

**PLAN DE MERCADEO 2013 PARA NATURALIA CLINICENTRO  
VETERINARIO UBICADO EN EL BARRIO LIMONAR DE CALI**

**JOHN FREDDY BERNATE PARRA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**PLAN DE MERCADEO 2013 PARA NATURALIA CLINICENTRO  
VETERINARIO UBICADO EN EL BARRIO LIMONAR DE CALI**

**JOHN FREDDY BERNATE PARRA**

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y  
Negocios Internacionales**

**Director  
CARLOS ALBERTO BOTERO ROLDÁN  
Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**VÍCTOR DAVID VELÁSQUEZ**

---

**Jurado**

**JAIME VALENCIA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 05 de Junio de 2013**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>2 ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>4 OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
<b>4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>19</b>
<b>4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>19</b>
<b>5 MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>20</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>5.1.1 MARKETING RELACIONAL.</b>	<b>20</b>
<b>5.1.2 MARKETING DE SERVICIOS.</b>	<b>21</b>
<b>5.1.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO CORPORATIVO.</b>	<b>21</b>
<b>5.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>22</b>

<b>5.2.1 PLAN DE MERCADEO.</b>	<b>22</b>
<b>5.2.2 MARKETING.</b>	<b>22</b>
<b>5.2.3 ESTUDIO DE MERCADOS.</b>	<b>22</b>
<b>5.2.4 PRODUCTO.</b>	<b>22</b>
<b>5.2.5 VETERINARIA.</b>	<b>23</b>
<b>5.2.6 CLÍNICA VETERINARIA.</b>	<b>23</b>
<b>5.2.7 MASCOTA.</b>	<b>23</b>
<b>5.2.8 MÉDICO VETERINARIO.</b>	<b>23</b>
<b>5.2.9 ZONOSIS.</b>	<b>24</b>
<b>5.2.10 ZOOTECNIA.</b>	<b>24</b>
<b>5.3 MARCO LEGAL</b>	<b>24</b>
<b>5.3.1 LEYES AMBIENTALES.</b>	<b>25</b>
<b>5.3.2 LEYES LABORALES.</b>	<b>25</b>
<b>5.3.3 LEYES MUNICIPALES.</b>	<b>25</b>
<b>5.3.4 SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.</b>	<b>25</b>
<b>6 METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
<b>6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>6.2 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>26</b>
<b>6.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.</b>	<b>26</b>
<b>6.2.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.</b>	<b>27</b>
<b>6.2.3 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS.</b>	<b>28</b>
<b>7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>29</b>

<b>7.1 CLIENTES ACTUALES.</b>	<b>29</b>
<b>7.2 CLIENTES POTENCIALES.</b>	<b>33</b>
<b>8 ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>38</b>
<b>8.1 FACTORES MACROAMBIENTALES</b>	<b>38</b>
<b>8.1.1 DEMOGRÁFICO.</b>	<b>38</b>
<b>8.1.2 SOCIOCULTURAL.</b>	<b>39</b>
<b>8.1.3 ECONÓMICO.</b>	<b>41</b>
<b>8.1.4 POLÍTICO Y LEGAL.</b>	<b>42</b>
<b>8.1.5 TECNOLÓGICO.</b>	<b>43</b>
<b>8.1.6 AMBIENTAL.</b>	<b>44</b>
<b>8.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>44</b>
<b>8.2.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.</b>	<b>44</b>
<b>8.2.2 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES.</b>	<b>45</b>
<b>8.2.3 PODER DE OFERTA DE LOS PROVEEDORES.</b>	<b>46</b>
<b>8.2.4 PODER DE OFERTA DE LOS COMPRADORES. PRECIOS COMPETITIVOS.</b>	<b>46</b>
<b>8.2.5 AMENAZA DE SUSTITUTOS.</b>	<b>47</b>
<b>8.3 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>47</b>
<b>8.3.1 LA COMPAÑÍA.</b>	<b>47</b>
<b>8.3.2 EMPLEADOS.</b>	<b>48</b>
<b>8.3.3 PROVEEDORES.</b>	<b>48</b>
<b>8.3.4 CAPACIDAD INSTALADA.</b>	<b>49</b>
<b>8.3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS.</b>	<b>49</b>
<b>8.3.6 RECURSOS.</b>	<b>51</b>

<b>8.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>52</b>
<b>9 ANÁLISIS DE HALLAZGOS</b>	<b>54</b>
<b>9.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>54</b>
<b>9.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>55</b>
<b>9.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA</b>	<b>55</b>
<b>9.4 MATRIZ DOFA</b>	<b>56</b>
<b>10 PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>57</b>
<b>10.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>57</b>
<b>10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>57</b>
<b>11 MONITORÍA Y CONTROL</b>	<b>59</b>
<b>12 CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
<b>13 RECOMENDACIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Perfil de los clientes actuales</b>	<b>32</b>
<b>Cuadro 2. Frecuencia de uso de servicios veterinarios</b>	<b>34</b>
<b>Cuadro 3. Perfil de los clientes potenciales</b>	<b>37</b>
<b>Cuadro 4. Población de caninos y felinos en la ciudad de Cali, 2011</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 5. Sitio de permanencia de los animales en la ciudad de Cali</b>	<b>41</b>
<b>Cuadro 6. Rivalidad entre competidores actuales</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 7. Amenaza de nuevos competidores</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 8. Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 9. Poder de negociación de los compradores</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 10. Portafolio de productos y servicios</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 11. Marketing mix de la competencia</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 12. MEFI</b>	<b>54</b>
<b>Cuadro 13. MEFE</b>	<b>55</b>
<b>Cuadro 14. Matriz DOFA</b>	<b>56</b>
<b>Cuadro 15. Plan de acción</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 16. Presupuesto plan de mercadeo</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 17. Estado financiero</b>	<b>59</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Figura 1. Gráfica sobre lo primero que toman en cuenta los clientes de Naturalia al momento de adquirir un servicio</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2. Gráfica de satisfacción de los clientes con los servicios de la empresa</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3. Gráfica de disposición de los clientes para adquirir los servicios de la empresa de nuevo</b>	<b>30</b>
<b>Figura 4. Gráfica de frecuencia de compra de los servicios de la empresa</b>	<b>31</b>
<b>Figura 5. Gráfica de los servicios que más adquieren los clientes</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6. Gráfica del porcentaje de personas que han recomendado a la empresa</b>	<b>32</b>
<b>Figura 7. Gráfica de porcentaje de personas que han tenido, tienen, piensan tener una mascota</b>	<b>33</b>
<b>Figura 8. Gráfica de servicios para el cuidado y protección de las mascotas que utilizan o utilizarían las personas</b>	<b>34</b>
<b>Figura 9. Gráfica de empresas que prestan servicios veterinarios actualmente a los clientes potenciales</b>	<b>35</b>
<b>Figuro 10. Gráfica de preferencias de los clientes potenciales al momento de adquirir los servicios</b>	<b>36</b>
<b>Figura 11. Gráfica sobre el promedio del gasto mensual en servicios para el cuidado y la protección de las mascotas</b>	<b>36</b>
<b>Figura 12. Gráfica de la Matriz IE</b>	<b>55</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>Anexo A. Encuesta clientes actuales</b>	<b>67</b>
<b>Anexo B. Encuesta clientes potenciales</b>	<b>69</b>
<b>Anexo C. Indicador de desempeño comercial</b>	<b>72</b>
<b>Anexo D. Evaluación de desempeño</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

Partiendo de la importancia de darle una orientación estratégica a la clínica veterinaria Naturalia, ubicada en el sur de la ciudad de Cali, se lleva a cabo el siguiente proyecto.

Para el presente plan de mercadeo se recurrió a fuentes primarias, donde se presenta el análisis de un trabajo de campo dirigido tanto a clientes actuales como potenciales de la empresa. Además, información secundaria, con fuentes como el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Secretaría de Salud Pública Municipal, diarios electrónicos de alta confiabilidad y tesis de otros autores.

De acuerdo a las fuentes anteriormente mencionadas, se desarrolla el trabajo, el cual se encuentra dividido en tres partes:

La primera de ellas, es la revelación de los resultados de la investigación de mercado, incluyendo tablas, gráficas y análisis que facilitan la interpretación de la información por parte del lector.

La segunda parte, consta del análisis tanto interno como factores externos que inciden directa o indirectamente en la línea de negocio objeto de estudio.

Finalmente, se muestran los objetivos y estrategias de marketing, el plan de acción y los indicadores de gestión y control.

**Palabras clave:** plan de mercadeo. Investigación de mercado. Estrategias de mercadeo. Clínica veterinaria. Animales domésticos. Bienestar integral.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de grado se desarrollará el plan de mercadeo para incrementar las ventas de la empresa Naturalia Clinicentro Veterinario en la ciudad de Cali, para el 2014.

El plan de mercadeo responde a una necesidad sentida e identificada por su propietario, quien reconoce que durante el tiempo de funcionamiento de la clínica ha primado su conocimiento y experiencia técnica en el sector de atención veterinaria, pero que es necesario el acceso a otro tipo de recursos como la difusión de servicios y estrategias de mercadeo para mejorar las condiciones de competitividad en el mercado local.

El siguiente documento contiene los elementos integrados de un plan de marketing, permitiendo dar un direccionamiento a la organización, mediante el análisis de las tendencias locales actuales, observación del ambiente competitivo, un diagnóstico a partir del cual se tomarán los enfoques estratégicos de crecimiento corporativo y el establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y un plan de control.

Cabe destacar la importancia que tiene para el desarrollo del proyecto la investigación cuantitativa realizada a los clientes actuales y potenciales de la empresa, para identificar las oportunidades que se tienen en este mercado.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Naturalia Clinicentro Veterinario, la cual ofrece servicios y productos para el mejoramiento y preservación de la salud de animales domésticos, inició labores hace cuatro años aproximadamente.

La empresa ha visto en este sector una buena oportunidad para aumentar su participación en el mercado, ya que cada vez son más demandados los servicios para el cuidado y bienestar de las mascotas. Sin embargo, se considera que existen problemáticas tanto internas como externas que obstaculizan ese crecimiento esperado, en la que influyen desde una fuerte competencia hasta la ausencia de una correcta comunicación de los atributos diferenciadores de la compañía.

En los años de operación de Naturalia, su grupo de colaboradores se ha orientado únicamente por sus conocimientos y experiencia técnica en el sector, descuidando la labor comercial y de mercadeo. La empresa no cuenta con un plan de negocio o de marketing que le permita explotar todo su potencial y prever situaciones desfavorables en el mercado. Es por ello, que se busca mejorar las condiciones de productividad y lograr un crecimiento corporativo con la implementación del plan de mercadeo<sup>1</sup>.

Adicionalmente, en el sur de la ciudad, donde se encuentra ubicada la empresa, existen otras organizaciones con características similares que se convierten en competencia directa, por lo tanto, de no formularse las estrategias apropiadas, el negocio podría verse afectado si los competidores implementan planes de marketing que superen las expectativas de los clientes.

En este sentido, se hace necesaria la evaluación de cuáles son las estrategias de crecimiento corporativo pertinentes para Naturalia, en Santiago de Cali, para el año 2014.

---

<sup>1</sup> ENTREVISTA con Franklin Acosta, Gerente General de Naturalia Clinicentro Veterinario. Santiago de Cali, 15 de Febrero de 2013.

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por lo anteriormente expuesto el proyecto pretende abordar la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias debería implementar la empresa Naturalia Clinicentro Veterinario en el año 2014, para incrementar sus ventas, en la ciudad de Cali?

## **1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los servicios para el cuidado y protección de las mascotas más utilizados por el mercado objetivo?

¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa?

¿Cuáles son las estrategias pertinentes tanto comerciales como administrativas para alcanzar un incremento en ventas en la empresa?

¿Cómo deberían estar diseñados los mecanismos de medición y control sobre el cumplimiento de objetivos?

