grupo significativo que acude varias veces al año, principalmente para servicios relacionados con la salud preventiva y emergencias.
3. **Factores para elegir una clínica:** Entre los criterios más importantes que influyen en la elección de una clínica están la proximidad al hogar, la reputación de la clínica y el precio de los servicios. Estos factores reflejan la relevancia de la accesibilidad y la percepción de calidad en la decisión del cliente.
4. **Presupuesto anual:** El gasto anual en mascotas varía, pero la mayoría de los encuestados reporta un rango entre \$100.000 y \$500.000, lo que subraya la necesidad de servicios con precios competitivos que se ajusten a diferentes capacidades económicas.
5. **Comunicación y redes sociales:** Los clientes prefieren ser contactados principalmente a través de WhatsApp e Instagram para recibir recordatorios y actualizaciones sobre promociones o servicios. Esto enfatiza la importancia de integrar estrategias de comunicación digital en la relación con los clientes.

# Recorrido del Cliente en la Clínica Veterinaria Invet

## 1. Inicio del Viaje (Conciencia y Disparador)

- **Fuente de conocimiento sobre la clínica:** Los clientes nuevos llegan principalmente por recomendaciones de conocidos, búsquedas en internet y redes sociales.
- **Medios de comunicación utilizados:** Instagram y Google Maps son las principales fuentes donde los clientes obtienen información sobre la clínica. Instagram tiene el enlace al sitio web, donde se puede acceder a la información sobre la historia de la clínica, servicios y agenda de citas.
- **Puntos de contacto:** Publicaciones en redes sociales (Instagram, Facebook), reseñas en Google Maps, publicidad en internet.
- **Observaciones:** El equipo de veterinarios que se muestra en línea no está actualizado. Falta información clara sobre la misión, visión y valores de la empresa, y las opciones de agenda de citas no son intuitivas ya que ambas llevan al mismo sitio.
- **Sugerencias de mejora:** Mejorar la visibilidad de promociones y crear disparadores claros para motivar la visita, como descuentos para nuevos clientes. Actualizar la información del equipo y dar más detalles sobre la filosofía de la clínica.
- **Soluciones posibles:** Actualizar el sitio web y redes sociales regularmente, destacar promociones para nuevos clientes, agregar información sobre la misión y valores de la clínica. Optimizar la experiencia de agendamiento para que sea más fácil y clara.
- **Emociones del cliente:** Expectativa, curiosidad, interés en encontrar una buena atención para su mascota.

## 2. Recopilación de Información

- **Información sobre servicios:** Los clientes consultan reseñas en Google Maps y exploran el Instagram de la clínica para conocer los servicios. La información disponible en el sitio web no está organizada de manera eficiente, lo que dificulta entender claramente la oferta de servicios y agendar citas.
- **Diferencia de precios:** Se detectó una diferencia importante en los precios de consulta dependiendo de cómo se agenda la cita (45.000 pesos si se llega sin cita y 25.000 si se agenda en línea).
- **Puntos de contacto:** Sitio web, redes sociales (Instagram), reseñas en Google Maps, teléfono para consultas adicionales.
- **Sugerencias de mejora:** Clarificar los procesos de agendamiento en el sitio web e Instagram, y destacar el ahorro de agendar en línea para motivar a los clientes a usar ese canal.
- **Soluciones posibles:** Reestructurar la información en el sitio web para que sea más fácil de navegar, implementar un tutorial o guía visual para agendar citas, y promover el ahorro por agendar en línea mediante campañas en redes sociales.

- **Emociones del cliente:** Confusión, preocupación por la salud de su mascota, necesidad de claridad y confianza en el servicio.

### 3. Evaluación de Alternativas

- **Factores de decisión:** Los clientes consideran clínicas cercanas, la disponibilidad de citas y los precios. La decoración de la clínica y la recepción son sencillas, lo cual podría influir negativamente frente a alternativas más atractivas.
- **Puntos de contacto:** Página web con información de precios, interacción en redes sociales, visitas físicas a la clínica para evaluar la apariencia y servicios.
- **Sugerencias de mejora:** Mejorar la decoración externa de la clínica para hacerla más acogedora y profesional. Incluir información clara sobre los precios de los servicios en el sitio web para reducir incertidumbres.
- **Soluciones posibles:** Renovar la fachada de la clínica para hacerla más atractiva, agregar elementos decorativos en la recepción para hacerla más acogedora, y mostrar los precios de manera transparente y accesible en el sitio web.
- **Emociones del cliente:** Comparación, incertidumbre sobre la elección, evaluación de la calidad percibida y valor por el dinero.

### 4. Compra y Experiencia en la Clínica

- **Registro y recepción:** Los nuevos clientes deben registrar sus datos y los de sus mascotas, lo cual incluye nombre, RUT, número de teléfono, y detalles específicos sobre la mascota (nombre, especie, esterilización, vacunas, etc.). Los gatos esperan en una zona exclusiva en el piso superior, mientras los perros esperan en el primer piso.
- **Trato del personal:** El trato es amable, pero no hay mucha comunicación adicional después del registro.
- **Puntos de contacto:** Recepción en la clínica, comunicación con el personal veterinario, zona de espera (física).
- **Sugerencias de mejora:** Simplificar el proceso de recepción para clientes frecuentes y fomentar más interacción entre el personal y el cliente durante la espera.
- **Soluciones posibles:** Implementar un sistema de registro rápido para clientes recurrentes, capacitar al personal para fomentar la interacción con los clientes durante la espera, y ofrecer entretenimiento o información útil en la sala de espera (revistas, videos sobre cuidados de mascotas).
- **Emociones del cliente:** Expectativa, posible ansiedad por la salud de la mascota, deseo de recibir una buena atención.

### 5. Experiencia Posterior a la Compra

- **Seguimiento al cliente:** Se envían recordatorios de citas por correo electrónico, pero no existen encuestas de satisfacción ni agradecimientos automáticos. Existe un libro de quejas, pero no está visible para los clientes.

- **Puntos de contacto:** Correo electrónico para recordatorios, libro de quejas (en la clínica), contacto ocasional por WhatsApp para clientes frecuentes.
- **Sugerencias de mejora:** Implementar una encuesta de satisfacción al final de cada visita y agregar mensajes de agradecimiento automáticos para fomentar la lealtad de los clientes.
- **Soluciones posibles:** Enviar encuestas de satisfacción por correo electrónico o WhatsApp después de la visita, establecer un programa de agradecimiento (como un descuento en la próxima consulta), y hacer visible el libro de quejas para que los clientes puedan expresar sus comentarios fácilmente.
- **Emociones del cliente:** Alivio tras la atención de la mascota, deseo de seguimiento adecuado, posible frustración si no hay comunicación posterior o retroalimentación.



Ilustración 9 Viaje del cliente Invet. Fuente: Elaboración Propia

## Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Invet, basada en los criterios presentados en el libro "Gestión de centros clínicos veterinarios" de Mérida Isla, destaca por su enfoque integral en la atención 24/7, la especialización en perros y gatos, y la conveniencia de los servicios en un solo lugar. Esto brinda a los tutores de mascotas seguridad y confianza, sabiendo que pueden contar con un servicio completo y personalizado para el cuidado de sus mascotas.

# Análisis de las 4 Ps para la Clínica Veterinaria Invet

## 1. Producto

Invet ofrece una amplia gama de servicios veterinarios, que incluyen atención primaria, procedimientos quirúrgicos, hospitalización y servicios de emergencia 24/7. Esto es una ventaja competitiva, pues permite atender las necesidades de salud de las mascotas en distintos niveles de complejidad. Además, disponen de algunos medicamentos para mascotas y alimentos especializados. Sin embargo, estos productos no están bien promocionados.

Recientemente, la Pet Shop de la clínica, que originalmente ocupaba un espacio más amplio, fue reducida a una estantería para habilitar un área de consulta adicional para perros, con el objetivo de separar mejor las zonas de atención para perros y gatos. Esta decisión se tomó debido a la baja rotación de productos y a la falta de promoción efectiva del espacio. (Imagen de la Pet Shop)

## 2. Precio

Los precios de los servicios no están visibles en el sitio web principal de Invet ni en la clínica física; solo se encuentran en la plataforma de Agenda Pro. Las consultas tienen un costo de 25,000 pesos cuando se agendan en línea, pero el precio aumenta a 45,000 pesos si se solicita atención sin cita previa. Esta diferencia tarifaria podría incentivar a los clientes a utilizar el sistema de agendamiento en línea, pero también podría beneficiarse de una mejor comunicación.

Además, la clínica ofrece descuentos ocasionales, que suelen ser del 25% y se promocionan en la página de Instagram. Los pagos pueden realizarse en efectivo o con tarjeta; sin embargo, el efectivo se guarda en una caja de plástico en lugar de una caja registradora, lo cual podría mejorar en términos de organización y seguridad. (Imagen de los precios en Agenda Pro y el sistema de caja)

## 3. Promoción

El principal canal de promoción de Invet es su cuenta de Instagram, donde la clínica interactúa con la comunidad mediante publicaciones y dinámicas que incluyen actualizaciones sobre pacientes, disponibilidad de especialistas y recordatorios de que se brinda atención durante días feriados. Aunque la clínica tiene una presencia activa en esta red social, carece de estrategias de fidelización y seguimiento post-compra, tales como recordatorios de citas o programas de descuento para clientes frecuentes.

En el pasado, Invet contrató una agencia de marketing digital que proporcionaba métricas sobre su sitio web y entregaba informes mensuales con indicadores de actividad. Sin embargo, la clínica dejó de hacer seguimiento a estos informes a partir de febrero de 2024, lo que podría haber afectado la capacidad de Invet para medir y optimizar su rendimiento digital.

Esta falta de seguimiento podría limitar la retención de clientes a largo plazo, especialmente en un mercado donde los programas de fidelización y la atención personalizada son altamente valorados. (Imagen de Instagram y promoción)

## 4. Plaza

Invet tiene presencia tanto física como en línea. Su clínica física en Providencia ofrece fácil acceso, mientras que en el ámbito digital utiliza principalmente Instagram, su sitio web oficial y una página de Facebook. Sin embargo, la página de Facebook ha acumulado algunas reseñas negativas que nunca fueron respondidas, lo cual puede afectar la percepción pública de la clínica.

Además, hubo un periodo entre abril y agosto de 2024 en el cual no se realizaron publicaciones en Facebook, lo que sugiere una falta de consistencia en el uso de este canal. Responder a las reseñas y mantener una actividad constante en todas las plataformas podría ayudar a mejorar la imagen pública de Invet y atraer a nuevos clientes. (Imagen de la página de Facebook).

## **Sugerencias de Mejora**

### **1. Producto:**

- Promover los productos de la Pet Shop a través de redes sociales o dentro de la clínica para aumentar su visibilidad.
- Evaluar los productos en stock para ofrecer aquellos con mayor demanda y utilidad.
- Resaltar la calidad del servicio mediante la gestión proactiva de reseñas, tanto positivas como negativas.

### **2. Precio:**

- Publicar precios básicos en la clínica y en el sitio web para mejorar la transparencia.
- Es importante asegurar una comunicación clara sobre la manera de establecer presupuestos para servicios como cirugías, hospitalizaciones y emergencias, así como mantener consistencia en los precios al público. Esto ayudará a evitar confusiones, malas impresiones y potenciales pérdidas de clientes debido a una percepción de falta de transparencia.
- Implementar un sistema de caja más seguro y organizado para la gestión de efectivo.

### **3. Promoción:**

- Crear un programa de fidelización, como descuentos para clientes frecuentes o recordatorios de citas, para mejorar la retención de clientes.
- Mantener una promoción activa en Facebook y responder a todas las reseñas para fortalecer la interacción con los clientes.
- Implementar un sistema de seguimiento post-compra, especialmente para tratamientos y cirugías, para reforzar la experiencia del cliente.