## 2. ANTECEDENTES

El ser humano desde sus inicios ha tenido una estrecha relación con los animales, independientemente de las posibles funciones específicas que cumplan los animales dentro de los hogares, proporcionan, cuando menos, compañía, y para los niños contribuyen además, al aprendizaje en la toma de responsabilidades como la limpieza, alimentación, paseos, entre otras. Lo que ha permitido que cada vez más exista un trato especial para sus mascotas. Es por esto, que las clínicas veterinarias hoy en día se enfocan en atender a los dueños de animales a través del compromiso con la salud y el bienestar de sus mascotas.

En relación al tema de planes de mercadeo para centros veterinarios, dada la importancia que cobra actualmente, se han realizado varios estudios en Colombia y el mundo.

Entre los estudios más relevantes se encuentra el realizado por Sierra Pulido<sup>2</sup>, en Julio de 2011, en Medellín, cuyo propósito fue determinar la viabilidad de crear una empresa con un sistema de salud pre-pagada para las mascotas; para ello la investigadora realizó el análisis de mercado; teniendo en cuenta estudios ya realizados, investigación realizada en el Centro de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad CES y revisión bibliográfica acerca del tema, donde encontró viable la implementación de la clínica, en parte porque las personas siempre están dispuestas a mejorar la calidad de vida de sus mascotas e invierten grandes sumas de dinero en la manutención diaria de sus animales. Adicionalmente, concluyó que para el nicho de mercado seleccionado –clase media y alta- existe una amplia demanda, lo que contribuirá al éxito del proyecto.

En el mismo sentido, un estudio realizado por Contreras Sepúlveda<sup>3</sup>, en Santiago de Chile en el 2009, su propósito, realizar un plan de negocios para la

---

<sup>2</sup> SIERRA PULIDO, Catalina. Plan de negocios “Mi Mascota Mima S.A.S.” [en línea]. Trabajo de grado Especialización Gerencia del Talento Humano. Medellín: Institución Universitaria Ceipa. Programa de Posgrado, 2011. 96 p. [consulta: 28 de Febrero de 2013]. Disponible en: [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/plan\\_de\\_negocio\\_mi\\_mascota\\_mima\\_sas.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/plan_de_negocio_mi_mascota_mima_sas.pdf)

<sup>3</sup> CONTRERAS SEPÚLVEDA, Alejandro. Plan de negocios para una clínica veterinaria [en línea]. Trabajo de grado Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2009. 71 p. [consulta: 07 de Marzo de 2013]. Disponible en: [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras\\_as.pdf?sequence=3](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras_as.pdf?sequence=3)

instalación de una clínica veterinaria acorde a las condiciones competitivas de mediano plazo, en el cual se concluyó que:

- Más del 36% de la población declara que es el factor económico el que les impide asistir a una clínica veterinaria.
- La tasa de llegada para las atenciones a las clínicas veterinarias son: Peluquería 47%, vacunación 29%, consulta 21%, accesorios 2% y urgencias 1%.
- Las clínicas veterinarias tienen la práctica generalizada de la casi nula inversión en marketing.
- El 46% de las personas manifestó que la principal razón para asistir a una determinada clínica veterinaria es la accesibilidad, además de considerar los planes promocionales como otro factor de vital importancia.

Complementando lo anterior, en un artículo publicado por Lie<sup>4</sup>, afirma que aunque no se realizan estadísticas sobre los gastos de los japoneses en sus mascotas, la industria parece inmune a la desaceleración económica que ha congelado los gastos de los consumidores en ese país. Adiciona, que como los dueños de animales en cualquier nación sólo quieren lo mejor para sus mascotas, los altos ingresos disponibles y la demografía - incluyendo, quizás, la cada vez menor tasa de natalidad - han hecho que los perros japoneses sean particularmente muy mimados. Por otro lado, la propietaria de un salón para mascotas, le afirmó que "la gente estos días no piensa en los perros sólo como si fueran animales, sino como si fueran sus verdaderos hijos" y pagan entre 83 y 417 dólares por sus tratamientos.

De la revisión de literatura ejecutada es importante destacar los siguientes puntos:

- En general, la tasa de crecimiento en lo que tiene que ver con la tenencia de mascotas ha aumentado considerablemente.
- Todos los estudios demuestran resultados satisfactorios con la oferta de servicios para el cuidado y bienestar de las mascotas.

---

<sup>4</sup> LIE, Elaine. Para los mimados perros de Japón, la vida es un lujo [en línea]. En: El Siglo de Torreón, México. 26, Diciembre, 2002. [Consulta: 12 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/14543.para-los-mimados-perros-de-japon-la-vida-es-u.html>

- Los resultados coinciden en que el mayor porcentaje de personas que recurren a los diferentes servicios o tratamientos veterinarios son personas con un nivel socioeconómico medio y alto.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La necesidad de las familias de compensar la falta de afecto causada por la actividad laboral de sus integrantes, ha contribuido en gran parte al crecimiento de la población de animales de compañía en nuestro país. Al mismo tiempo, la crianza de un animal puede enseñar a los niños a amar y a formar su personalidad ya que se desarrolla en el niño la sensación de ser siempre querido y aceptado, y en el caso de los adultos, los animales son buenos compañeros para hacer ejercicio y realizar sus caminatas diarias, ayudando a liberar el estrés del día a día.

Por tanto, los animales de compañía son considerados como un elemento de la sociedad actual que contribuye al bienestar y la salud de la población.

El diseño del plan de mercadeo para Naturalia Clinicentro Veterinario está orientado a implementar diferentes acciones que permitan incrementar la productividad del negocio, en un sector que ha venido creciendo junto con la concientización de las familias colombianas, y en este caso las familias caleñas, sobre la importancia de tener responsablemente una mascota en casa.

La justificación central para este tipo de plan apunta a que cuando una microempresa decide implementar un plan de mercadeo, no sólo está aumentando sus posibilidades de éxito en un ambiente competitivo, sino que está aumentando la calidad de su respuesta a las necesidades de sus clientes, generando bienestar no sólo para las mascotas sino también para las personas y la comunidad en general.

Si empresas como éstas se dinamizan y crecen, aumentan también las oportunidades de empleo en las ciudades donde tienen vigencia, empleo calificado y técnico, generando bienestar y reduciendo de manera importante los índices de delincuencia de la ciudad.

Como estudiante de Mercadeo y Negocios Internacionales, esta experiencia permite la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera, en la realidad práctica de un negocio consolidado. Adicionalmente, la interacción con el propietario de la clínica, permite la puesta en acción de las habilidades aprendidas, así como compartir conocimientos y experiencias con él, lo cual puede fortalecer proyectos personales de emprendimiento a más largo plazo.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo para incrementar las ventas de la empresa Naturalia Clinicentro Veterinario, en la ciudad de Cali, año 2014.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar los servicios para el cuidado y protección de las mascotas más utilizados por el mercado objetivo.

Identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, mediante el análisis interno y externo de la misma.

Diseñar estrategias comerciales y administrativas con el fin de alcanzar un incremento de ventas en la empresa.

Diseñar mecanismos de medición y control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas que sustentan esta tesis están apoyadas en tres aspectos fundamentales; el primero se desarrolla en el marco del marketing relacional, en el cual se le da un tratamiento diferente a los clientes, mirado desde una perspectiva centrada en las relaciones más que en la transacción; en segundo lugar, se trata de un mercado de servicios (tiempo de respuesta, atención personalizada y servicio postventa) donde se hace necesario tener en cuenta criterios específicos para darle orientación al proyecto con este tipo de estrategias y finalmente, se contempla la implicación de estrategias de crecimiento corporativo.

A continuación se profundiza en cada una de ellas:

**5.1.1. Marketing relacional.** La definición de la American Marketing Association (entidad de mayor prestigio internacional en el área del mercadeo) es: “Realizar acciones de marketing con el ánimo consciente de desarrollar y gestionar relaciones de confianza a largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u otras partes implicadas en el ámbito del marketing”.

Según Burgos<sup>5</sup>, en el marketing relacional se puede distinguir una serie de elementos clave como son: interés en conservar los clientes, establecer contactos frecuentes y beneficiosos para ambas partes (empresa-consumidor), establecimiento de una cooperación a largo plazo beneficiosa, basada en la confianza y en el establecimiento de vínculos estrechos, personalizar el servicio para aportar mayor valor al cliente y establecer relaciones con otros públicos como empleados, vendedores, proveedores y socios. Desde esta perspectiva, tienen relevancia todas las variables asociadas con el contexto en el que se ubica la empresa, porque gran parte de la fluidez de las transacciones depende de las condiciones de las relaciones que se generen.

---

<sup>5</sup> BURGOS GARCÍA, Enrique. Marketing Relacional: Cree un plan de incentivos eficaz. La Coruña: Netbiblo, 2007. p. 21.

**5.1.2. Marketing de servicios.** Para este análisis es esencial, en primer lugar, reconocer el cambio del marketing mix tradicional, pues además del producto, precio, canal y comunicación, se analizan tres componentes más los cuales son: evidencia física, procesos y personas, explicados por Zeithaml, Bitner y Gremler<sup>6</sup>.

En el primero, se tienen en cuenta factores como atuendos de los empleados, tarjetas de presentación, formatos de cotización y facturas y diseño de la instalación. En el segundo, procesos, se observan tres aspectos los cuales son: uno, el flujo de actividades, su estandarización y personalización, dos, el número de pasos que se puede dar de manera simple o compleja, y tres, se analiza la participación del cliente en las distintas etapas del proceso de compra. Finalmente en el tercero, personas, se analiza a los clientes internos (empleados) con variables como reclutamiento, capacitación, motivación, recompensas y trabajo en equipo, y a los clientes a través de la educación y la capacitación que se le dé o necesite.

**5.1.3. Estrategias de crecimiento corporativo.** Aunque este pilar está más concentrado a la organización en general más que a un servicio específico, es de vital importancia, no solo por ayudar a ampliar las perspectivas del objetivo general del presente proyecto, sino porque según lo afirman Mullins et al<sup>7</sup>, la esencia de la planificación estratégica en todos los niveles es identificar los riesgos que se pueden evitar, así como identificar oportunidades.

Bajo esta perspectiva, se jerarquizan las estrategias en orden corporativo, de negocios y de marketing, así como también se plantea la importancia de tener presente los componentes de una estrategia, como el ámbito, objetivos y metas, asignación de recursos, recursos de ventaja competitiva y fuentes de sinergia.

---

<sup>6</sup> ZEITHAML, V.; Bitner, M. y Gremler, D. Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. p 24.

<sup>7</sup> MULLINS, John, et al. Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. p 40.

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

**5.2.1. Plan de mercadeo.** Según Cohen<sup>8</sup>, es un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto.

El plan de marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso de la propia empresa.

**5.2.2. Marketing.** Según Kotler y Armstrong<sup>9</sup>, es un proceso social y administrativo mediante el cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y/o desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos con otros. Agregan que el marketing, más que ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Crear valor y satisfacción para los clientes constituye el corazón del pensamiento y la práctica del marketing moderno.

**5.2.3. Estudio de mercados.** Según Baca Urbina<sup>10</sup>, consta de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

**5.2.4. Producto.** La idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características, y de que por tanto, la organización debe dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> COHEN, William. El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia y técnica. 2 ed. Bilbao: Deusto, 1991. p. 10.

<sup>9</sup> KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 7.

<sup>10</sup> BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5 ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2006. p. 10.

<sup>11</sup> KOTLER, Op. cit. p. 9.

**5.2.5. Veterinaria.** Es la ciencia que estudia las enfermedades de los animales y su relación con el hombre, los medios diagnósticos, prevención y control de las mismas, buscando una mejor productividad de tal manera que proporcione al hombre elementos necesarios para su bienestar sanitario, afectivo, social, económico y nutricional<sup>12</sup>.

**5.2.6. Clínica veterinaria.** Son instituciones especializadas en la prestación de servicios veterinarios, en donde cuentan con servicios desarrollados en los que configuran programas de interacción entre múltiples veterinarios, que participan en el servicio de acuerdo a su especialidad, con la finalidad de prestar una mejor atención en la solución de los distintos problemas clínicos que se presentan<sup>13</sup>.

**5.2.7. Mascota.** Se refiere a un animal de compañía; es un animal doméstico que no es forzado a trabajar, ni tampoco es usado para fines alimenticios y que se encuentra en custodia de algún ser humano<sup>14</sup>.

**5.2.8. Médico veterinario.** Es el profesional que cuenta con los conocimientos científico – técnicos y ético – humanísticos que le permiten colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida de los animales y del desarrollo sustentable en el sector pecuario. Promueve y ejecuta acciones tendientes a la prevención, diagnóstico clínico, terapéutica médica y quirúrgica, cirugía estética y zootécnica y mejoramiento genético; así mismo, planifica, formula y evalúa proyectos productivos que permiten la resolución de problemas en los diferentes ámbitos de la ganadería y en general de las distintas especies animales<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Programa de Medicina Veterinaria de la Universidad de la Salle [en línea]. Bogotá: Universidad de la Salle, 2012 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://unisalle.lasalle.edu.co/programas-academicos/pregrado/facultad-de-ciencias-agropecuarias/medicina-veterinaria>

<sup>13</sup> FLORES CARDENAS, Denia Belinda. Proyecto de inversión para una clínica veterinaria de pequeñas especies. [en línea]. Trabajo de grado Médico Veterinario Zootecnista. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de medicina veterinaria y zootecnia, 2006. 46 p. [consulta: 20 de Marzo de 2013]. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/770/1/PROYECTODEINVERSIONPARAUNACLINICAVETERINARIADEPEQUE%C3%91ASESPECI.pdf>

<sup>14</sup> PUERTAS, María. Mascota [en línea]. Madrid: Consumoteca, 2010 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/animales-y-mascotas/mascota>

<sup>15</sup> Plan de estudios de Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Colima [en línea]. Colima: Universidad de Colima, 2007 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ucol.mx/docencia/planes-estudio/documentos/L-181.pdf>

**5.2.9. Zoonosis.** Enfermedad de los animales que puede transmitirse a las personas. Básicamente se trata de enfermedades infecciosas (producidas por bacterias, hongos, virus) y parasitarias (producidas por parásitos internos y externos)<sup>16</sup>.

**5.2.10. Zootecnia.** Es una ciencia que estudia diversos parámetros para el mejor aprovechamiento de los animales domésticos y silvestres, pero siempre teniendo en cuenta el bienestar animal ante todo y si estos serán útiles al hombre con la finalidad de obtener el máximo rendimiento, administrando los recursos adecuadamente bajo criterios de sostenibilidad<sup>17</sup>.

### 5.3. MARCO LEGAL

La empresa es regida por la Ley 1258<sup>18</sup> del 5 de diciembre de 2008 y las normativas legales establecidas en el código de comercio, el código sustantivo de trabajo y los artículos y decretos que rigen el normal funcionamiento de una empresa de servicios.

Marco jurídico para el ejercicio de la medicina veterinaria

- Ley 73 de 1985<sup>19</sup>. "Por la cual se dictan normas para el ejercicio de las profesiones de Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia".
- Ley 576 de 2000<sup>20</sup>. "Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia".

---

<sup>16</sup> Conceptos generales de sanidad animal de la Universidad de Salamanca [en línea]. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2009 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://ocw.usal.es/eduCommons/ciencias-biosanitarias/sanidad-animal/contenidos/1.%20Conceptos%20generales.pdf>

<sup>17</sup> GONZÁLEZ, Carlos. Conceptos de Zootecnia de Unicen [en línea]. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, 2009 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Zootecnia/Documentos/2009/Concepto%20de%20Zootecnia.pdf>

<sup>18</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258. (05, diciembre, 2008). Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2008. no. 47194. p. 1-2.

<sup>19</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto 1122 de 1988. (Junio 10). Por el cual se reglamenta la Ley 73 de 1985, sobre el ejercicio de las profesiones de "Medicina Veterinaria", "Medicina Veterinaria y Zootecnia" y "Zootecnia". Diario oficial. Bogotá, D.C., 1988. no. 38375. p. 1-3.

### **5.3.1. Leyes ambientales.**

- Ley 99 de 1993 SINA, Sistema Integral Nacional Ambiental
- Ley 9 de 1979 Código Sanitario Nacional Saneamiento Básico
- Ley 388 Plan de Ordenamiento Territorial
- Ley 140 de 1994 Publicidad Visual Exterior

### **5.3.2. Leyes laborales.**

- Código Sustantivo del Trabajo
- Código de Comercio

### **5.3.3. Leyes municipales.**

- Permiso Sanitario
- Bomberos

### **5.3.4. Sistema de aseguramiento de la calidad.**

- ISO 9.000, Calidad
- ISO 18.000, OSHAS Salud y Seguridad Integral

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 576. (15, febrero, 2000). Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia y zootecnia. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2000. no. 43897. p. 1-46.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la investigación se desarrollará un estudio descriptivo de corte transversal dado que pretende analizar el comportamiento del mercado y la competencia en el sector veterinario.

### 6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

**6.2.1. Población y muestra.** El estudio se realizó a dos públicos diferentes: cliente actual y potencial, llevado a cabo en la ciudad de Cali.

- Clientes potenciales:

MARCO MUESTRAL: El estudio se realizó por medio de una encuesta en la ciudad Santiago de Cali, tomando como muestra los habitantes de la comuna 17, conformada por 32 barrios de estratos 4, 5 y 6.

TAMAÑO DE MUESTRA: Para determinar la muestra se asumió como población finita el número de personas que habitan en esta comuna.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$
$$n = \frac{149.740 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.06^2(149.740 - 1) + 0.5 * 0.5 * 1.96^2}$$

$$n = 266$$

N: 149,740. Total de personas de la comuna 17 de Cali.

p: Probabilidad de éxito 50%

q: Probabilidad de fracaso 50%

Z: Nivel de confianza 95%

e: Margen de error 6%

TIPO DE MUESTREO: Para el estudio se utilizó un tipo de muestreo probabilístico por conglomerados para sectorizar la población.

- Clientes actuales:

MARCO MUESTRAL: El estudio se realizó por medio de una encuesta a los clientes actuales de Naturalia.

TAMAÑO DE MUESTRA: Para determinar la muestra se asumió como población finita el número de clientes registrados en la base de datos de la empresa hasta Marzo de 2013.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$
$$n = \frac{700 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.06^2(700 - 1) + 0.5 * 0.5 * 1.96^2}$$

$$n = 193$$

N: 700. Total clientes de Naturalia.

p: Probabilidad de éxito 50%

q: Probabilidad de fracaso 50%

Z: Nivel de confianza 95%

e: Margen de error 6%

TIPO DE MUESTREO: Aleatorio simple.

**6.2.2. Técnica de recolección de datos.** Para la recolección de datos en este estudio se tomó información primaria y secundaria que comprende:

Información primaria: Se realizó 266 encuestas en la ciudad Santiago de Cali a la población indicada como el principal segmento de mercado, con el propósito de medir niveles de aceptación, frecuencia de uso y gustos y preferencias; 193 encuestas a clientes actuales, con el fin de medir niveles de satisfacción y, entrevistas dirigidas a expertos en el tema, con el propósito de conocer el mercado, niveles de precios y portafolio de servicios.

Información secundaria: En el proceso del desarrollo de este estudio se tuvo en cuenta datos estadísticos del DANE, Cámara de Comercio Cali y Secretaría de Salud Pública Municipal.

**6.2.3. Técnica de análisis de datos.** Los datos una vez recolectados fueron clasificados tomando como base las siguientes variables: Mercado potencial y objetivo, análisis de la competencia, frecuencia de compra y satisfacción, donde se organizaron por medio de tablas y gráficos.

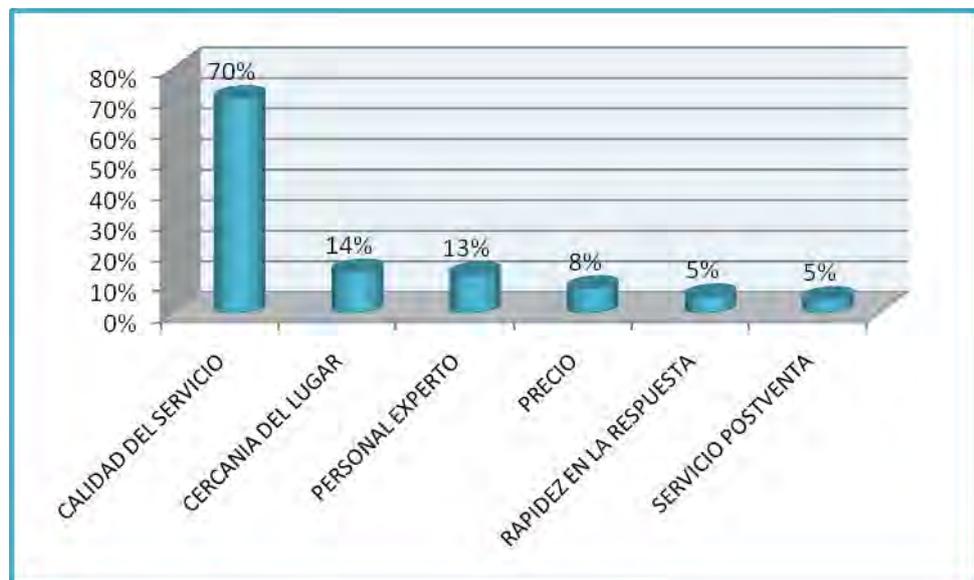
El análisis de los datos cuantitativos se realizó tomando las herramientas de la estadística descriptiva por medio del programa estadístico SPSS y Microsoft Excel con el fin de determinar la relación entre las distintas variables evaluadas para la solución del problema objeto de estudio.

El análisis de los datos cualitativos se realizó por categorías a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

## 7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

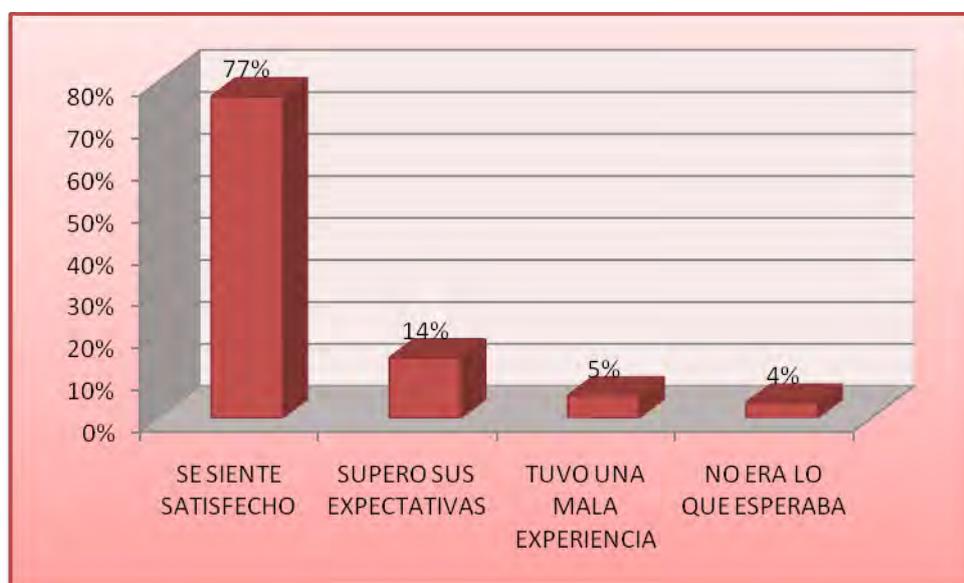
### 7.1. CLIENTES ACTUALES

**Figura 1. Gráfica sobre lo primero que toman en cuenta los clientes de Naturalia al momento de adquirir un servicio**



El 70% de los clientes lo primero que toman en cuenta al adquirir un servicio es la calidad del mismo, un 14% cercanía del lugar, seguido por el personal experto y el precio con 13% y 8% respectivamente. En menor porcentaje la rapidez en la respuesta y servicio postventa con 5% c/u.