### **4. Plaza:**

- Incrementar la actividad en Facebook y mantener una comunicación constante en todos los canales para captar y retener clientes.
- Desarrollar una estrategia para responder a las reseñas en todas las plataformas, mostrando compromiso con la satisfacción del cliente.
- Optimizar y actualizar el sitio web para facilitar el acceso a información clave y mejorar la experiencia en línea.

## 10. Estrategias a tomar.

**El objetivo principal de este plan de marketing es aumentar el número de consultas veterinarias en la clínica Invet.** Esta decisión se fundamenta en varias razones clave relacionadas con la capacidad ociosa de los recursos disponibles. Actualmente, la clínica cuenta con 6 consultorios en total, de los cuales solo uno está siendo utilizado de manera constante para consultas. Durante el día, hay 3 veterinarios presentes: uno para consultas, uno para hospitalización y el director médico. Sin embargo, solo el veterinario de consultas está disponible para atender a los clientes de manera regular, mientras que el jefe de hospital y el director médico solo atienden en casos puntuales. Esto significa que, aunque la clínica tiene a 9 veterinarios en su nómina, solo 3 están trabajando diariamente, con uno adicional cubriendo el turno nocturno.

Esta situación ha llevado a una subutilización significativa de los consultorios y los recursos humanos, ya que no todos los veterinarios están cumpliendo con las 40 horas semanales requeridas. Además, la consulta veterinaria es el principal generador de actividades dentro de la clínica, ya que de ella se derivan otros servicios como consultas a especialistas, cirugías, vacunaciones, tratamientos y hospitalización. Por lo tanto, aumentar el número de consultas no solo permitirá optimizar el uso de los recursos actuales, sino que también potenciará otras áreas de negocio de la clínica, generando un efecto positivo en el flujo de pacientes y en los ingresos.

### Metodología para el Cálculo de la Hora Veterinaria

Basado en el libro de Velasco, A., & Serra, J. C. (2017) "Todo lo que debe saber sobre Gestión Clínica Veterinaria: Marketing", se describen los siguientes pasos para calcular la hora veterinaria (ver anexo 10 con los resultados):

1. **Cálculo de Costos Fijos Anuales:** Incluye todos los costos que no varían con el número de consultas, como arrendamiento, servicios públicos, salarios administrativos, seguros, etc.
2. **Determinación de Remuneraciones Anuales de los Veterinarios:** Se consideran los sueldos anuales de todos los veterinarios, enfermeros y técnicos que trabajan en la clínica.
3. **Cálculo de Horas y Minutos Trabajados al Año:** Se determinan las horas diarias de trabajo de los veterinarios, multiplicadas por los días laborales del año para obtener las horas anuales trabajadas. Luego, se convierte a minutos para un cálculo más preciso.
4. **Aplicación del Factor de Eficiencia:** El factor de eficiencia es un porcentaje que refleja el tiempo efectivamente facturable, excluyendo tiempos muertos, reuniones, descansos, etc. Esto determina los minutos efectivos facturables.
5. **Cálculo del Costo Salarial y de Estructura por Minuto:** Se dividen los costos salariales y los costos fijos entre los minutos efectivos facturables para obtener un costo por minuto.
6. **Cálculo del Costo Total por Hora:** Se multiplican los costos por minuto (salarial y estructura) por 60 para obtener el costo total por hora veterinaria.

## **Metodología para el Cálculo de la Capacidad de Consultas Veterinarias**

Para calcular la cantidad de consultas veterinarias posibles se siguieron los siguientes pasos (ver anexo 2 para los resultados):

1. **Determinación del Número de Consultorios Disponibles:** Se contabilizan todos los consultorios con los que cuenta la clínica para la atención.
2. **Establecimiento del Número de Consultas por Hora:** Dependiendo del tiempo promedio que toma una consulta, se determina cuántas consultas se pueden realizar por hora en cada consultorio. Por ejemplo, si cada consulta dura 30 minutos, se pueden realizar 2 consultas por hora.
3. **Cálculo de Consultas Diarias y Mensuales:** Se multiplica el número de consultas por hora por las horas laborables diarias y el número de consultorios disponibles para obtener la cantidad de consultas posibles por día. Posteriormente, se obtiene la cifra mensual considerando los días laborables del mes (promedio de 30 días por mes).

Para este cálculo se consideraron 2 escenarios, uno en el cual se usa 4 box y otro en el cual se usan 6 box.

# Objetivo Principal

Aumentar el número de consultas médicas mensuales a 400 en el próximo año.

## Estrategias para Aumentar el Número de Consultas Veterinarias

### 1. Estrategia de Transparencia de Precios

- **Descripción:** Mostrar precios claros y visibles en la página web, en la clínica física, y a través de plataformas de comunicación como WhatsApp, Instagram y Facebook.
- **Acciones:**
  - Actualizar el sitio web con un apartado de precios para cada servicio (consultas, cirugías, hospitalización).
  - Crear una sección informativa en la clínica con pantalla digital que muestre los precios.
  - Comenzar a utilizar Google Analytics para medir las acciones en el sitio Web.
- **KPIs:**
  - **Visibilidad de Precios:** Incrementar en un 50% las visitas a la sección de precios de la página web en los próximos 6 meses.
- **Meta:** Aumentar la transparencia percibida por los clientes y reducir las consultas relacionadas con precios en un 30%. (mediante una encuesta de satisfacción).

### 2. Estrategia de Fidelización - Club Invet

- **Descripción:** Crear un programa de membresía llamado "Club Invet" para fidelizar a los clientes, ofreciendo tarifas unificadas y otros beneficios exclusivos.
- **Sugerencia de Costo de Membresía:** El costo sugerido para la membresía anual de "Club Invet" es de \$30.000, en base al costo promedio de todas las consultas ofrecidas. El pago sería único y los beneficios durarían 1 año.
- **Justificación:** Se identificó que una parte significativa de los clientes de Invet ya visita la clínica de manera frecuente. De los 2,370 clientes atendidos en 2023, el 32.6% (773 clientes) acudieron cuatro o más veces, con algunos alcanzando hasta 40 visitas. Por otro lado, el 36.1% (855 clientes) solo asistieron una vez en el año. Con el Club Invet, se busca incentivar a los clientes fieles a aumentar el número de visitas y, al mismo tiempo, fidelizar a aquellos que solo visitan la clínica una vez al año para que acudan con mayor regularidad.
- **Acciones:**
  - Lanzar el Club Invet con membresías anuales, que incluyan tarifas reducidas para consultas regulares y de emergencias.
  - Ofrecer descuentos en servicios preventivos.

- Implementar un trato personalizado mediante recordatorios automáticos y contacto por WhatsApp.
- Creación de una Base de Datos de clientes exclusiva para el manejo de los socios del club Invet. EN esta se preguntarán datos como nombre, dirección, genero, Rut, mascota, entre otros. Todo con el fin de empezar a conocer en profundidad a los clientes de Invet
- **KPIs:**
  - **Número de suscripciones:** Objetivo de 200 nuevas suscripciones en el primer año de implementación.
  - **Frecuencia de visitas:** Incrementar la frecuencia promedio de visitas de los miembros del club a 4 veces al año.
  - **Meta:** Generar ingresos adicionales de \$3,000,000 mediante suscripciones y aumentar en un 20% la retención de clientes actuales.

### 3. Promoción en Redes Sociales

- **Descripción:** Potenciar la visibilidad de los servicios mediante publicaciones en Instagram y Facebook, destacando los precios y servicios de la clínica.
- **Acciones:**
  - Publicar de manera constante ejemplos de los servicios con sus precios.
  - Realizar campañas de publicidad pagada en redes sociales para aumentar el alcance de las publicaciones.
  - Publicar historias y contenido interactivo que motive a los usuarios a compartir.
- **KPIs:**
  - **Alcance de las publicaciones:** Incrementar el alcance en un 50% en los próximos 3 meses.
  - **Engagement:** Aumentar el nivel de interacción (me gusta, comentarios, compartidos) en un 30%, en los primeros 6 meses.
- **Meta:** Aumentar los seguidores de redes sociales en un 25% en los próximos 6 meses y aumentar el número de consultas provenientes de redes sociales en un 25% en los próximos 6 meses.

#### 4. Experiencia del Cliente

- **Descripción:** Mejorar la experiencia total de los clientes en la clínica física y digitalmente.
- **Acciones:**
  - Contratar un servicio de diseño de ambientes para hacer la recepción más acogedora.
  - Establecer un protocolo de atención al cliente enfocado en la amabilidad y la comunicación clara.
  - Utilizar encuestas de satisfacción para medir la experiencia del cliente y ajustar según sea necesario.
- **KPIs:**
  - **Satisfacción del cliente:** Aumentar la puntuación de satisfacción en un 20% mediante encuestas.
  - **Retorno de clientes:** Incrementar el número de clientes recurrentes en un 10% durante los próximos 6 meses.
- **Meta:** Mantener una tasa de satisfacción superior al 85% durante el primer año de implementación.

#### 5. Uso de Consultorios Disponibles y Atención Directa

**Descripción:** Optimizar el uso de los consultorios disponibles y gestionar de manera eficiente las citas agendadas y no agendadas.

##### **Acciones:**

- Utilizar un software de planificación de citas que permita analizar la demanda y ajustar el número de veterinarios según las necesidades diarias. Mediante las funciones integradas de Agenda Pro.
- Capacitar al personal para gestionar las consultas no agendadas de manera efectiva y minimizar los tiempos de espera.

##### **KPIs:**

- **Ocupación de los consultorios:** Lograr una ocupación promedio del 50% de los consultorios disponibles diariamente.
- **Tasa de ocupación de consultorios (%)**

$$\text{Tasa de ocupación} = \left( \frac{\text{Horas de uso del consultorio}}{\text{Horas disponibles del consultorio}} \right) \times 100$$

- **Objetivo:** Medir el porcentaje de tiempo que cada consultorio está ocupado respecto a su capacidad máxima disponible.
- **Frecuencia:** Diario, semanal o mensual.

□ **Promedio de consultas por consultorio (diario/mensual)**

$$\text{Tasa de ocupación} = \left( \frac{\text{Horas de uso del consultorio}}{\text{Horas disponibles del consultorio}} \right) \times 100$$

- **Fórmula:**
- **Objetivo:** Determinar si los consultorios están siendo utilizados de manera eficiente con relación al número de consultas atendidas.

**Consultas por consultorio por médico**

- **Fórmula:**

$$\text{Consultas por consultorio por médico} = \frac{\text{Total de consultas realizadas}}{\text{Número de consultorios utilizados} \times \text{Número de médicos veterinarios}}$$

- **Objetivo:** Analizar la relación entre el uso de consultorios y la actividad de los médicos.