**Figura 2. Gráfica de satisfacción de los clientes con los servicios de la empresa**



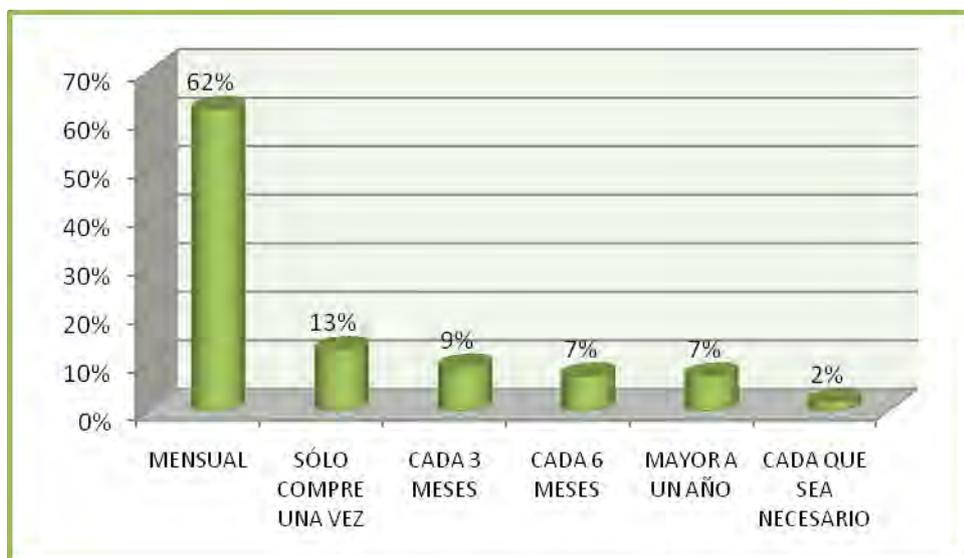
Este gráfico muestra que el 77% de los clientes se encuentran satisfechos con los servicios y productos de la empresa y el 14% han superado sus expectativas al adquirirlos. En menor medida, el 9% de los clientes se sienten insatisfechos.

**Figura 3. Gráfica de disposición de los clientes para adquirir los servicios de la empresa de nuevo**



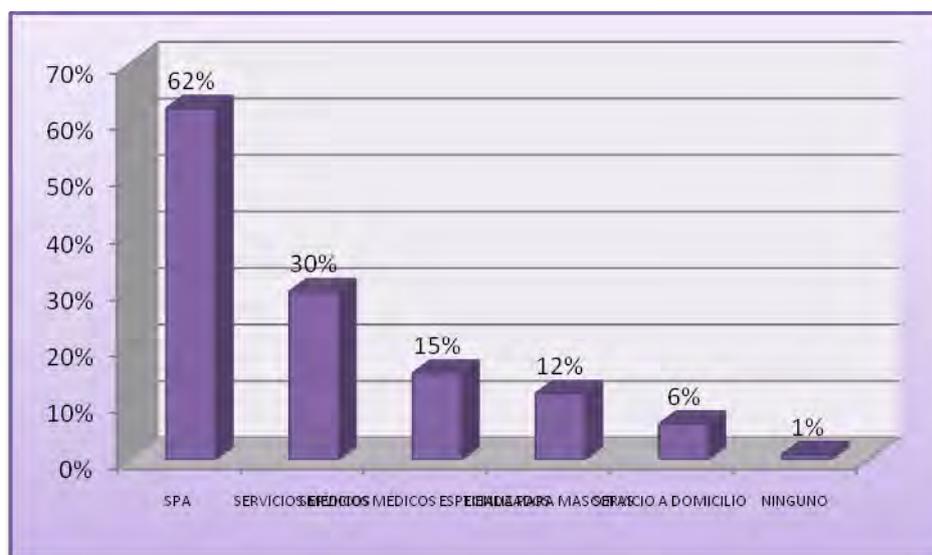
La mayoría de los clientes muestran disposición para adquirir de nuevo los servicios de la empresa. Un 84% probablemente comprarán de nuevo. Estos resultados se consolidan con el gráfico 2 donde se muestra que el 91% de clientes actuales se encuentran satisfechos con los servicios de Naturalia.

**Figura 4. Gráfica de frecuencia de compra de los servicios de la empresa**



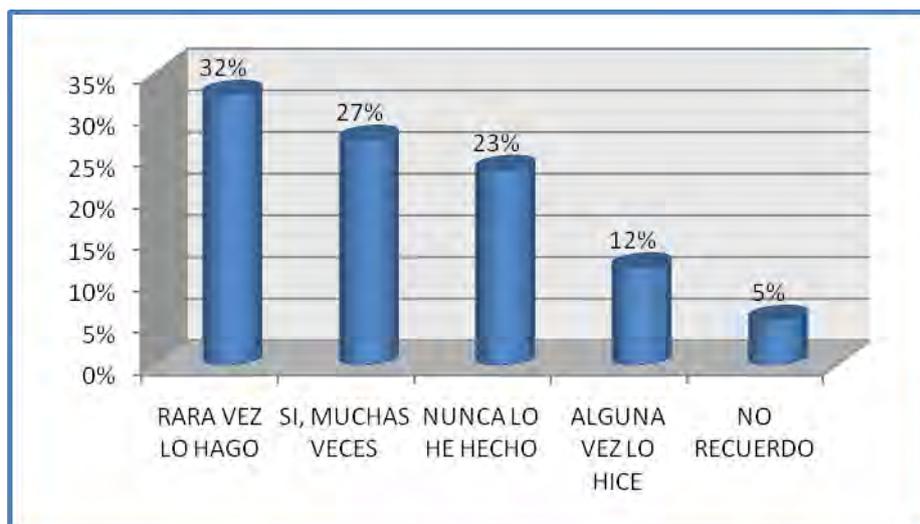
La frecuencia de compra de los clientes actuales es mensual con un 62%, un 13% solo han comprado una vez y sólo un 9% trimestralmente. Estos resultados se pueden confrontar con los gráficos 2 y 3, ya que la gran mayoría se sienten satisfechos, tienen disposición para volver a comprar en la empresa y hay una alta frecuencia de compra.

**Figura 5. Gráfica de los servicios que más adquieren los clientes**



Los servicios que más adquieren los clientes son los de Spa, en los que se incluyen peluquería, masajes, limpieza dental, arreglo de uñas, entre otros (62%); los servicios médicos como vacunas y desparasitación (30%) y los servicios médicos especializados como cirugía, nutrición y urgencias (15%).

**Figura 6. Gráfica del porcentaje de personas que han recomendado a la empresa**



Más de la mitad de los clientes han recomendado a la empresa en mayor o en menor medida (72%), el 23% nunca lo han hecho y el 5% no recuerdan haberla recomendado alguna vez.

**Cuadro 1. Perfil de los clientes actuales**

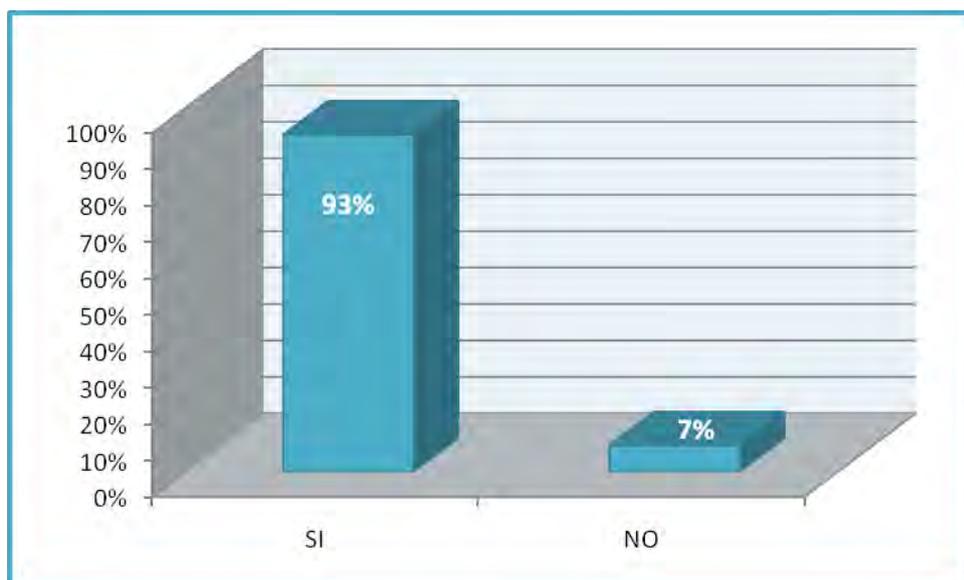
INFORMACIÓN PERSONAL		
<b>EDAD</b>	De 45 a 54	32%
	De 35 a 44	25%
	De 25 a 34	19%
	Más de 55	19%
	Menos de 25	5%
<b>GÉNERO</b>	Femenino	83%
	Masculino	17%
<b>OCUPACIÓN</b>	Empleado	47%
	Independiente	34%
	Desempleado	10%
	Pensionado	9%
<b>ESTRATO</b>	5	50%
	4	35%
	3	11%
	6	5%
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Universitario	59%
	Bachiller	22%
	Técnico	10%
	Tecnólogo	9%

De las personas encuestadas, el 83% eran mujeres y el 17% hombres; la edad que predominó es la de 45 a 54 años con un 37% y en menor porcentaje personas con menos de 25 años (5%); el 59% tienen un nivel educativo universitario y sólo un 9% un nivel tecnológico. La mitad del grupo encuestado (50%) pertenecían a estrato 5 y un 47% son empleados.

Según el perfil de este grupo encuestado, se puede decir que son personas con capacidad adquisitiva, es un público informado y educado, donde el tono comunicacional de la empresa debe ser formal, profesional, eficiente, sencillo y claro para dirigirse a los clientes.

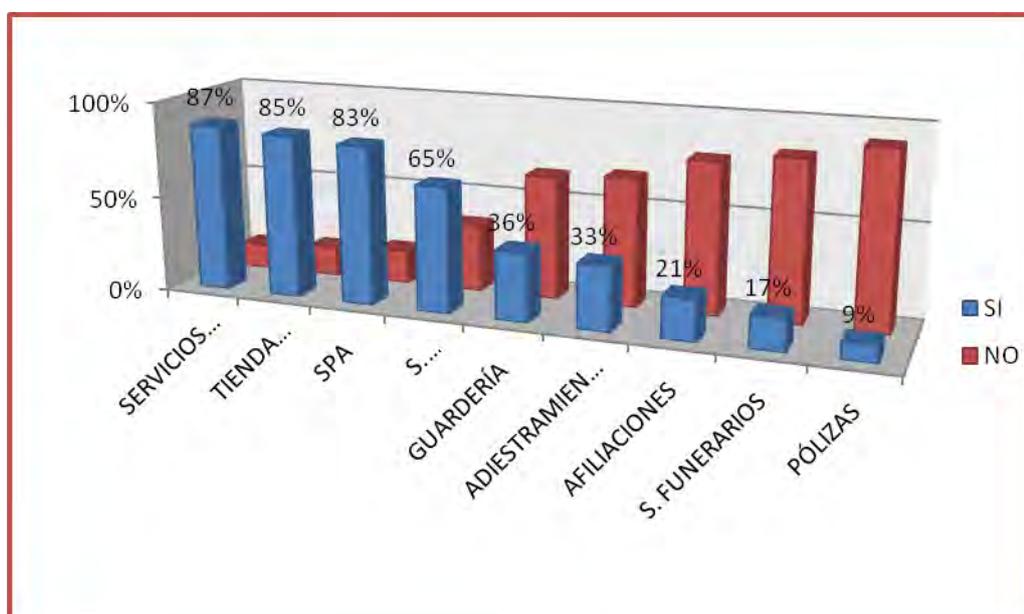
## 7.2. CLIENTES POTENCIALES

**Figura 7. Gráfica de porcentaje de personas que han tenido, tienen o piensan tener una mascota**



El 93% de las personas encuestadas respondieron que si tienen, tuvieron o quisieran tener una mascota. Sólo el 7% manifestó no querer tener una.

**Figura 8. Gráfica de servicios para el cuidado y protección de las mascotas que utilizan o utilizarían las personas**



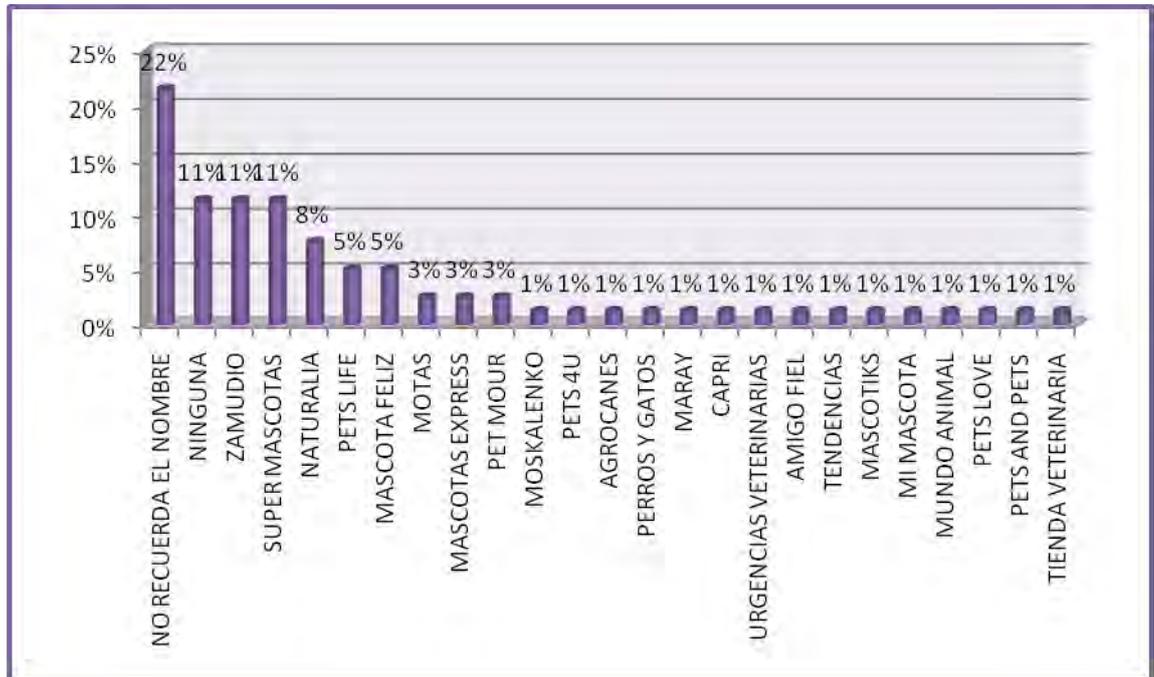
Los servicios más utilizados por los clientes potenciales son los servicios médicos, los cuales incluyen vacunas, desparasitación y carnetización (87%), seguido por la tienda de mascotas (alimentación, juguetes, accesorios, vestuario) con un 85% y los servicios de spa (peluquería, pedicure, dientes, masajes) con un 83%. Los servicios menos adquiridos son los servicios funerarios y las pólizas con 17% y 9% respectivamente.

**Cuadro 2. Frecuencia de uso de servicios veterinarios**

FRECUENCIA	SPA	PÓLIZAS	AFILIACIONES	S. MÉDICOS	S. ESPECIALIZADOS	TIENDA	GUARDERÍA
QUINCENAL	8%	0%	2%	0%	2%	22%	0%
MENSUAL	62%	5%	16%	19%	15%	51%	9%
DE 3 A 6 MESES	12%	0%	4%	44%	21%	8%	14%
ANUAL	0%	2%	2%	20%	19%	2%	12%
NO LO USA	18%	94%	77%	17%	42%	17%	65%

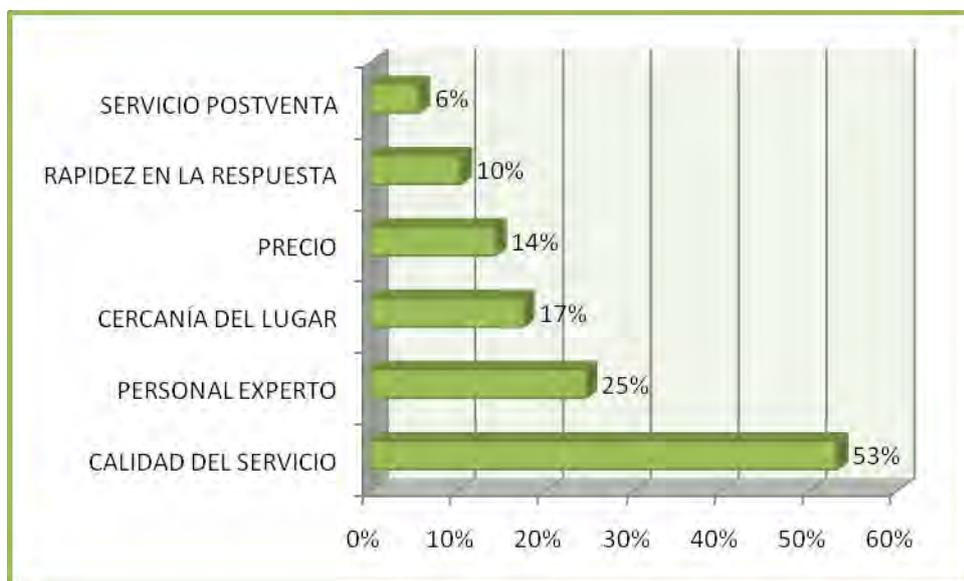
Los servicios que se utilizan con más frecuencia son: los servicios de spa que se utilizan mensualmente (62%), la tienda de mascotas mensualmente (51%), los servicios médicos de 3 a 6 meses (44%) y los servicios especializados de igual forma de 3 a 6 meses (21%).

**Figura 9. Gráfica de empresas que prestan servicios veterinarios actualmente a los clientes potenciales**



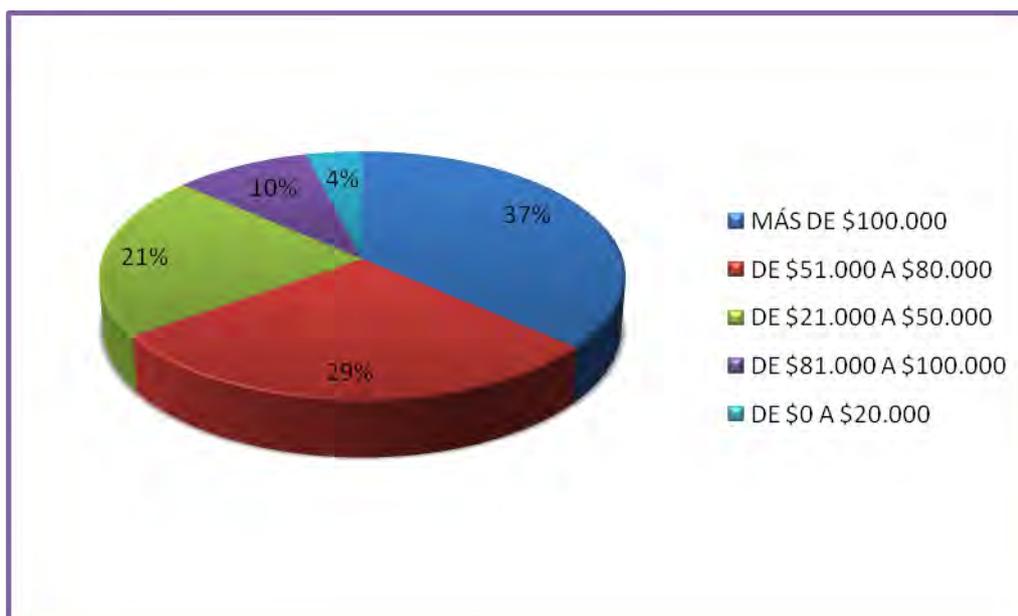
En la gráfica anterior se puede evidenciar, que a pesar de la amplia competencia en el sector, la recordación de marca es baja para las empresas que prestan los servicios veterinarios a los clientes potenciales, pues un 22% no recuerdan el nombre de la empresa que utilizan y un 11% actualmente no están utilizando estos servicios. Las empresas más posicionadas son Zamudio (11%), Súper Mascotas (11%) y Naturalia (8%).

**Figura 10. Gráfica de preferencias de los clientes potenciales al momento de adquirir los servicios**



El 53% de los clientes potenciales prefieren la calidad del servicio, el 25% prefieren un personal experto y el 17% la cercanía del lugar. Como menor variable prefieren el servicio postventa con un 6%.

**Figura 11. Gráfica sobre el promedio del gasto mensual en servicios para el cuidado y la protección de las mascotas**



Las personas destinan más de 100.000 pesos mensuales en servicios para el bienestar de sus mascotas, tal como lo muestra la gráfica, un 37% están dispuestos a hacerlo. El 29% gastan entre 51.000 y 80.000 pesos mensuales y el 21% entre 21.000 y 50.000.

**Cuadro 3. Perfil de los clientes potenciales**

<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>		
<b>EDAD</b>	De 25 a 34	32%
	Menos de 25	21%
	De 35 a 44	17%
	De 45 a 54	16%
	Más de 55	15%
<b>GÉNERO</b>	Femenino	71%
	Masculino	29%
<b>OCUPACIÓN</b>	Empleado	40%
	Independiente	39%
	Desempleado	13%
	Pensionado	9%
<b>ESTRATO</b>	4	43%
	3	35%
	5	27%
	6	10%
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Universitario	60%
	Bachiller	25%
	Técnico	8%
	Tecnólogo	7%

De las personas encuestadas, el 71% eran mujeres y el 29% hombres; la edad que predominó es la de 25 a 34 años con un 32% y en menor porcentaje personas con más de 55 años (15%); el 60% tienen un nivel educativo universitario y sólo un 7% un nivel tecnológico. La mayoría del grupo encuestado pertenecía a estratos 4 y 3 (43% y 35% respectivamente) y casi en el mismo porcentaje son tanto empleados como independientes (40% y 39%)

Según el perfil de este grupo encuestado, se puede decir que son personas jóvenes, trabajadoras, educadas y con un nivel sociocultural medio alto.

## 8. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 8.1. FACTORES MACROAMBIENTALES

**8.1.1. Demográfico.** Según un estudio realizado por la Secretaría de Salud Pública Municipal<sup>21</sup>, el tamaño de la población de mascotas residenciales (caninos y felinos) en Cali es de 201.006, representada en 85,22% de caninos y 14,77% de felinos. El mayor número de mascotas se concentran en las comunas 11, 19, 17, 8, 21, 18, 14 y 20, estas ocho comunas, agrupan el 52% de la población de mascotas de la ciudad.

En promedio la relación hombre/canino en la ciudad de Cali es de 1:13, es decir, por cada canino hay 13 personas y por cada felino hay 74, y en las casas donde se tienen mascotas, el número de éstas por vivienda varía de manera relativa entre felinos y caninos, pues cuando se tienen caninos el 78% tiene una sola mascota, mientras que cuando se trata de felinos, el 46% tienen dos o más de éstos.

Las comunas con mayor promedio de mascotas caninas por manzanas fueron la 20, 11, 12 y 18, con valores entre 18 y 21.5 caninos por manzana. En lo que respecta a la concentración de población felina, las comunas con mayor promedio fueron la 20 y 18 con valores entre 3.3 y 5.5 felinos por manzana. Cabe resaltar que las comunas 13 y 19 presentan los mayores indicadores de población y concentración tanto de caninos como de felinos. Esta información se representa en el siguiente cuadro.