**Meta:** Lograr una ocupación del 60% de los consultorios disponibles diariamente en los próximos 5 años.

## Planificación General del Proyecto: Carta Gantt

La carta Gantt creada para el **Plan de Ventas de Invet** abarca un periodo de un año, destacando las principales actividades y estrategias diseñadas para aumentar las consultas médicas y mejorar la experiencia del cliente. A continuación, una descripción de los elementos clave:

1. **Publicaciones en redes sociales (constantes):** Esta actividad se desarrolla a lo largo de todo el año, con publicaciones continuas en Instagram y Facebook para aumentar la visibilidad de los servicios de la clínica.
2. **Controles trimestrales de resultados publicitarios:** Se programan revisiones cada tres meses para evaluar el desempeño de las campañas publicitarias en redes sociales.
3. **Instalación del apartado de visibilidad de precios:** Implementación de un sistema para mostrar precios claros en el sitio web, la clínica y plataformas digitales. Esta actividad está planificada para completarse en el primer trimestre del año.
4. **Lanzamiento del Club Invet:** En los dos primeros meses, se establecerá un programa de membresía para fidelizar a los clientes con beneficios exclusivos.
5. **Campañas promocionales en redes sociales:** Durante los primeros tres meses, se realizarán campañas específicas para promocionar los servicios de la clínica y destacar los beneficios del Club Invet.
6. **Mejoras en la experiencia del cliente:** Este proceso, que incluye ajustes en la recepción y protocolos de atención, está planificado para desarrollarse entre marzo y junio.
7. **Encuestas de satisfacción trimestrales:** Implementación de encuestas al final de cada trimestre para medir la percepción de los clientes y ajustar estrategias según los resultados.

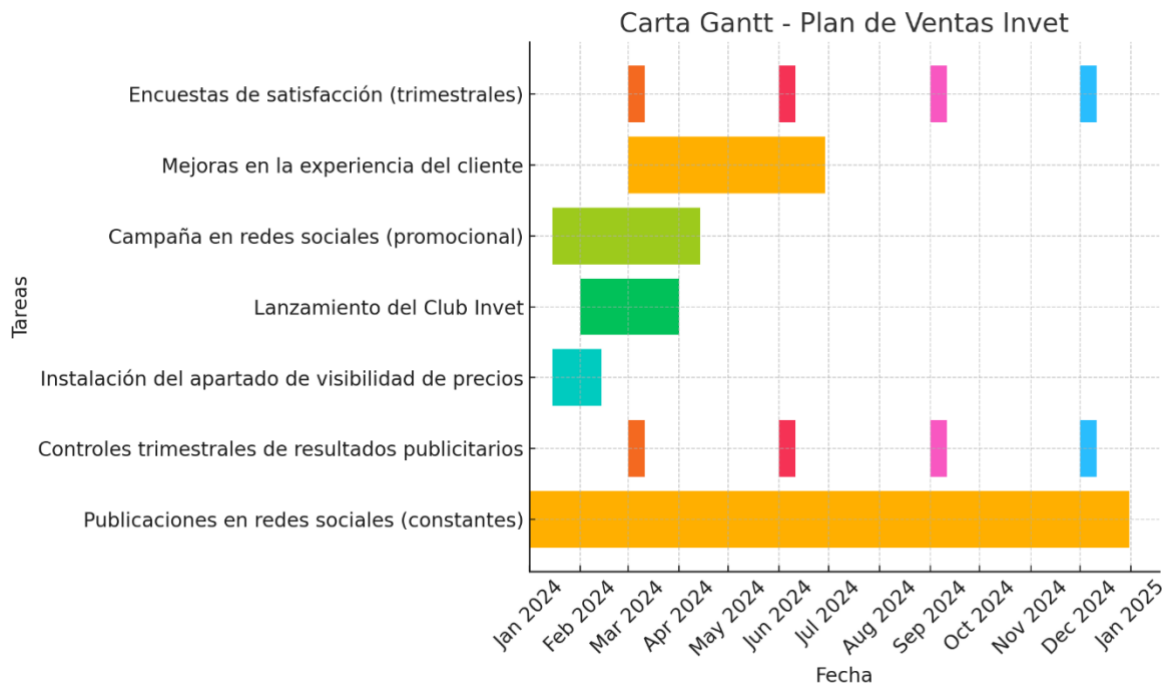


Ilustración 10 Carta Gantt del proyecto Fuente: Elaboración Propia

La carta Gantt presentada es un **ejemplo diseñado específicamente para el primer año de implementación del Plan de Ventas de Invet**. Este cronograma incluye tanto actividades iniciales, enfocadas en la puesta en marcha de las estrategias, como tareas recurrentes que formarán parte de la gestión continua del plan.

**Elementos destacados:**

**1. Tareas de implementación:**

- **Instalación del apartado de visibilidad de precios y lanzamiento del Club Invet** son actividades únicas, planificadas exclusivamente para este primer año, necesarias para establecer las bases del plan de ventas.
- **Campañas promocionales iniciales en redes sociales:** Durante los primeros tres meses, se realizarán esfuerzos especiales para dar a conocer las nuevas iniciativas como la transparencia de precios y el Club Invet.

**2. Tareas recurrentes:**

- **Publicaciones constantes en redes sociales:** Una actividad clave que continuará durante todo el año y será un pilar en la gestión del plan en los años posteriores.
- **Controles trimestrales de resultados publicitarios y encuestas de satisfacción:** Estas actividades están diseñadas para repetirse de manera regular, no solo en el primer año, sino también en los siguientes, como parte de la gestión continua del plan.

Este enfoque asegura que, tras completar las tareas de implementación inicial, se establezca una rutina de gestión que permita evaluar, ajustar y optimizar el plan de ventas en el largo plazo, garantizando su efectividad sostenida.

# 11. Sugerencias para el Desarrollo Organizacional y Mejor Gestión de la Clínica

Como toda empresa que surge desde un pequeño negocio o emprendimiento, es común que, a medida que la organización crezca, necesite una estructura organizativa más formal y mejor establecida. Aunque estas observaciones parezcan fáciles de identificar para un profesional de nuestra área, para muchos que no son especialistas en administración pueden pasar desapercibidas. Es por esto que, al analizar esta organización, se identificaron deficiencias administrativas que están perjudicando su administración óptima, especialmente en la toma de decisiones estratégicas.

A raíz de estas deficiencias identificadas y con el fin de asegurar la sustentabilidad de la clínica, se proponen mejoras enfocadas en dos temas fundamentales de la administración de las empresas:

- Cultura Organizacional.
- Liderazgo y especialización del trabajo.

## Cultura Organizacional

Al momento de analizar la clínica se identificó que no hay una definición de tres conceptos fundamentales para la identidad de una empresa: la misión, la visión y los valores. Estos conceptos no están disponibles para los miembros de la empresa ni para los clientes. Definir estos elementos es fundamental ya que establecen las normas o el marco en el que la cultura organizacional se desarrolla y orienta las acciones de los directivos y empleados, desde su interacción con los clientes hasta sus tareas diarias dentro de la administración.

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidas han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se realizan las actividades en la organización (Robbins & Coulter, 2010).

Es por eso que se decidió proponer y definir la misión, visión y valores de la clínica para fortalecer la identidad organizacional y establecer un marco claro para el funcionamiento de la empresa.

Basado en la definición del libro de Hill, Schilling y Jones (2019), una declaración de misión tiene cuatro componentes básicos: una declaración de la razón de existir de la organización (misión), una declaración del estado futuro deseado (visión) y una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida. La misión describe lo que la compañía hace y proporciona el marco dentro del cual se formularán las estrategias. La visión de una compañía define un estado futuro deseado, articulando lo que la empresa quiere alcanzar. Los valores de una compañía enuncian la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, haciendo énfasis en la cultura organizacional y en los estándares que guían el comportamiento de los

empleados para alcanzar la misión y metas de la organización (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

## **Propuesta de Misión, Visión y Valores de Invet**

- **Visión** "Ser el referente en salud y bienestar para perros y gatos en Providencia, reconocidos por nuestra atención integral, trato personalizado y compromiso con el bienestar animal y la satisfacción de los tutores."
- **Misión** "Proporcionar servicios veterinarios de alta calidad y especialización en perros y gatos, con un equipo comprometido y capacitado que prioriza el bienestar animal y la atención personalizada. Nos esforzamos en construir relaciones duraderas con los tutores, ofreciendo atención de urgencias, consultas preventivas y especialidades que garanticen la salud integral de cada mascota."
- **Valores propuestos**
  - **Compromiso con el Bienestar Animal:** Nos dedicamos a proporcionar un cuidado de alta calidad que priorice la salud y bienestar de cada mascota, tratándolas con el respeto y la atención que merecen.
  - **Empatía y Trato Personalizado:** Valoramos el vínculo emocional entre los tutores y sus mascotas, ofreciendo un servicio cercano y adaptado a las necesidades específicas de cada cliente y paciente.
  - **Excelencia y Profesionalismo:** Nuestro equipo de especialistas está comprometido con los más altos estándares de atención y capacitación continua, garantizando un servicio competente y de calidad en cada consulta o procedimiento.
  - **Innovación y Mejora Continua:** Buscamos incorporar nuevas tecnologías y prácticas avanzadas en nuestros servicios para ofrecer un cuidado de salud óptimo y eficiente a nuestras mascotas.
  - **Responsabilidad y Transparencia:** Mantenemos una comunicación clara y honesta con los tutores sobre el estado de salud de sus mascotas y los tratamientos necesarios, fomentando la confianza y fidelización.

## Liderazgo y Especialización del Trabajo

Se identificó que no hay una definición clara de los cargos y sus jerarquías en la clínica, lo cual afecta la toma de decisiones estratégicas e incluso la operación diaria. Definir claramente los roles y responsabilidades facilita un desempeño más fluido y una adaptación más efectiva a los cambios.

Según Robbins y Coulter (2010), la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos en una organización. Esta estructura, que puede mostrarse en un organigrama, tiene muchos propósitos y ayuda en la planificación, organización, dirección y control de la empresa. Al crear o modificar la estructura, los gerentes se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. Por ello, se decidió proponer un modelo de organigrama inicial para la clínica con el fin de mejorar la ejecución del plan estratégico. La elección será definida en la reunión del directorio Invet del 18/11/2024

### Organigrama 1: Completo

1. **Directorio Invet:** Máxima autoridad encargada de la visión y estrategias generales de la clínica.
2. **Gerente General:** Responsable de supervisar todas las áreas de la clínica y coordinar a los gerentes de las diferentes unidades.
3. **Gerente Administración:**
  - **Contador:** Encargado de la gestión contable y financiera de la clínica.
  - **Recepcionista:** Responsable de la atención al cliente y la gestión de citas.
4. **Gerente Ventas:**
  - **Community Manager:** Maneja la comunicación digital, redes sociales, y la promoción de la clínica.
  - **Asistente de Ventas:** Apoya en tareas relacionadas con la venta de productos y servicios veterinarios.
5. **Director Médico:**
  - **Jefe Enfermeras:** Coordina las actividades de las enfermeras y su relación con los pacientes.
  - **Jefe Veterinarios:** Supervisa al equipo de veterinarios y asegura la calidad de los servicios médicos.
  - **Jefe Hospital:** Responsable de la gestión operativa del hospital veterinario, incluyendo técnicos y procedimientos complejos.
6. **Subordinados Médicos:**

- **Enfermeras, Veterinarios, Técnicos:** Proveen atención médica, asistencia en cirugías, y cuidado hospitalario para las mascotas.

### **Organigrama 2: Consolidado**

1. **Directorio Invet:** Máxima autoridad con funciones estratégicas.
2. **Gerente General:** Supervisión y coordinación general de la clínica.
3. **Gerente Administración y Ventas:** Se combina la administración y ventas en una sola posición para mejorar la eficiencia.
  - **Contador:** Gestiona las finanzas de la clínica.
  - **Recepcionista:** Atención al cliente y gestión de citas.
  - **Community Manager:** Comunicación en redes sociales y promoción.
4. **Director Médico:**
  - **Jefe Enfermeras:** Coordina al equipo de enfermería.
  - **Jefe Veterinarios:** Supervisa a los veterinarios.
  - **Jefe Hospital:** Gestión operativa del hospital.
5. **Subordinados Médicos:**
  - **Enfermeras, Veterinarios, Técnicos:** Personal operativo encargado del cuidado de los animales.