---

<sup>21</sup> MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Stella et al. Estudios de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de protección animal del municipio de Cali [en línea]. Santiago de Cali: Secretaría de Salud Pública Municipal, 2011 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento\\_Centro\\_de\\_Zoonosis\\_Final.pdf](http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf)

**Cuadro 4. Estimación de la población de caninos y felinos en la ciudad de Santiago de Cali, 2011**

COMUNA	Numero de manzanas x comuna	Promedio caninos por manzana	Total caninos por comuna	Promedio felinos por manzana	Total felinos por comuna	Total caninos y felinos por comuna
1	328	16,5	5.412	1,0	328	5.740
2	919	3,8	3.492	1,4	1.287	4.779
3	391	8,8	3.441	2,0	782	4.223
4	520	5,0	2.600	1,5	780	3.380
5	679	10,0	6.790	2,3	1.582	8.372
6	902	7,4	6.675	0,6	541	7.216
7	526	9,5	4.997	1,0	526	5.523
8	661	17,0	11.237	2,3	1.540	12.777
9	392	12,5	4.900	3,0	1.176	6.076
10	610	16,7	10.169	1,3	811	10.980
11	648	20,0	12.960	0,7	434	13.394
12	358	18,0	6.444	3,0	1.074	7.518
13	975	10,4	10.140	3,0	2.925	13.065
14	1.083	9,5	10.289	2,0	2.166	12.455
15	938	9,4	8.817	2,8	2.626	11.444
16	627	11,3	7.106	2,0	1.254	8.360
17	804	14,0	11.256	2,0	1.608	12.864
18	602	18,0	10.836	3,3	2.005	12.841
19	808	14,0	11.312	2,0	1.616	12.928
20	477	21,5	10.256	5,5	2.624	12.879
21	1.193	9,3	11.083	1,4	1.706	12.789
22	156	7,0	1.092	2,0	312	1.404
	<b>14.597</b>		<b>171.303</b>		<b>29.703</b>	<b>201.006</b>

**Fuente:** MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Stella et al. Estudios de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de protección animal del municipio de Cali [en línea]. Santiago de Cali: Secretaría de Salud Pública Municipal, 2011 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento\\_Centro\\_de\\_Zoonosis\\_Final.pdf](http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf)

**8.1.2. Sociocultural.** Según Piqué<sup>22</sup>, corresponsal en Italia, en un artículo publicado en La Nación, en las familias italianas hay más perros y gatos que niños; las mascotas son 14,5 millones y los chicos menores de 15 años, sólo 9 millones.

Aunque se sabía que ya no llegaban muchas cigüeñas a Italia, que junto a Japón se convirtió en el país más viejo del mundo a raíz de las tasas de

<sup>22</sup> PIQUÉ, Elisabetta. En Italia ya hay más mascotas que chicos [en línea]. Roma: La Nación, 2004 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/665539-en-italia-ya-hay-mas-mascotas-que-chicos>

natalidad negativas y el aumento de la población anciana, según la corresponsal, se trata de una tendencia común en el mundo industrializado.

En el artículo también se menciona que la desproporción entre cantidad de animales domésticos y niños aumentará, en un fenómeno por el cual "la familia asumirá una fisionomía híbrida, humano-animal"; pues según análisis, las causas de esta nueva tendencia tienen que ver con que seguramente la vida es más fácil -y se asumen menos responsabilidades- cuando se tiene un perro. Un animal que, al igual que un niño, requiere cuidados y brinda cariño, pero sin reclamar.

"Los animales seguramente son menos exigentes que los hijos, piden menos reciprocidad y terminan por ser una inversión afectiva menos costosa", explicó la socióloga Chiara Saraceno. Al subrayar que el hecho de tener una mascota también implica una necesidad de ternura en un mundo cada vez más solitario, esta experta también relacionó el tema con el fenómeno del envejecimiento de la población. "Muchos ancianos están solos, y el animal se convierte en una compañía. También muchos médicos lo recomiendan", explicó.

La investigación muestra además, que los franceses también mantienen un idilio muy especial con las mascotas, a tal punto que París contabiliza medio millón de perros, lo que equivale a 4.760 animales por kilómetro cuadrado, cifra que supera ampliamente el número de niños. Los perros son admitidos en restaurantes, lugares públicos y medios de transporte, pero existen normas, referidas a las correas de sujeción y bolsas para los desechos, que el dueño debe cumplir.

Complementando lo anterior, un estudio realizado por Wood et al<sup>23</sup>, muestra que los dueños de perros tienen una mayor actividad física en comparación con aquellos que no los poseen, y como consecuencia los primeros tienen en general una mejor salud, reflejándose en un menor número de consultas médicas. Además, que es tanta la influencia que tienen las mascotas en la vida comunitaria, que se han descrito como antídoto para el anonimato humano en los sitios públicos de la sociedad actual, promoviendo así la interacción entre personas desconocidas. El estudio demuestra que los propietarios de animales tienen una mayor facilidad de socialización, de establecer el vínculo de la confianza en las relaciones interpersonales y de tener una mayor participación en eventos comunitarios y apropiación de parques y otras áreas recreativas con su mascota.

---

<sup>23</sup> WOOD, Lisa.; Giles Corti, Billie y Bulsara, Max. The Pet Connection: Pets as a conduit for social capital. En: Social Science & Medicine. 03, marzo, 2006, no. 61, p. 1159-1173. Citado por: GÓMEZ, Leonardo; Atehortua, Camilo y Orozco, Sonia. La influencia de las mascotas en la vida humana. En: Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. 09, agosto, 2007, no. 20, p. 377-386.

En la ciudad de Cali, en una encuesta realizada por el Centro de Zoonosis, se detectaron diferencias entre la permanencia del animal dentro de la casa por estratos socioeconómicos, mientras que en los estratos 1 y 2 se encuentran entre el 75 y 80%, en los estratos 4, 5 y 6 están entre el 95 y 100%. De igual manera, el tener el animal en la calle es del 9.04% en el estrato 1, observándose una disminución a medida que aumenta el estrato socioeconómico, siendo 0 en los estratos 5 y 6. (Cuadro 5).

**Cuadro 5. Sitio de permanencia de los animales en la ciudad de Cali**

SITIO DE PERMANENCIA DEL ANIMAL	ESTRATO SOCIOECONOMICO						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
DENTRO DE LA CASA	131	163	232	62	39	5	<b>632</b>
EN LA CALLE	16	9	4	1	0	0	<b>30</b>
EN EL PATIO	15	20	24	1	0	0	<b>60</b>
EN LA TERRAZA	15	10	14	1	0	2	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>202</b>	<b>274</b>	<b>65</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>764</b>
<b>Porcentaje de personas que dejan los animales en la calle</b>	<b>9,04</b>	<b>4,46</b>	<b>1,46</b>	<b>1,54</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,93</b>

**Fuente:** MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Stella et al. Estudios de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de protección animal del municipio de Cali [en línea]. Santiago de Cali: Secretaría de Salud Pública Municipal, 2011 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento\\_Centro\\_de\\_Zoonosis\\_Final.pdf](http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf)

**8.1.3. Económico.** Según análisis económico realizado por BBVA Research<sup>24</sup>, la economía colombiana ganará velocidad gradualmente a finales de 2013 y en 2014. Los hogares se mantienen con elevada disposición de compra, reflejando el buen momento del consumo privado; las menores tasas de interés tuvieron un impacto positivo sobre el consumo, aunque el impacto completo se dará entre el segundo semestre del 2013 y 2014. Además, pronostican que el mayor crecimiento del empleo de buena calidad favorecerá el consumo privado, los ocupados asalariados pasaron de significar el 50.9% del total de ocupados durante el 2012 a un 51.7% actual, como resultado de una tasa de expansión de 3,8% anual en el primer trimestre y una caída de 0.1% en los no asalariados.

---

<sup>24</sup> TÉLLEZ, Juana et al. Situación Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: BBVA Research, 2013 [consultado 02 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/130509\\_PresentacionesColombia\\_SitColombia\\_tcm346-386028.pdf?ts=2252013](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/130509_PresentacionesColombia_SitColombia_tcm346-386028.pdf?ts=2252013)

Por otro lado, la inflación se mantendrá en la parte inferior del rango meta en 2013, terminando en 2.6% y durante el 2014 retornaría al nivel de largo plazo: 3%.

En Cali el consumo mantiene un buen ritmo, según datos de la Cámara de Comercio<sup>25</sup>, en Septiembre del año pasado creció un 5.8%, mientras el consumo a nivel nacional lo hizo al 4.6%.

La tasa de desempleo de la ciudad muestra una disminución para el año 2012, pasando de un 15.1% en 2011 a un 14.2% en 2012.

"Aunque la economía ha sido un factor importante para muchas industrias, la industria de las mascotas sigue viendo un crecimiento sin precedentes y la diversidad. La encuesta revela que los dueños de mascotas están dispuestos a gastar dinero en sus mascotas a pesar de la desaceleración de la economía", dijo Bob Vetere, presidente de APPA. "Más productos y servicios disponibles que nunca para ayudar responsablemente el cuidado de una mascota, por lo que cada vez es más fácil añadir otro animal a su hogar"<sup>26</sup>.

**8.1.4. Político y legal.** Este marco está regido por la Ley 746 de 2002<sup>27</sup>, la cual tiene por objeto regular la tenencia de ejemplares caninos en las zonas urbanas y rurales del territorio nacional, con el fin de proteger la integridad de las personas, la salubridad pública y el bienestar del propio ejemplar canino.

Cabe destacar los siguientes artículos:

- La tenencia de ejemplares caninos en las viviendas urbanas y rurales requiere que las circunstancias de su alojamiento en el aspecto higiénico y sanitario, de alimentos y custodia, sean las adecuadas, y que no se produzca ninguna situación de peligro o incomodidad para los vecinos u otras personas en general, o para el propio animal.

---

<sup>25</sup> El 2012 en cifras [en línea]. En: Revista Acción, Cámara de Comercio de Cali. 04, diciembre, 2012. Edición 149. [Consultado 02 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/el-2012-en-cifras>

<sup>26</sup> BRANT, Jamie. Encuesta Nacional de dueños de mascotas 2011 a 2012. [en línea]. Greenwich: American Pet Products Association, 2011 [consultado 06 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.americanpetproducts.org/>

<sup>27</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 746. (19, julio, 2002). Por la cual se regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2002. no. 44872. p. 1-52.

- Se permitirá la presencia de ejemplares caninos en los ascensores de edificios públicos y privados que, como guías acompañen a su propietario o tenedor. Para los demás ejemplares, será deber de la copropiedad reglamentar su permisibilidad. En las zonas comunes de propiedades horizontales o conjuntos residenciales, los ejemplares caninos deberán ir sujetos por medio de trailla, y provistos de bozal si es el caso específico de perros potencialmente peligrosos según las definiciones dadas por la presente ley.

- En las vías públicas, en los lugares abiertos al público, y en el transporte público en que sea permitida su estancia, todos los ejemplares caninos deberán ser sujetos por su correspondiente trailla. En el caso de los ejemplares caninos de las razas Staffordshire terrier, American Staffordshire terrier, Pit Bull Terrier, American Pit Bull Terrier, o de caninos producto de cruces o híbridos de estas razas, deberán portar además su correspondiente bozal y permiso.

En caso de incumplimiento de las anteriores medidas preventivas, el animal será decomisado por las autoridades de policía, y el propietario será sancionado del siguiente modo: multa de cinco (5) salarios mínimos legales diarios por no portar la trailla; multa de diez (10) salarios mínimos legales diarios por no portar el bozal en el caso de los ejemplares definidos anteriormente y multa de quince (15) salarios mínimos legales diarios por no portar el respectivo permiso en el caso de los caninos que lo requieran. En caso de concurrencia de las contravenciones, las multas se aplicarán independientemente. Los gastos por la permanencia del animal en las perreras que el respectivo municipio determine correrán por cuenta de su propietario, el cual podrá retirarlo provisto de los preceptivos bozal y trailla, en un plazo máximo de diez (10) días contados a partir de la fecha de decomiso. Si el propietario no lo retira en el plazo establecido, el ejemplar se declarará en estado de abandono y se podrá proceder a su sacrificio eutanásico.

En el caso de las personas que presenten limitaciones físicas, se exceptuarán los ejemplares caninos que sirvan como perros guías.

**8.1.5. Tecnológico.** Los avances tecnológicos en la medicina veterinaria se evidencian en equipos de diagnóstico, de monitoreo, de laboratorio, de anestesia y equipos para la unidad de cuidados intensivos.

Entre estos aparatos se encuentran: equipos de ultrasonido y ecógrafos portátiles digitales, electrocardiógrafo digital de alta resolución, aparatos de hematología laser, bioquímica, urianálisis y electrolitos, anestesia inhalatoria, monitorización con pulsoximetría, medios de diagnóstico por imagen avanzada como radiología digital y escáner helicoidal, entre otros.

Entre los últimos avances se encuentra el GPS para las mascotas, pues han desarrollado un collar para mascotas que incluye un dispositivo de navegación por satélite, de forma que siempre es posible localizar al animal, tanto si se ha extraviado como si ha sido robado.

**8.1.6. Ambiental.** La era del consumo verde seguirá en aumento, la concientización por parte de todos los consumidores acerca de cuidar el ambiente seguirá siendo una moda, incluso una forma de vida. Se seguirá incrementando el uso de productos y servicios de aquellas empresas que no contaminen lo que el promedio de las marcas hacen.

Entre las leyes ambientales que las empresas prestadoras de servicios veterinarios deben cumplir están: la Ley 99/93 SINA, Sistema Integral Nacional Ambiental, la Ley 9/79 Código Sanitario Nacional Saneamiento Básico, la Ley 388 POT Plan de Ordenamiento Territorial y la Ley 140 de 1994 Publicidad Visual Exterior.

## **8.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

**8.2.1. Rivalidad entre los competidores actuales.** La rivalidad es alta, puesto que existe gran número de competidores en el sector – 211 empresas según Páginas Amarillas<sup>28</sup> - las cuales ofrecen un portafolio de servicios muy similar. Gracias al aumento de tenencia de mascotas en el hogar, existe un alto crecimiento de la industria.

Los costos de salida son relativamente bajos, ya que los equipos utilizados pueden ser revendidos de manera rápida a otras empresas del mismo sector o a centros médicos de humanos, tales como: el material quirúrgico, ecógrafos y equipos de radiología; el inmueble es de fácil utilización para uso comercial o habitacional y, los costos medios de operación de un centro veterinario refieren principalmente al arriendo del local – si no es propio – y remuneración al personal, pues la compra y almacenamiento de materias primas es de bajo costo, gracias a que la duración de alimentos y medicamentos es prolongada y su almacenamiento se puede realizar en un refrigerador común.

---

<sup>28</sup> Clínicas veterinarias en Páginas Amarillas [en línea]. Santiago de Cali: Publicar, 2013 [consultado 13 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/clinicas+veterinarias-cali>

En cuanto a la guerra de precios, no es tan marcada en este sector, ya que se mantienen dentro de un rango de precios, además de que el precio no es un factor tan determinante a la hora de elegir un centro veterinario, como lo es la calidad de los servicios o la cercanía al lugar de residencia.

#### **Cuadro 6. Rivalidad entre competidores actuales**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	
Número de competidores	Alto
Crecimiento de la industria	Alto
Guerras de precios	Medio
Costo de salida	Bajo
Margen de la industria	Medio

#### **8.2.2. Amenaza de nuevos participantes.**

#### **Cuadro 7. Amenaza de nuevos competidores**

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	
Economía de escala	Baja
Lealtad del cliente	Media
Costo de cambio	Bajo
Requerimientos de capital	Medio
Regulación de la industria	Alta
Experiencia y efectos de aprendizaje	Fuerte
Diferenciación del producto/servicio	Baja
Acceso a la tecnología	Fácil

Las barreras de entrada a la industria de las clínicas veterinarias son relativamente bajas, puesto que una clínica de atención básica se compone fundamentalmente del local de atención, material quirúrgico y un capital de trabajo compuesto por material que puede ser comprado casi a diario.

Otro factor de análisis son las economías de escala, y al respecto se puede decir, que en el área operativa no existe mayor posibilidad de explotar un aumento de demanda del servicio, puesto que, si bien existe una curva de aprendizaje en cada médico veterinario prestador del servicio, no existe efecto de economía de escala.

Este juicio se basa en el hecho de que, aunque el médico veterinario puede reducir el tiempo de cada consulta, este proceso tiene una cota establecida por los tiempos necesarios para informarse de manera correcta sobre los antecedentes de la mascota, aplicar los procedimientos correspondientes y asegurar un diagnóstico y tratamientos asertivos, que serán la base para la relación de confianza entre la clínica y el usuario. Adicional a esto, existe un equilibrio del tiempo de atención con la percepción de calidad.

Por otro lado, no se requieren grandes aportes de capital ni para infraestructura de la clínica ni tampoco para la adquisición de equipos de alta tecnología, debido a que existe gran número de proveedores que ofrecen variedad de productos para el sector.

**8.2.3. Poder de oferta de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que, los insumos que se utilizan para el sector pueden ser adquiridos por variedad de proveedores, los cuales ofrecen alta calidad del producto a un precio favorable del mercado. Entre estos proveedores se pueden encontrar Sumimacotas, Allers, Supermascotas y Red Agroveterinaria que tienen gran posicionamiento en el mercado.

**Cuadro 8. Poder de negociación de los proveedores**

PODER DE OFERTA DE LOS PROVEEDORES	
Poder de negociación	Bajo
Precio	Bajo
Localización	Cercana
Grado de confianza	Alto
Costo de cambio de proveedor	Bajo
Calidad del producto	Alta

**8.2.4. Poder de oferta de los compradores.** El grado de concentración de los compradores es bajo, pues es un mercado bastante amplio, lo que disminuye su poder de negociación. El costo por cambiar de proveedor de servicios veterinarios es bajo, lo que aumenta su poder negociador, esto se debe a que las empresas del sector ofrecen servicios similares, a precios competitivos.

La amenaza de una integración inversa, es casi nula y los compradores obtienen bajas utilidades ya que estos servicios van al consumidor final y no hacen parte de sus costos o cadena de producción.

## Cuadro 9. Poder de negociación de los compradores

PODER DE LOS COMPRADORES	
Grado de concentración	Baja
Costo de cambio	Bajo
Amenaza de una integración inversa	Baja
Rentabilidad del comprador	Baja

**8.2.5. Amenaza de sustitutos.** Los principales sustitutos de este mercado, son las consultas incluidas en las tiendas de mascotas, servicios ofrecidos por las sociedades protectoras de animales y municipalidades.

En cuanto a las tiendas de mascotas, se ofrece solamente la consulta gratis, excluyendo servicios de mayor complejidad como las cirugías, toma de muestras para laboratorio y el uso de rayos X o ecógrafos. El caso de las municipalidades, los servicios son estacionales y están orientados a la salubridad pública, por lo que se ofrecen solamente vacunas antirrábicas, castraciones y desparasitaciones. Por último, las sociedades protectoras de animales básicamente reciben animales que serán dejados definitivamente por sus dueños, para su posterior preparación para la adopción o en su defecto para su sacrificio.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que no hay alta amenaza de productos o servicios sustitutos para este mercado.

## 8.3. ANÁLISIS INTERNO

**8.3.1. La compañía.** Naturalia Clinicentro Veterinario inició en el año 2009, con el propósito de brindar productos y servicios para el mejoramiento y preservación de la salud de animales domésticos.

La empresa está estratégicamente ubicada en el sur de la ciudad sobre la avenida principal, en la Calle 13 No. 65-28 barrio Limonar, con un horario de atención de lunes a sábado, de 8:00 am a 7:00 pm jornada continua.

Actualmente, la empresa no cuenta con una planeación estratégica ni objetivos corporativos definidos.

Los servicios están dirigidos a personas que se preocupan por el bienestar de sus mascotas (perros y gatos), basándose en servicios de excelente calidad, brindados por personal experto en medicina veterinaria y zootecnia.

Entre la amplia gama de productos y servicios, la empresa ofrece peluquería, consultas, urgencias, procedimientos quirúrgicos, laboratorio, alimentación y servicio a domicilio.

**8.3.2. Empleados.** Naturalia cuenta con el gerente general, que es el médico veterinario, dos personas auxiliares, una es quien realiza los servicios de peluquería y ayuda con procedimientos médicos y atención a los clientes y otra, quien recoge las mascotas, ayuda a bañarlos y con el aseo general del establecimiento y una recepcionista, quien va eventualmente a la empresa en los días de mayor afluencia.

**8.3.3. Proveedores.** Sumimacotas, Agroventas y Red Agroveterinaria son proveedores de vacunas y medicamentos, estos proveedores se encuentran ubicados en la ciudad de Cali, lo que facilita la reposición de inventario y reducción de tiempos de entrega; para los concentrados la empresa Gabrica; para los accesorios Supermascotas y para los elementos quirúrgicos Allers, la cual es una empresa posicionada a nivel nacional en la distribución de productos clínicos y farmacéuticos, con gran trayectoria en el mercado.

Además de los proveedores de insumos, se cuenta con proveedores de servicios, a los cuales se recurre para los exámenes de laboratorio, así como los rayos X, esto se debe a que existen empresas especializadas que manejan precios especiales para las clínicas y permiten manejar precios competitivos.

Cada proveedor tiene un trato especial y manejan diferentes formas de pago; en el caso de los accesorios y elementos quirúrgicos las compras se realizan de contado, mientras el concentrado a un plazo de 30 días y tanto los medicamentos como vacunas a un plazo de 60 días.

Esta diversificación de proveedores es para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

**8.3.4. Capacidad instalada.** La veterinaria cuenta con un consultorio principal, que es donde se realizan las consultas médicas, procedimientos quirúrgicos y profilaxis; para ello cuentan con cavitron para la limpieza dental, negatoscopio para examinar placas de rayos X, báscula electrónica, medicamentos para uso interno e instrumentos de cirugía. La capacidad para atender las mascotas es relativa dependiendo del procedimiento. Si se requieren cirugías no complicadas se pueden realizar entre 3 y 4 y si es dispendiosa sólo 1 al día.

Cuarto de hospitalización, donde tienen tres baterías de tres jaulas cada una y siete guacales que son jaulas móviles y prácticas en plástico, en diferentes tamaños para las mascotas grandes, medianas y pequeñas, es decir, se pueden tener hasta 16 mascotas.

La peluquería cuenta con bañera, mangueras, secador profesional, maquinas, elementos de aseo, una mesa y varias jaulas; si se requiere el servicio de peluquería más baño, una sola peluquera tiene la capacidad para despachar hasta 15 perros pequeños en un día, si son sólo baño hasta 25.

La empresa cuenta con dos salas de espera, la principal cuenta con televisor y la auxiliar ubicada en el área del jardín, no cuentan con establecimiento propio, tienen varias vitrinas para los concentrados, medicamentos y exhibición de accesorios y área de recepción o punto de pago.

**8.3.5. Productos y servicios.** Naturalia está enfocada en brindar un bienestar completo y de alta calidad para las mascotas. Entre los servicios y productos que ofrece están:

- Consulta veterinaria
- Peluquería
- Baño
- Desparasitación
- Vacunación
- Urgencias
- Cirugías
- Laboratorio y rayos X

- Domicilio
- Medicamentos
- Concentrados
- Accesorios nacionales e importados

Los servicios ofrecidos varían mucho, dependiendo de las necesidades puntuales de la mascota, pues existen diversas cirugías o servicios especializados que pueden ir desde el corte de la cola hasta cirugía OVH urgencia por piómetra.

Los precios de los servicios dependen del tipo de mascota, tamaño, género y hasta temperamento, pues en algunos casos se hace necesario utilizar calmante y se cobra como adicional. Por lo anterior, a continuación se muestran sólo los productos y servicios con mayor rotación.

#### **Cuadro 10. Portafolio de productos y servicios**

Consulta	Consulta	\$ 20.000
	Consulta por urgencia o a domicilio	\$ 35.000
Peluquería	Perro pequeño	\$ 20.000
	Perro mediano	\$ 25.000
	Perro grande	\$ 30.000
	Perro gigante	\$ 35.000
Baño	Baño medicado	\$ 5.000
	Gato pelo corto	\$ 25.000
	Gato peludo	\$ 30.000
Cirugía OVH	Perro pequeño	\$ 80.000
	Perro mediano	\$ 120.000
	Perro grande	\$ 180.000
	Perra pequeña	\$ 180.000
	Perra mediana	\$ 250.000
	Perra grande	\$ 350.000
	Gato	\$ 80.000
	Gata	\$ 120.000
Profilaxis	Perro pequeño	\$ 60.000
	Perro mediano	\$ 80.000
	Perro grande	\$ 120.000
Desparasitación	Perro pequeño	\$ 20.000
	Perro mediano y grande	\$ 25.000
	Gatos	\$ 20.000
Vacunación	Vacuna anual	\$ 50.000
	Vacuna rabia	\$ 15.000
	Plan de vacunas cachorros	\$ 80.000
	Plan de vacunas para gatos	\$ 70.000
Accesorios	Cama perro pequeño	\$ 80.000
Concentrados	Royal Adulto 1 Kg	\$ 245.000
Domicilio	Según distancia. En el sector no se cobra.	\$ 3.000 - \$ 5.000

**8.3.6. Recursos.** A parte del recurso humano con que cuenta la empresa y los recursos físicos mencionados anteriormente, Naturalia cuenta con un software especializado para clínicas veterinarias llamado Clinicanes, en el cual se maneja la historia clínica de cada mascota, base de datos de los clientes, alertas para procedimientos pendientes, recordatorio de citas, correos masivos y la contabilidad.