### **Organigrama 3: Simplificado**

1. **Directorio Invet:** Encargado de las decisiones estratégicas.
2. **Gerente General:** Responsable de toda la clínica, con apoyo directo de otros cargos sin dividir en gerencias específicas.
  - **Contador, Recepcionista, Community Manager:** Reportan directamente al Gerente General, eliminando niveles intermedios de gerencia.
3. **Director Médico:**
  - **Jefe Enfermeras:** Encargado de coordinar las enfermeras.
  - **Jefe Veterinarios:** Responsable de supervisar al equipo de veterinarios.
  - **Jefe Hospital:** Responsable del funcionamiento del hospital veterinario.
4. **Subordinados Médicos:**
  - **Enfermeras, Veterinarios, Técnicos:** Equipo encargado de ofrecer servicios veterinarios y cuidados hospitalarios.

### **Resumen de Simplificación en los Organigramas:**

- En **Organigrama 2**, se fusionan los cargos de Gerente de Administración y Gerente de Ventas en un solo **Gerente Administración y Ventas**, para simplificar la estructura.

- En **Organigrama 3**, se elimina la posición de gerentes intermedios y los cargos administrativos (Contador, Recepcionista, Community Manager) reportan directamente al **Gerente General**. Esto hace que la estructura sea más simple y facilita la toma de decisiones al reducir la jerarquía.

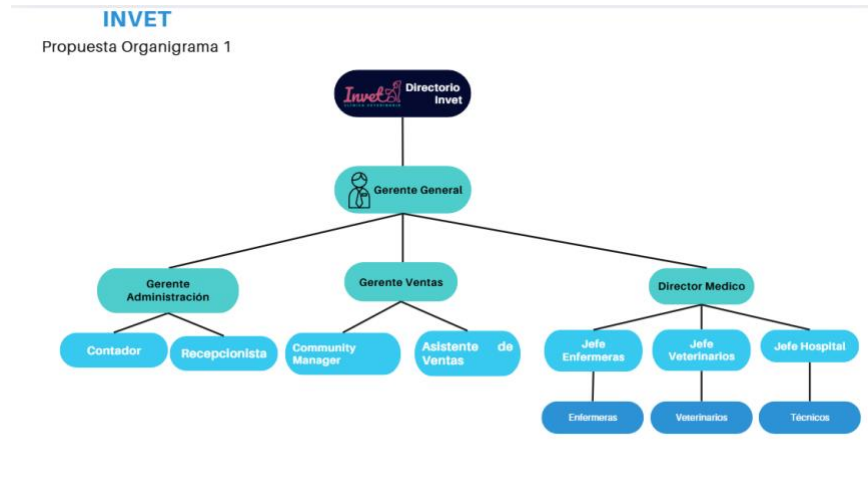


Ilustración 11 Propuesta 1 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia

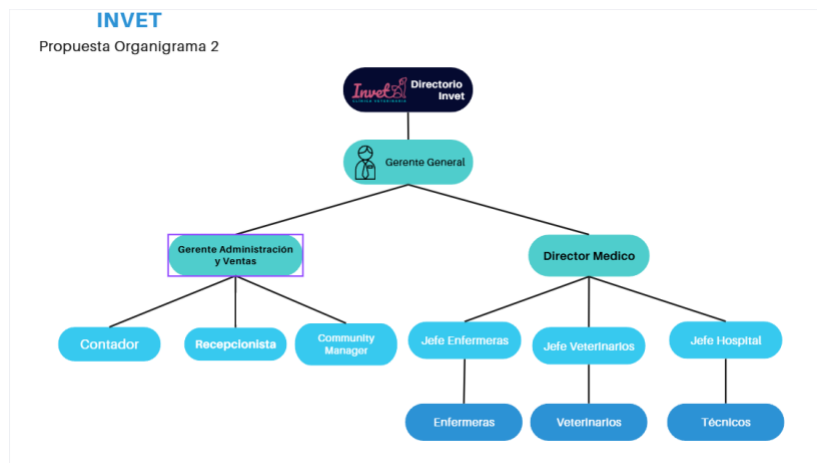


Ilustración 12 Propuesta 2 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia

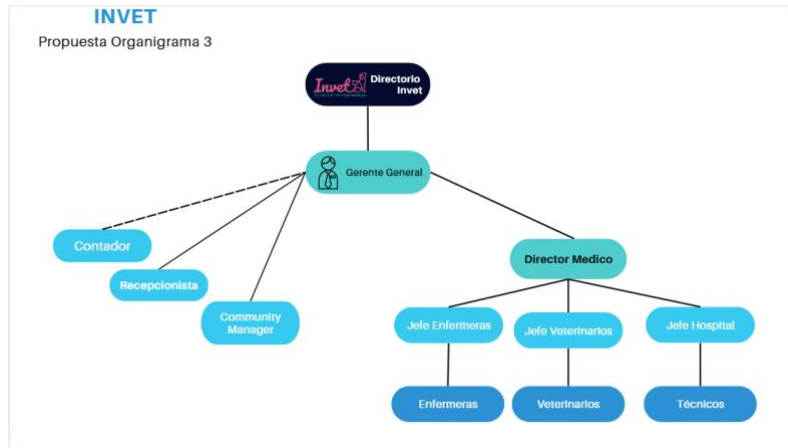


Ilustración 13 Propuesta 2 de organigrama: Fuente: Elaboración Propia

## 12. Evaluación Financiera del proyecto.

### Determinación de Costos para Cada Estrategia

Para la determinación de costos de las acciones de cada una de las estrategias que requieran algún tipo de inversión inicial o desembolso de dinero, se tomará en cuenta solo el costo de aquellos elementos que requieren un gasto adicional significativo. No se incluirán costos asociados a la elaboración de contenido digital, como la creación de canales de comunicación, salvo en el caso de requerir diseño de publicaciones específicas. Cabe destacar que la instalación de algunos de estos elementos ya está costeadada en el valor hora del veterinario, debido a que se cuenta con una persona contratada para el mantenimiento de la clínica.

Este apartado, además, considera los costos de contratación de personal necesarios para la correcta ejecución del plan de ventas y para optimizar el uso de los recursos. Se busca maximizar el efecto y la rentabilidad del plan, siguiendo las recomendaciones del organigrama propuesto para la clínica veterinaria. Los principales costos incluyen la contratación de tres nuevos funcionarios, quienes estarán a cargo no solo de la ejecución del plan, sino también de la parte administrativa de la clínica, desde el cobro de los servicios hasta el manejo de la publicidad y bases de datos de clientes. Estos cargos se pueden ir integrando a lo largo del año operativo de la clínica, conforme avance la ejecución del plan de marketing.

A continuación, se detallan los cargos en orden de importancia para su integración a la clínica:

#### 1. Administrador General de la Clínica

- Será un profesional en las áreas de administración y negocios, encargado de gestionar la clínica en las áreas comercial, administrativa y operativa. Su objetivo será mantener una gestión óptima del negocio, enfocada en la rentabilidad positiva y sustentable de la clínica, así como en el desarrollo de la marca.
- **Sueldo mensual estimado:** \$1.400.000 CLP (basado en fuentes diversas como cl.computrabajo.com y cl.talent.com).

#### 2. Recepcionista

- Tendrá la función de atender a los clientes en la recepción, con el propósito de llevar una gestión más especializada y ordenada del trabajo administrativo, permitiendo que los profesionales veterinarios se dediquen exclusivamente a sus funciones especializadas.
- **Sueldo mensual estimado:** \$720.000 CLP. (basado en fuentes diversas como cl.computrabajo.com y cl.talent.com).

### 3. Community Manager

- Tendrá como función el manejo de todas las redes sociales de la clínica, incluyendo el seguimiento de métricas, ejecución de campañas publicitarias y la interacción con los clientes a través de distintos canales de comunicación propuestos (WhatsApp, Facebook e Instagram). Esto permitirá conocer mejor a los clientes habituales y sus necesidades.
- **Sueldo mensual estimado:** \$620.000 CLP. (basado en fuentes diversas como cl.computrabajo.com y cl.talent.com).

### Estrategia de Transparencia de Precios

- **Actualizar el Sitio Web:**
  - **Costo de actualización del sitio web:** \$250.000 CLP (cobro por el proveedor de servicios de mantenimiento de la página actual).
- **Sección Informativa en la Clínica con Pantalla Digital:**
  - Televisión Smart TV (Presupuesto): \$170.000 CLP.
  - Cable HDMI: \$2.290 CLP.
  - Soporte para TV: \$7.990 CLP.

### 2. Estrategia de Fidelización - Club Invet

- **Lanzamiento del Club Invet:**
  - **Elaboración de historias y publicaciones relacionadas con el lanzamiento del club:** Costo incluido en las tareas del Community manager.
  - **Paquete de bienvenida a los nuevos miembros del club:** Para los primeros 100 miembros del club, se considera ofrecer un artículo extra, como una botella para mascotas o un juguete interactivo para gatos. La cotización de los artículos se realizó en los sitios [www temu.com](http://www temu.com) y [focuslogo.cl](http://focuslogo.cl), por ser los sitios más confiables y con la mayor cantidad de precios disponibles (cotización hecha el 13/11/2024).

Producto	Precio Unitario	Unidades	Total
Juguete para gato	\$ 1.664	50	\$ 83.200
Juguete para perro	\$ 7.819	50	\$ 390.950
Lapiz corporativo	\$ 751	100	\$ 75.089
Libreta Personalizada	\$ 753	100	\$ 75.327
Bolsa Personalizada	\$ 688	100	\$ 68.782
<b>Total Regalo Bienvenida</b>			<b>\$ 693.348</b>

Tabla 5 Precios de artículos de regalo Club Invet. Fuente: Elaboración Propia a partir de investigación en internet

## Promoción en Redes Sociales

- **Publicación Constante de Servicios con sus Precios:** Incluido en las tareas del Community Manager.
- **Campañas de Publicidad Pagada en Redes Sociales:**
  - **Presupuesto mensual para publicidad en Meta Ads:** \$300.000 CLP.
  - **Resultados estimados:** Este presupuesto prevé un alcance de entre 5.5K y 16K personas, con una conversión promedio de 14 a 41 personas.
- **Publicaciones e Historias Interactivas:** Trabajo incluido en las funciones del Community Manager.

## Experiencia del Cliente

- **Diseño de Ambientes en la Recepción:**
  - **Presupuesto estimado para el diseño de la recepción:** Entre \$300.000 CLP y \$500.000 CLP, según cotizaciones realizadas con personas del rubro.



Ilustración 14 Alcance promoción pagada Meta ads. Fuente: Cuenta propia

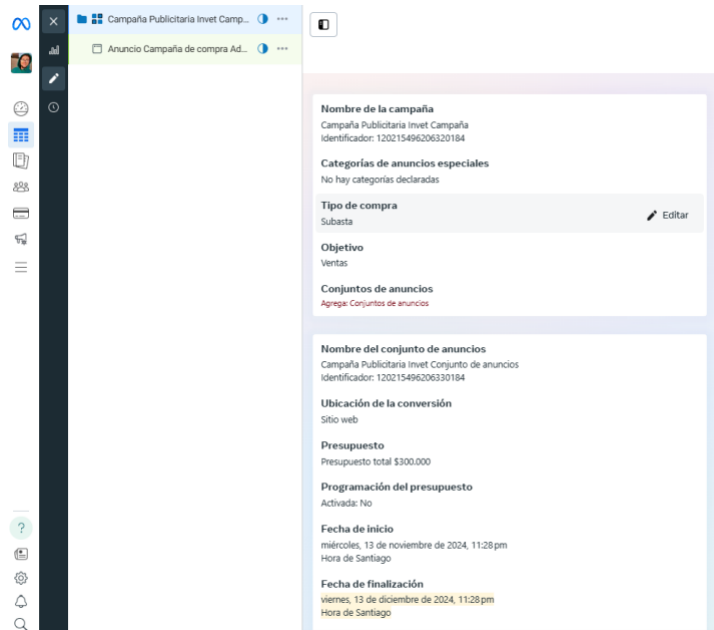


Ilustración 15 Panel Meta Ads, cuenta personal. Los valores y resultados pueden variar con el perfil Invet

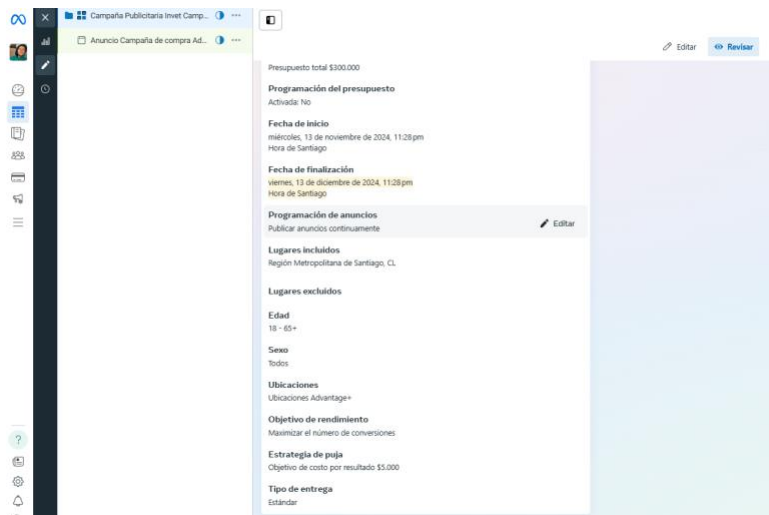


Ilustración 16 Panel Meta Ads, cuenta personal. Los valores y resultados pueden variar con el perfil Invet

## 13. Análisis de Proyecciones

Durante el análisis de las proyecciones de las ventas de consultas médicas, se identificó un gasto elevado en salarios, correspondiente a 310 millones de pesos chilenos anuales. Este nivel de gasto, en relación con el nivel de actividad actual de la clínica, genera un costo operativo elevado que afecta significativamente la competitividad de los precios. Para cubrir los costos fijos y variables actuales, el precio de las consultas médicas se eleva hasta \$6.000 por consulta, lo que sitúa a la clínica fuera del promedio de mercado según el estudio comparativo previamente realizado.

Ante esta problemática, se calculó la reducción necesaria en los costos operativos para mantener precios competitivos y asegurar la rentabilidad de cada consulta. Las medidas propuestas incluyen una reducción del 50% en la nómina y del 10% en los gastos fijos.

Reducción y optimización de costos

Se definió la dotación óptima para el nivel actual de actividad de la clínica en:

- 4 médicos veterinarios.
- 3 enfermeras.
- 1 administrador.
- 1 recepcionista.
- 1 community manager.

Asimismo, se estableció un gasto en publicidad equivalente al 5% de las ventas anuales, con el objetivo de realizar campañas agresivas de marketing en un mercado altamente competitivo.

Inversión inicial

La inversión inicial se determinó considerando los siguientes costos:

- Liquidación del personal: \$45.000.000.
- Actualización del sitio web: Mejoras en la sección informativa de precios y diseño de ambientes.
- Regalos promocionales: Artículos para los primeros socios del club "Invet."
- Pago de deudas acumuladas: Facturas no saldadas del año anterior.

## 14. Proyecciones y escenarios

El análisis incluyó evaluar tres escenarios en un horizonte de 5 años (ver Anexo 7 para el detalle de las proyecciones:

### Escenario 1: Pesimista

- Crecimiento anual de la facturación (consultas realizadas) del 5%.
- Total, de consultas al año 5: 4204.
- Clientes fidelizados en el primer año: 60, con ingresos anuales de \$1.800.000.
- Resultados financieros:
  - VAN: \$56.156.921.
  - TIR: 37%.

### Escenario 2: Ideal

- Crecimiento anual del 10%.
- Total de consultas al año 5: 5068.
- Clientes fidelizados en el primer año: 150, con ingresos anuales de \$4.500.000.
- Resultados financieros:
  - VAN: \$84.903.522.
  - TIR: 48%.

### Escenario 3: Optimista

- Crecimiento anual del 15%.
- Total de consultas al año 5: 6625.
- Clientes fidelizados en el primer año: 200, con ingresos anuales de \$6.000.000.
- Resultados financieros:
  - VAN: \$105.989.726.
  - TIR: 55%.

El proyecto fue evaluado en un horizonte de **5 años** debido a diversos factores asociados tanto al impacto de las estrategias implementadas como al tiempo necesario para alcanzar resultados tangibles:

#### 1. Costos de reducción de personal:

La implementación de una estructura de costos más eficiente, que incluye la reducción de la nómina, conlleva gastos iniciales significativos, como la liquidación del personal. Recuperar esta inversión y estabilizar la operación de la clínica requiere un período considerable, especialmente en un mercado competitivo como el actual.

2. **Impacto de las maniobras de publicidad y fidelización:**

Las estrategias de marketing y fidelización de clientes no generan resultados inmediatos. Estas requieren un período de prueba, ajuste y consolidación antes de alcanzar su máximo potencial. En este sentido, el impacto real de las campañas es más evidente al finalizar cada año operativo, ya que las dinámicas de captación y fidelización necesitan tiempo para madurar.

3. **Ciclos anuales de la actividad clínica:**

El comportamiento de las ventas de consultas médicas y otros servicios sigue patrones anuales, influenciados por factores estacionales, económicos y de mercado. Evaluar el proyecto en un horizonte de 5 años permite analizar las tendencias completas de cada año, capturando una visión más clara y precisa de la evolución del negocio.

4. **Proyección de crecimiento sostenible:**

Dado que la clínica espera alcanzar un crecimiento del **9% anual** en ventas, un horizonte de 5 años es adecuado para medir el éxito de las estrategias implementadas, observando cómo las consultas médicas y los clientes fidelizados evolucionan de manera consistente. Esto proporciona suficiente tiempo para que el efecto acumulativo de las medidas se refleje en los resultados financieros.

5. **Indicadores financieros más fiables:**

Herramientas como el **Valor Actual Neto (VAN)** y la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** son más precisas cuando se evalúan en horizontes que capturan tanto las inversiones iniciales como los beneficios esperados a largo plazo. Un período de 5 años permite evaluar de manera equilibrada los costos y beneficios, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.

## Conclusiones y recomendaciones del análisis de las proyecciones

El análisis realizado resalta la necesidad de ajustar la estructura de costos operativos para asegurar la sostenibilidad financiera de la clínica. La reducción de la nómina y de los gastos fijos es fundamental para ofrecer precios competitivos, lo que permitirá atraer un mayor volumen de consultas y garantizar la rentabilidad del negocio.

Además, la inversión estratégica en publicidad y fidelización de clientes es clave para potenciar el impacto de las medidas implementadas. Los resultados proyectados indican que, en el escenario ideal, la clínica tiene la capacidad de lograr un crecimiento significativo tanto en el número de consultas como en los ingresos, asegurando un retorno financiero atractivo.

No obstante, es indispensable monitorear de manera periódica los costos y los resultados obtenidos, lo que permitirá ajustar las estrategias en función de las condiciones del mercado y optimizar su efectividad.

Por último, la decisión de evaluar el proyecto a un horizonte de 5 años responde a la necesidad de equilibrar las inversiones iniciales, como la liquidación del personal, con los resultados esperados de las estrategias de publicidad y fidelización. Este período permite analizar de forma integral el impacto de las medidas correctivas y evaluar la sostenibilidad y competitividad del negocio a mediano plazo. Además, ofrece la oportunidad de observar resultados anuales claros, facilitando los ajustes necesarios para garantizar el éxito del proyecto.

## 15. Conclusión del Proyecto Final

El desarrollo de un plan de marketing para la clínica veterinaria Invet ha permitido identificar las principales áreas de mejora y las oportunidades estratégicas para aumentar su competitividad en el mercado de Providencia. A través de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la clínica, se han planteado estrategias alineadas con las tendencias del sector y las expectativas de los tutores de mascotas.

Entre los resultados clave, destacan la necesidad de implementar un sistema de gestión de clientes que optimice la relación con los mismos y permita el desarrollo de campañas de fidelización. Además, se identificaron oportunidades para diversificar la oferta de servicios, como la atención a domicilio y la creación de programas de beneficios para clientes frecuentes, lo que podría potenciar la retención y captación de nuevos usuarios.

El análisis situacional reveló debilidades en la comunicación digital y en la actualización tecnológica de la clínica, áreas que deben ser priorizadas para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa. La propuesta de estrategias de marketing, basada en conceptos de autores destacados como Kotler, subraya la importancia de un enfoque centrado en el cliente, el aprovechamiento de los canales digitales y la diferenciación a través de servicios especializados y atención personalizada.

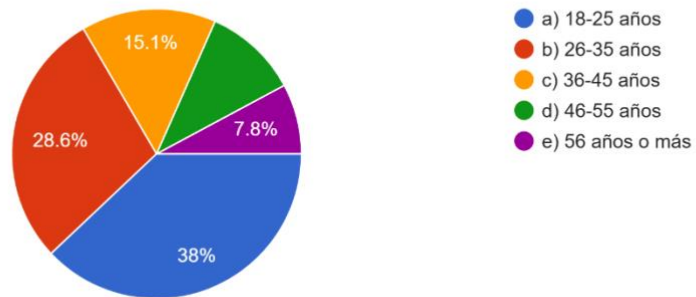
En conclusión, el plan de marketing diseñado para Invet ofrece una hoja de ruta práctica y aplicable que no solo busca mejorar la rentabilidad del negocio, sino también fortalecer su posicionamiento como una clínica comprometida con el bienestar animal y la satisfacción de sus clientes. La implementación efectiva de estas estrategias será crucial para asegurar el crecimiento sostenible y la consolidación de la clínica en un mercado altamente competitivo.

# 16. ANEXOS

## Anexo 1: Resultados encuesta

¿Cuál es su edad?

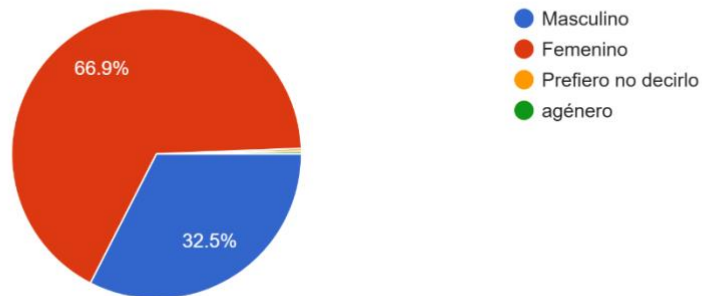
332 respuestas



Fuente 1 Elaboración Propia

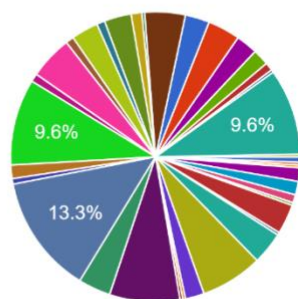
¿Cuál es su género?

332 respuestas



### ¿En qué comuna vive?

332 respuestas

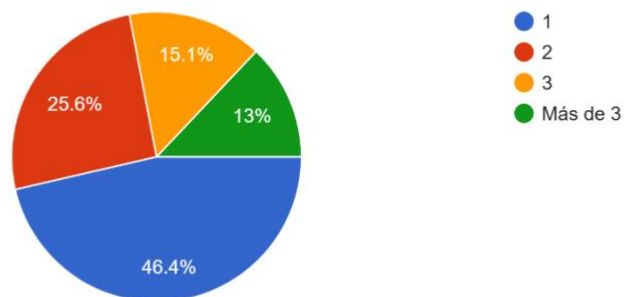


- Cerrillos
- Cerro Navia
- Conchalí
- El Bosque
- Estación Central
- Huechuraba
- Independencia
- La Cisterna

▲ 1/6 ▼

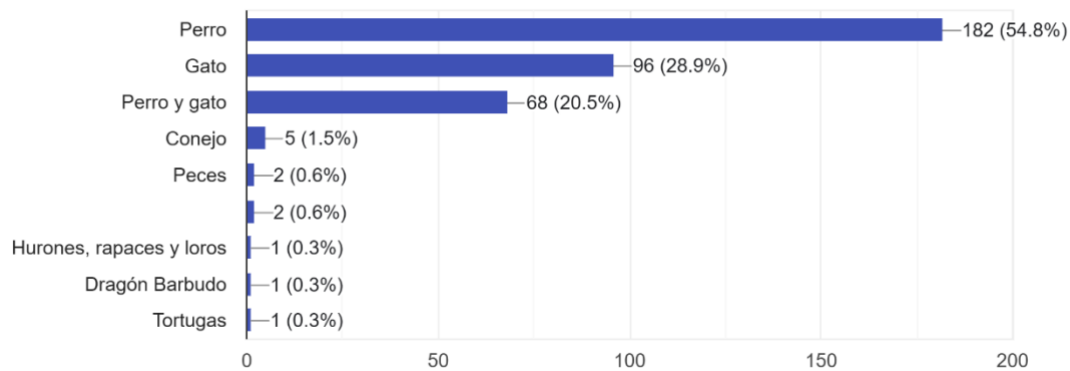
### ¿Cuántas mascotas tiene?

332 respuestas



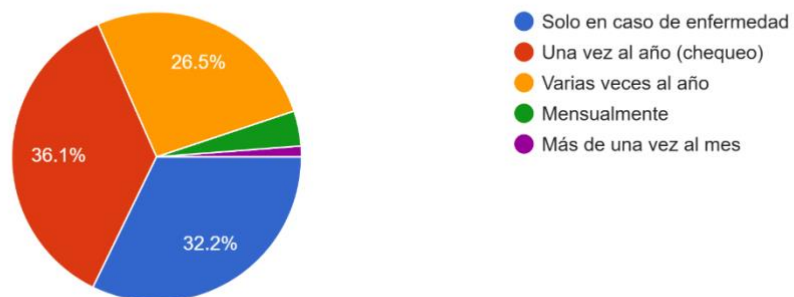
### ¿Qué mascota tiene?

332 respuestas



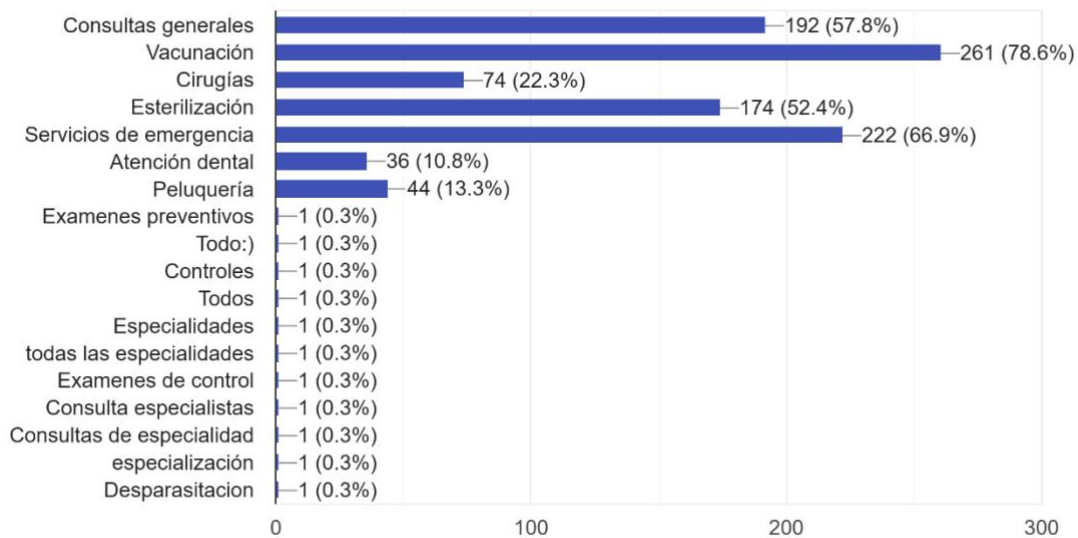
### ¿Con qué frecuencia lleva a su mascota al veterinario?

332 respuestas



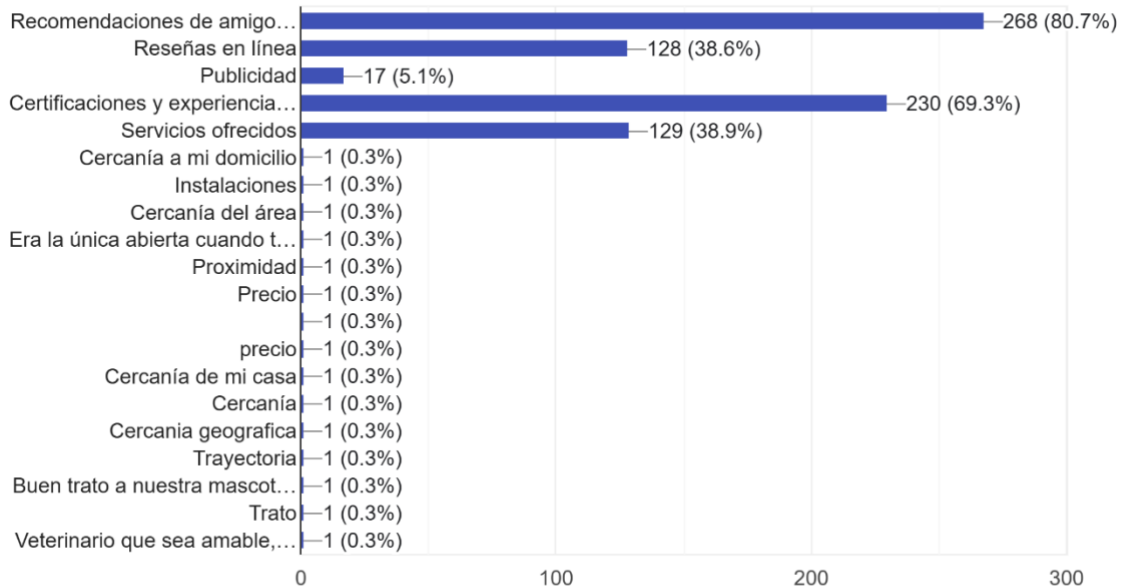
¿Qué servicios veterinarios considera más importantes? ( Marque hasta 3 opciones)

332 respuestas



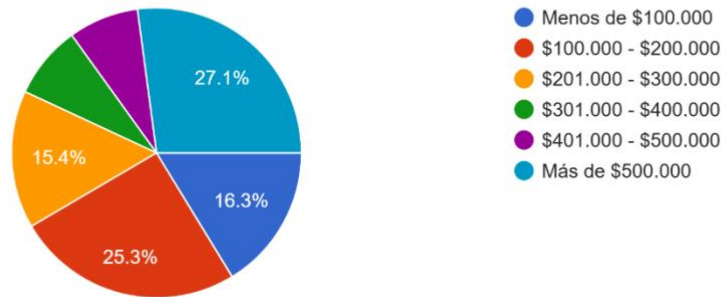
¿Qué tipo de información busca al elegir un veterinario? (Marque hasta 3 opciones )

332 respuestas



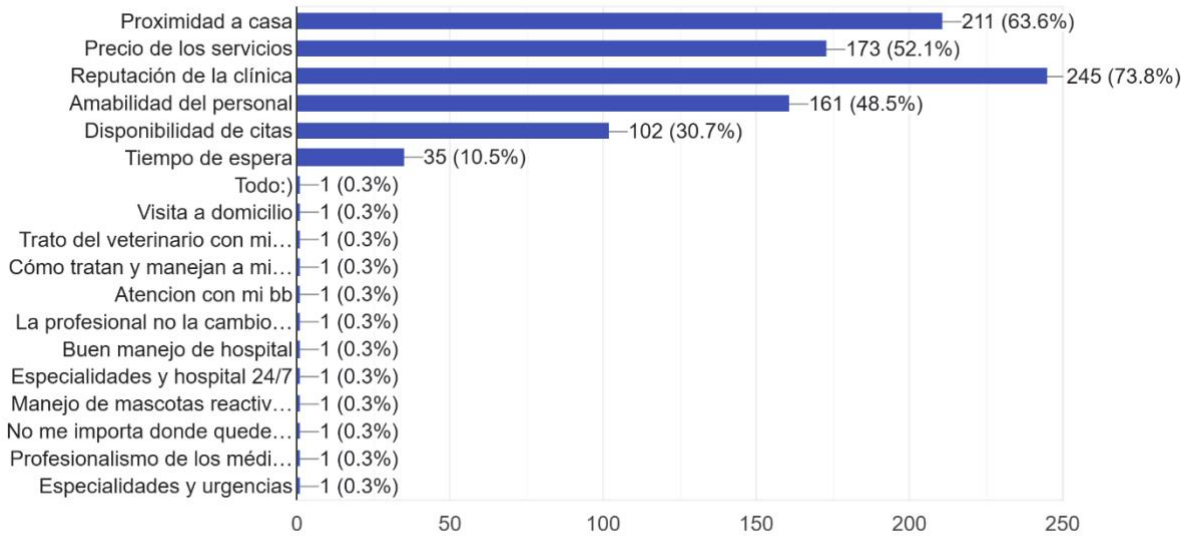
¿Cuál ha sido el monto de dinero o presupuesto que ha gastado en una mascota en el último año?

332 respuestas



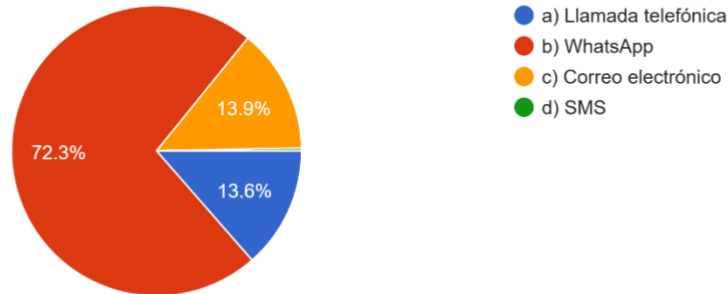
¿Qué factores influyen en su decisión de elegir una clínica veterinaria? (Marque hasta 3 opciones)

332 respuestas



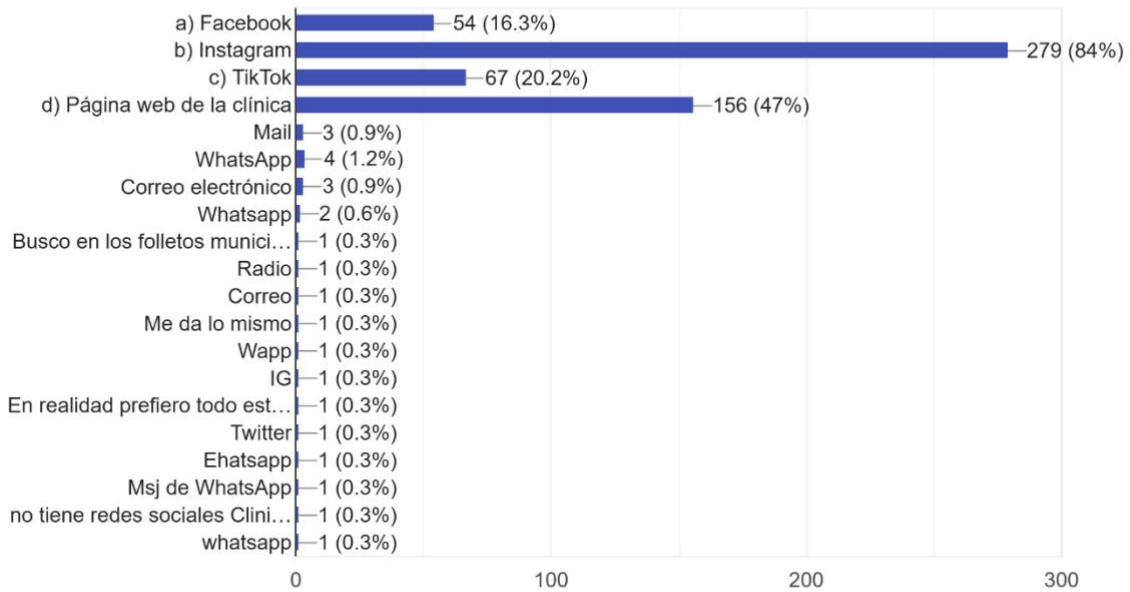
¿A través de qué medio prefiere que la clínica se comunique con usted para enviar recordatorios o información relevante sobre su mascota?

332 respuestas



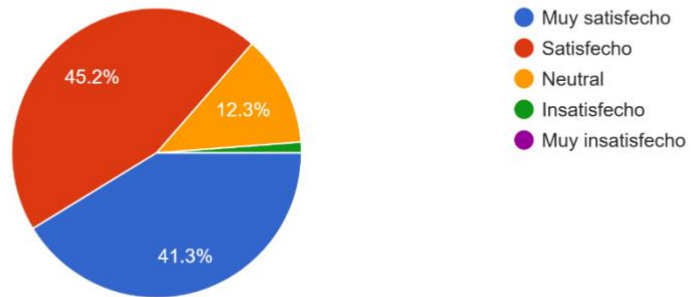
¿A través de qué redes sociales o plataformas preferiría enterarse de las novedades, promociones o servicios de una clínica veterinaria? (Marque 3 opciones)

332 respuestas



¿Está satisfecho con los servicios veterinarios que ha recibido hasta ahora?

332 respuestas



## Anexo 2: Cálculo cantidad de la capacidad de consultas posibles

Horarios ocupados	Cantidad de consultas posibles									
	50%	60%	75%	80%	85%	90%	100%			
Consultorios	4	4	4	4	4	4	4			
Tiempo por Consulta (min)	30	30	30	30	30	30	30			
Consultas por hora	2	2	2	2	2	2	2			
Horas Efectivas de consulta	5	6	8	8	9	9	10			
Consultas por día Por consultorio	10	12	15	16	17	18	20			
Consultas totales en la clínica / día	40	48	60	64	68	72	80			
Consultas Totales x Mes	1,200	1,440	1,800	1,920	2,040	2,160	2,400			
Consultas anuales	14,400	17,280	21,600	23,040	24,480	25,920	28,800			

	Cantidad de consultas Posibles										
	60%	75%	80%	85%	90%	100%					
Horarios ocupados											
Consultorios	6	6	6	6	6	6					
Tiempo por Consulta (min)	30	30	30	30	30	30					
Consultas por hora	2	2	2	2	2	2					
Horas Efectivas de consulta	6	8	8	9	9	10					
Consultas por día Por consu	12	15	16	17	18	20					
Consultas totales en la clini	72	90	96	102	108	120					
Consultas Totales x Mes	2.160	2.700	2.880	3.060	3.240	3.600					
Consultas anuales	25.920	32.400	34.560	36.720	38.880	43.200					

**Anexo 3: Proporción y Frecuencia de visitas de los clientes de Invet.**

Clientes en el año Invet		
Cientes en el año 2023	2.370	Porcentaje del total
Cientes 4 Veces en adelante	773	33%
Cientes 2 a 3 veces	742	31%
Cientes 1 vez	855	36%

Frecuencia de visita		
Cientes 4 Veces en adelante	2,7	al mes
Cientes 2 a 3 veces	1,6	al mes
Cientes 1 vez	1,0	al mes

*Fuente 2: Datos de la empresa y elaboración propia*

**Anexo 4: Ajuste de los precios con la estructura de costos actual.**

Concepto	Precio Final	Precio de Venta actual	Ajuste
Consulta Urgencia	\$ 43.286	\$ 45.000	\$ 1.714
Consulta Diurna	\$ 26.055	\$ 25.000	\$ -1.055
Consulta Nocturna	\$ 26.055	\$ 25.000	\$ -1.055
Consulta Domingos y Feriados	\$ 32.067	\$ 32.000	\$ -67

**Anexo 5: Ajuste de los precios con la estructura de costos nueva.**

Concepto	Precio Final	Precio de Ve	Ajuste
Consulta Urgencia	\$ 46.501	\$ 45.000	\$ -1.501
Consulta Diurna	\$ 31.000	\$ 25.000	\$ -6.000
Consulta Nocturna	\$ 31.000	\$ 25.000	\$ -6.000
Consulta Domingos y Feriados	\$ 31.000	\$ 32.000	\$ 1.000

**Anexo 6: Estructura de costos nueva.**

	Nuevos Gastos	% de reducción	Gastos actuales
Remuneraciones Anuales	\$ 156.400.000	50%	\$ 310.000.000
Costos Fijos Anuales	\$ 37.800.000	10%	\$ 42.000.000
Promedio de salarios mensuales	\$ 13.033.333		
Promedio de gastos fijos mensuales	\$ 3.150.000		

## Anexo 7: Flujo de caja escenario optimista de las proyecciones.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por consulta		\$120,300,800.80	\$138,345,920.92	\$159,097,809.06	\$182,962,480.42	\$210,406,852.48
Ingresos por suscripciones Invet		6,000,000	6,900,000	6,900,000	6,900,000	6,900,000
<b>Ingresos Por Servicios</b>		<b>126,300,801</b>	<b>145,245,921</b>	<b>165,997,809</b>	<b>189,862,480</b>	<b>217,306,852</b>
Costo Fijo Estructura		-12,438,703	-13,400,774	-14,504,367	-15,753,354	-16,904,721
Costo Salarios		-63,858,422	-68,847,361	-74,517,144	-80,933,898	-83,766,584
Gastos en publicidad		-1,263,008	-1,452,459	-1,659,978	-1,898,625	-2,173,069
Gastos en insumos médicos		-6,315,040	-7,262,296	-8,299,890	-9,489,124	-10,865,343
Gasto en artículos publicitarios Club Invet		-693,348	-797,350	-916,933	-1,054,496	-1,212,670
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>41,741,280</b>	<b>54,283,031</b>	<b>67,016,430</b>	<b>81,783,480</b>	<b>104,197,136</b>
IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORÍA (27%)		11,270,146	14,656,418	18,094,436	22,081,540	28,133,227
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>30,471,134</b>	<b>39,626,613</b>	<b>48,921,994</b>	<b>59,701,940</b>	<b>76,063,909</b>
Reducción de personal	\$	45,000,000				
Gasto en Artículos Club Invet	\$	693,348				
Pago de deudas	\$	22,000,000				
Actualización Sitio Web	\$	250,000				
Sección Informativa	\$	181,000				
Diseño Recepción	\$	500,000				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$</b>	<b>-68,624,348</b>	<b>30,471,134</b>	<b>39,626,613</b>	<b>48,921,994</b>	<b>59,701,940</b>

Crecimiento en consultas	15%
Gasto en marketing	1%
Gasto en insumos	5%

de las ventas totales

Flujo de Caja	
Tasa de descuento	10%
Van	\$105,985,726.69
TIR	55%

## Anexo 8: Flujo de caja escenario real de las proyecciones.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ingresos por consulta		\$115,070,331.20	\$126,577,364.32	\$139,235,100.75	\$133,158,610.83	\$168,474,471.91
Ingresos por suscripciones Invet		4,500.000	4,950.000	4,950.000	4,950.000	4,950.000
<b>Ingresos Por Servicios</b>		<b>119,570,331</b>	<b>131,527,364</b>	<b>144,185,101</b>	<b>158,108,611</b>	<b>173,424,472</b>
Costo Fijo Estructura		-11,889,381	-12,260,821	-12,683,556	-13,187,194	-13,055,323
Costo Salarios		-61,081,969	-62,990,780	-65,213,984	-67,750,084	-67,072,583
Gastos en publicidad		-1,195,703	-1,315,274	-1,441,851	-1,581,086	-1,734,245
Gastos en insumos médicos		-5,978,517	-6,576,368	-7,209,255	-7,905,431	-8,671,224
Gasto en artículos publicitarios Club Invet		-693,348	-762,683	-838,951	-922,846	-1,015,131
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>38,731,513</b>	<b>48,384,121</b>	<b>57,626,454</b>	<b>67,684,816</b>	<b>82,891,098</b>
IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORÍA (27%)		10,457,509	13,063,713	15,559,143	18,274,900	22,380,597
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>28,274,005</b>	<b>35,320,408</b>	<b>42,067,312</b>	<b>49,409,916</b>	<b>60,510,502</b>
Reducción de personal	\$	45,000,000				
Gasto en Artículos Club Invet	\$	693,348				
Pago de deudas	\$	22,000,000				
Actualización Sitio Web	\$	250,000				
Sección Informativa	\$	181,000				
Diseño Recepción	\$	500,000				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$</b>	<b>-68,624,348</b>	<b>28,274,005</b>	<b>35,320,408</b>	<b>42,067,312</b>	<b>49,409,916</b>
						<b>\$ 60,510,502</b>

Crecimiento en consultas	10%
Gasto en marketing	1%
Gasto en insumos	5%

de las ventas totales

Flujo de Caja	
Tasa de descuento	10%
Van	\$81,086,731,471
TIR	47%

## Anexo 9: Flujo de caja escenario pesimista de las proyecciones.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por consulta		\$109,839,861,60	\$115,331,854,68	\$121,098,447,41	\$127,153,369,78	\$133,511,038,27
Ingresos por suscripciones Invet		6,000,000	6,300,000	6,300,000	6,300,000	6,300,000
<b>Ingresos Por Servicios</b>		<b>115,839,862</b>	<b>121,631,855</b>	<b>127,398,447</b>	<b>133,453,370</b>	<b>139,811,038</b>
Costo Fijo Estructura		-11,348,859	-11,171,533	-11,040,104	-10,948,103	-10,345,957
Costo Salarios		-58,305,516	-57,394,492	-56,719,363	-56,246,602	-53,153,039
Gastos en publicidad		-1,158,399	-1,216,319	-1,273,984	-1,334,534	-1,396,110
Gastos en insumos médicos		-5,791,993	-6,081,593	-6,369,922	-6,672,668	-6,990,552
Gasto en artículos publicitarios Club Invet		-693,348	-728,015	-764,416	-802,637	-842,769
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>38,541,747</b>	<b>45,767,918</b>	<b>51,995,174</b>	<b>58,251,463</b>	<b>67,923,380</b>
IMPUESTO DE PRIMERA CATEGORÍA (27%)		10,406,272	12,357,338	14,038,697	15,727,895	18,339,313
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>28,135,475</b>	<b>33,410,580</b>	<b>37,956,477</b>	<b>42,523,568</b>	<b>49,584,067</b>
Reducción de personal	\$	45,000,000				
Gasto en Artículos Club Invet	\$	693,348				
Pago de deudas	\$	22,000,000				
Actualización Sitio Web	\$	250,000				
Sección Informativa	\$	181,000				
Diseño Recepción	\$	500,000				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$</b>	<b>-68,624,348</b>	<b>28,135,475</b>	<b>33,410,580</b>	<b>37,956,477</b>	<b>42,523,568</b>

Crecimiento en consultas	5%
Gasto en marketing	1%
Gasto en insumos	5%

de las ventas totales

Flujo de Caja	
Tasa de descuento	10%
Van	\$66,286,039,32
TIR	42%

## Anexo 10: Cálculo del valor de la hora de un médico veterinario con la estructura de costos nueva.

L

Cargo	# de personas	Horas semanales	Semanas	Mes
Veterinarios	4	40	4	640
Enfermeras	3	40	4	480
Administrador	1	40	4	160
Recepcionista	1	40	4	160
Community Manager	1	40	4	160

Total Horas Mensual	640
Total Horas anuales	7.680

Numero de días trabajados	Totales	365
Remuneraciones Anuales	\$	156.400.000
Costos Fijos Anuales	\$	37.800.000
Horas de trabajo semanales	40 horas semanales	
Horas diarias	Turnos de 8 Horas	
Horas al año totales	7.680	
Minutos al año trabajados	460.800	

Valor por Hora de un Médico Veterinario							
	60%	70%	75%	80%	85%	90%	100%
Factor de eficiencia							
Min efectivos Vet 40 hrs	276.480	322.560	345.600	368.640	391.680	414.720	460.800
Costo salarial x min (40)	566	485	453	424	399	377	339
Costo Fijo Estructura x Min (40)	137	117	109	103	97	91	82
Costo x min Total (40)	702	602	562	527	496	468	421
<b>Costo por hora (40)</b>	<b>\$ 42.144</b>	<b>\$ 36.124</b>	<b>\$ 33.715</b>	<b>\$ 31.608</b>	<b>\$ 29.749</b>	<b>\$ 28.096</b>	<b>\$ 25.286</b>

## Anexo 10: Cotización de articulo promocionales club Invet .

PRODUCTOS NOSOTROS CONTACTO

Home / Hogar y Tiempo Libre / Bolsa Z3

### Bolsa Z3

Desde \$578 + IVA

Elige la variante: Verde Pistacho - Verde Pistacho X Clear

✓ 9073 in stock

- 1 +

Este producto ya está en tu lista de solicitudes de presupuesto. [VER LA SOLICITUD](#)





SKU: ZTCL10097000024088088000

Categories: Bolsos y Mochilas, Hogar y Tiempo Libre

Compartir: [f](#) [X](#) [@](#) [in](#) [e](#)

DESCRIPTION ADDITIONAL INFORMATION

Bolsa de TNT, tela no tejida. Capacidad: 20 Lts. Medidas: 38 x 44,5 x 12 cm.

PRODUCTOS NOSOTROS CONTACTO

Home / Escritura / Lapiz Slim

### Lapiz Slim

Desde \$631 + IVA

Elige la variante: Blanco - Blanco X Clear

✓ 121 in stock

- 1 +

Este producto ya está en tu lista de solicitudes de presupuesto. [VER LA SOLICITUD](#)

SKU: ZTCL01007000040022022000

Categories: Escritura, Hogar y Tiempo Libre

Compartir: [f](#) [X](#) [@](#) [in](#) [e](#)

DESCRIPTION ADDITIONAL INFORMATION



Home / Fechas Especiales / 2024 Felices Fiestas / Cuaderno Mas

## Cuaderno Mas

Desde \$633 + IVA

Elige la variante:  X Clear

✓ 386 in stock

- 1 +

Este producto ya está en tu lista de solicitudes de presupuesto. [VER LA SOL](#)

SKU: ZTCL21099000001022022000

Categories: 2024 Felices Fiestas, Artículos de Oficina

Compartir: [f](#) [X](#) [in](#)

DESCRIPTION ADDITIONAL INFORMATION

Cuaderno anillado con tapa de PP y 60 hojas rayadas. Medidas 10,8 cm x 7,8 cm.

Inicio > Carrito

- ✓ Envío gratis especial para ti
Oferta exclusiva
- ☑ Seleccionar todo (100)
☰
- 1/2 Juguete Para Gatos Con Forma De Pez Saurio, Juguetes, Con Sonido Arrugado, Suaves Y Duraderos, Jug...  
Verde >

**\$1.664**

Cant. 50
- Botella De Agua Para Perros, Dispensador De Cuencos De Agua Para Perros, Bebedero Portátil Para Mascotas  
Azul/320ml+170ml >

**\$6.469** ~~\$7.819~~ -17%

Cant. 50

**Resumen del pedido**

Total de artículos:	\$474.150
Descuento de artículo(s):	-\$67.500

**Total (100 artículos) \$406.650**

Hacer pedido (100)

Pago exprés con **PayPal**

ⓘ La disponibilidad y el precio de los artículos no están garantizados hasta que se finalice el pago.

Al registrarte, aceptas nuestros [Términos de uso](#) y la [Política de privacidad](#).

Puedes finalizar una compra como invitado.



Generica  
**Cable Hdmi 3 Metros Full Hd**  
**\$2.290**  
[Agregar](#)

Solicita y obtén 10% descuento [Solicita aquí](#)

Despacho disponible a Santiago  
Vendido y emitido por **ELECTROLANDIA**

**lider** Supermercado Categorías  Elige modo de entrega Ingresar

Home > Tecno y Electro > Tecnología > **Televisión**

**Forte**  
**Soporte Fijo De 37 A 70 Pulgadas**  
Item: 770904

**\$7.990** Ahorra \$1.000  
Pagando con todo medio de pago  
Regular: \$8.990  
Precio x Un : \$7.990

[Agregar al carro](#)

---

## 17. Bibliografía

- Amato, S. (2015). *Beastly Possessions: Animals in Victorian Consumer Culture*. University of Toronto Press.
- Cadem. (2022). *El Chile que viene: mascotas*. Santiago de Chile.
- GFK. (2018). *Los chilenos y sus mascotas*. Santiago de Chile.
- GlobalPETS. (2024). *The evolution of pet parents' retail habits over the past year*. Global Pet Industry.
- Mordor Intelligence. (s.f.). *Veterinary Services Market*.
- Ochoa, C. (2018). *Perrijos, un negocio de millones de dólares*. Milenio. Sección Negocios.
- SERNAC. (2022). *Estudio de Precios Servicios Veterinarios Región Metropolitana*. Santiago de Chile.
- The Pet Wiki. (s.f.). *History of Pets*.
- Empresas. (2016). *Curva de crecimiento empresarial de Greiner*. BlogThinkBig. Disponible en: <https://empresas.blogthinkbig.com/curva-de-crecimiento-empresarial-de-greiner/>
- Greiner, L. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Mérida Isla, I. (2021). *Gestión de centros clínicos veterinarios* (2ª ed.). Díaz de Santos.
- Albertini, C. (29 de Agosto de 2017). Cuidado de mascotas moverá más de US\$800 millones.
- Adimark. (2007). *MODELO ESTIMATIVO DEL N.S.E. EN LOS HOGARES DE CHILE*. Santiago.
- Banco Central de Chile. (2023). Informe de Política Monetaria, Junio 2023. Recuperado de <https://www.bcentral.cl/documents/33528/4253018/Minutas-citadas-en-el-IPoM-junio-2023.pdf>
- Cadem. (2022). Informe "El Chile que Viene - Mascotas". Santiago.
- Chilenografía. (2023). Chile Pet Friendly: Una Mirada a las Marcas, Productos y Servicios para un Segmento Cada Vez Más Importante. Recuperado de <https://chilenografia.cl/chile-pet-friendly-una-mirada-a-las-marcas-productos-y-servicios-para-un-segmento-cada-vez-mas-importante>
- Claro Chile. (s.f.). Recuperado el 15 de 10 de 2019, de <https://www.clarochile.cl/personas/smart-pet/>
- COOPERATIVA. (18 de 4 de 2018). Una app creada por chilenos ayuda a encontrar más de 200 mascotas perdidas mensualmente. Obtenido de

<https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/medioambiente/animales/una-app-creadapor-chilenos-ayuda-a-encontrar-mas-de-200-mascotas>

- El Mostrador. (9 de Marzo de 2018). Ley Cholito: comienza a regir registro nacional obligatorio para mascotas. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2018/03/09/ley-cholito-comienza-a-regirregistro-nacional-obligatorio-para-mascotas/>
- GFK Adimark. (5 de Agosto de 2018). Los chilenos y sus mascotas: Tenencia de perros y gatos. Obtenido de <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>
- Perrut. (2019). Ayudando a las personas encontrar a sus perros. Obtenido de <https://perrut.cl>
- **Porter, M. E. (2008).** *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- **Greiner, L. E. (1972).** *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- SciELO. (2017). *Estudio Morfológico*. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Economipedia. (n.d.). *Muestreo por conveniencia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/muestreo-por-conveniencia.html>
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11a ed.). México: Cengage Learning.
- [https://www.temu.com/shopping\\_cart.html? x vst scene=adg& x ads sub channel=shopping& x ns prz type=-1& x ns sku id=17592228021555& x ns gid=601099519299583& x ads channel=google& x gmc account=5081499837& x login type=Google& x ads account=1798146660& x ads set=21422214613& x ads id=167002664394& x ads creative id=704114482292& x ns source=g& x ns gclid=CjwKCAiAudG5BhAREiwAWMISjH2\\_T0JmOIzsNwXmRCn7mRmBdkIACGZ3g7iNpFGGe4KnFtHd8PR8LZhoChHIQAvD\\_BwE& x ns placement=& x ns match type=& x ns ad position=& x ns product id=17592228021555& x ns target=& x ns device model=& x ns wbruid=Cj8KCQiAudG5BhCGARiuAGcB4KINCsQu0W7YDJBvkIJvL2Prml9ia2UMuZuVZ141rWEeNH0\\_vQI3TLsL5RoCbdU& x ns gbraid=0AAA\\_AAo4mICGCYX6wGyLydTjJ7ZQY00RUH& x ns targetid=pla-2316822698561& x sessn id=q3fplpqdui&refer page name=goods&refer page id=10032\\_1731546353697\\_bovyo9wzr7&refer page sn=10032](https://www.temu.com/shopping_cart.html? x vst scene=adg& x ads sub channel=shopping& x ns prz type=-1& x ns sku id=17592228021555& x ns gid=601099519299583& x ads channel=google& x gmc account=5081499837& x login type=Google& x ads account=1798146660& x ads set=21422214613& x ads id=167002664394& x ads creative id=704114482292& x ns source=g& x ns gclid=CjwKCAiAudG5BhAREiwAWMISjH2_T0JmOIzsNwXmRCn7mRmBdkIACGZ3g7iNpFGGe4KnFtHd8PR8LZhoChHIQAvD_BwE& x ns placement=& x ns match type=& x ns ad position=& x ns product id=17592228021555& x ns target=& x ns device model=& x ns wbruid=Cj8KCQiAudG5BhCGARiuAGcB4KINCsQu0W7YDJBvkIJvL2Prml9ia2UMuZuVZ141rWEeNH0_vQI3TLsL5RoCbdU& x ns gbraid=0AAA_AAo4mICGCYX6wGyLydTjJ7ZQY00RUH& x ns targetid=pla-2316822698561& x sessn id=q3fplpqdui&refer page name=goods&refer page id=10032_1731546353697_bovyo9wzr7&refer page sn=10032)
- <https://focuslogo.cl/solicitar-presupuesto/>
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). Pearson Educación.
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?:* ( ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/duoc/69197?page=6>.