Los puntos de contacto que maneja la empresa son: Red social Facebook, vía telefónica con dos líneas de atención y correo electrónico.

#### **8.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Se identificaron como principales competidores a empresas ubicadas en el mismo sector, éstas son:

**MASKOTAS:** La empresa ofrece servicios similares a los ofrecidos en el mercado, su ventaja principal, es la ubicación del establecimiento, pues está localizado estratégicamente en una zona comercial y con una amplia zona de parqueadero.

**MOSKALENKO:** Esta clínica es la de mayor tradición en cuanto al tiempo en el mercado, pero es reconocida por sus precios altos en cuanto a servicios médicos; cuenta con un amplio local propio y ofrecen servicio de urgencias las 24 horas.

**PET LIFE:** Empresa relativamente nueva en el sector, ofrece una amplia gama de productos y servicios, lo cual le permite prestar un servicio integral a las mascotas. Comprometidos en articular conocimientos, experiencia y apoyo para acompañar el buen desarrollo físico y emocional de las mascotas.

**EMERGENCIAS VETERINARIAS:** Empresa de gran trayectoria, creada en el año 98, se ha convertido en una empresa reconocida de salud para caninos y felinos en la ciudad de Cali. Siendo su principal fortaleza, la atención de mascotas en estado crítico y la hospitalización con la supervisión permanente de médicos veterinarios y auxiliares idóneos.

**Cuadro 11. Marketing mix de la competencia**

		<b>MASKOTAS</b>	<b>MOSKALENKO</b>		<b>EMERGENCIAS VETERINARIAS (Emervet Ltda.)</b>
<b>PRODUCTO</b>	Consulta veterinaria	Consulta veterinaria	Consulta veterinaria	Consulta veterinaria	Consulta veterinaria
	Baño y peluquería	Baño y peluquería	Baño y peluquería	Spa y hotel	Baño y peluquería
	Vacunación	Vacunación	Vacunación	Vacunación	Vacunación
	Odontología	Odontología	Odontología	Odontología	Odontología
	Desparasitación	Desparasitación	Desparasitación	Desparasitación	Desparasitación
	Urgencias	Cirugías	Cirugías	Cirugías	Cirugías
	Laboratorio	Urgencias	Urgencias	Imagenología	Urgencias
	Domicilio	Laboratorio	Laboratorio	Consulta a domicilio	Laboratorio
	Medicamentos	Domicilio	Traumatología	Medicamentos	Domicilio
	Concentrados	Medicamentos	Urgencias 24 horas	Concentrados y accesorios	Medicamentos
	Accesorios	Concentrados		Asistencia reproductiva	Servicio las 24 horas
		Accesorios		Guardería y adiestramiento	
	Servicio 24 horas		Ventas y adopciones		
			Ambulancia 24 horas		
			Productos homeopáticos		
<b>PRECIO</b>	Precios competitivos	Precios elevados	Los más altos del mercado	Precios elevados	Precios competitivos
<b>PLAZA</b>	Ubicación estratégica en la vía principal.	Ubicación más privilegiada y con amplia zona de parqueo.	Ubicación en zona residencial, no comercial, con amplio local propio.	Ubicada en zona comercial.	Ubicada en vía no principal pero con alto tráfico, parqueo limitado.
<b>PROMOCIÓN</b>	No realizan actividades de promoción y/o comunicación.	No realizan actividades de promoción y/o comunicación.	No realizan actividades de promoción y/o comunicación.	Beneficios a clientes actuales	No realizan actividades de promoción y/o comunicación.
	Perfil de Facebook			Presencia en redes sociales y página web	
				Eventos	
				Descuentos del mes	

## 9. ANÁLISIS DE HALLAZGOS

### 9.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**Cuadro 12. MEFI**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Etapa de crecimiento.	0,1	4	0,4
2. Se realizan descuentos para la fidelización de clientes.	0,03	3	0,09
3. Atención a clientes a través de Facebook, e-mail y mensajes de texto.	0,03	3	0,09
4. Software veterinario Clinicanes para historias clínicas, recordatorios a clientes y demás.	0,05	4	0,2
5. Total compromiso ético con cada uno de los tratamientos realizados en la empresa.	0,05	4	0,2
6. Médico veterinario especialista en medicina alternativa.	0,04	3	0,12
7. Personal capacitado y con gran experiencia.	0,06	4	0,24
8. Productos de alta calidad.	0,04	3	0,12
9. Ubicación estratégica de la empresa.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. No cuenta con un elemento diferenciador.	0,11	1	0,11
2. No tiene una estrategia comercial claramente definida.	0,05	2	0,1
3. No cuenta con página web.	0,04	2	0,08
4. No cuenta con infraestructura propia para posibles planes de expansión.	0,04	2	0,08
5. Recursos financieros limitados.	0,07	1	0,07
6. Capacidad de respuesta.	0,04	1	0,04
7. No se han realizado planes de fidelización.	0,06	2	0,12
8. Servicio postventa	0,05	2	0,1
9. Ausencia de planeación estratégica del negocio.	0,09	1	0,09
<b>TOTAL MEFI</b>	1		2,4

## 9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**Cuadro 13. MEFE**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento de la población de mascotas en los hogares.	0,16	4	0,64
2. Aumento del gasto en servicios para el cuidado y bienestar de las mascotas.	0,15	4	0,6
3. Alta aceptación de medicinas naturales y alternativas.	0,04	3	0,12
4. Avances tecnológicos en el sector.	0,11	3	0,33
5. Actividades de prevención, promoción, control y gestión de salud pública por el Centro de Zoonosis.	0,08	3	0,24
<b>AMENAZAS</b>			
1. Existe una fuerte competencia directa.	0,16	1	0,16
2. Pocas barreras de entrada.	0,12	2	0,24
3. Regulaciones cada vez más estrictas por la secretaria de salud.	0,08	2	0,16
4. EPS veterinarias que ofrecen servicios integrales y servicio 24 horas.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

## 9.3. MATRIZ INTERNA – EXTERNA

**Figura. 12. Gráfica de la matriz IE**



La matriz IE muestra que Naturalia se encuentra en el cuadrante V de mantener y proteger, por lo tanto, se deben tener en cuenta estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

## 9.4. MATRIZ DOFA

**Cuadro 14. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA NATURALIA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Etapa de crecimiento.	1. No cuenta con un elemento diferenciador.
	2. Alta disposición de compra.	2. No tiene una estrategia comercial claramente definida.
	3. Atención a clientes a través de Facebook, e-mail y mensajes de texto.	3. No cuenta con página web.
	4. Software veterinario Clinicanes para historias clínicas, recordatorios a clientes y demás.	4. No cuenta con infraestructura propia para posibles planes de expansión.
	5. Total compromiso ético con cada uno de los tratamientos realizados en la empresa.	5. Recursos financieros limitados.
	6. Médico veterinario especialista en medicina alternativa.	6. Capacidad de respuesta.
	7. Personal capacitado y con gran experiencia.	7. No se han realizado planes de fidelización.
	8. Productos de alta calidad.	8. Servicio postventa
	9. Ubicación estratégica de la empresa.	9. Ausencia de planeación estratégica del negocio.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Crecimiento de la población de mascotas en los hogares.	Ofrecer tratamientos integrales basados en la salud de la mascota y no en la enfermedad (F2, F6, O1, O3, O4)	Posicionar la empresa como especialista en medicina holística veterinaria (D1, O3)
2. Aumento del gasto en servicios para el cuidado y bienestar de las mascotas.	Realizar brigadas de salud animal y campañas para la conciencia ciudadana (O5, F5, F9)	Crear decálogo de la atención al cliente (D6, D7, D8, O2)
3. Alta aceptación de medicinas naturales y alternativas.	Realizar eventos de relaciones públicas con el fin de impulsar la marca y aumentar su recordación (F1, O1)	Implementar plan de referidos con el fin de aumentar el volumen de clientes sin costos adicionales (D5, O1)
4. Avances tecnológicos en el sector.	Impulsar los productos nacionales e importados de la tienda de mascotas (F1, F8, O1, O2)	Plantear la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía, para conocer su propósito, hacia dónde se dirigen y cuál es su futuro (D9, O1)
5. Actividades de prevención, promoción, control y gestión de salud pública por el Centro de Zoonosis.		Crear un ecosistema digital que permita llegar a una mayor audiencia a un menor costo (D2, D3, O1, O2)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Existe una fuerte competencia directa.	Mantener precios competitivos en el mercado (A1, A2, F7, F8)	Realizar convenios y/o alianzas comerciales con empresas especializadas que ofrecen servicios complementarios (D4, D5, A4)
2. Pocas barreras de entrada.	Ofrecer descuentos especiales a clientes actuales con el fin de fidelizarlos (F2, F3, F4, A1)	Innovar constantemente en el portafolio de productos y servicios (A1, A2, D2)
3. Regulaciones cada vez más estrictas por la secretaria de salud.		
4. EPS veterinarias que ofrecen servicios integrales y servicio 24 horas.	Actualización constante de la normatividad en salud (A3, F5)	Crear buzón de sugerencias y estandarizar gestión de quejas y reclamos (D6, D8, A1)

## 10. PLAN DE ACCIÓN

### 10.1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar un 15% las ventas de la empresa Naturalia para Diciembre del 2014

### 10.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar de un 27% a un 50% el número de clientes que recomiendan a menudo la marca “Naturalia” a Diciembre del 2014.
- Incrementar de un 9% a un 20% el número de personas que adquieren los servicios trimestralmente.
- Posicionar a Naturalia como la empresa especializada en medicina holística veterinaria en la ciudad de Cali.
- Aumentar de un 12% a un 22% la venta de los productos de la tienda de mascotas.

### Cuadro 15. Plan de acción

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Aumentar de un 27% a un 50% el número de clientes que recomiendan a menudo la marca “Naturalia” a Diciembre del 2014.						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	FECHA		RECURSO FINANCIERO
				INICIAL	FINAL	
Impulsar la marca y aumentar su recordación	Realizar eventos de relaciones públicas (concursos, celebraciones)	valor de ventas realizadas / valor de la campaña x100	Gerente	Mayo/Agosto/Octubre	Mayo/Agosto/Octubre	1.200.000
	Crear Fanpage	# de fans conseguidos/ # de fans esperados x100	Auxiliar	Enero 03 de 2014	Permanente	-
Aumentar el número de clientes satisfechos	Crear buzón de sugerencias y estandarizar gestión de quejas y reclamos	N° de quejas solucionadas / N° de quejas registradas en buzón x 100	Auxiliar	Enero 20 de 2014	Febrero 10 de 2014	-
		% Disminución de quejas y reclamos en 2do semestre 2014				
	% Respuestas a los clientes antes de 15 días de registrar sus quejas					
Aumentar el número de clientes satisfechos	Crear decálogo de la atención al cliente	N° clientes satisfechos / N° total de clientes atendidos. Evaluado antes y después del decálogo para medir su efectividad	Gerente	Enero 20 de 2014	Febrero 10 de 2014	-
		% Satisfacción de los clientes frente al trato en la atención, respecto al total de encuestados				
		% de incremento clientes satisfechos en 2do semestre 2014 frente al semestre anterior				

**Cuadro 16. (Continuación)**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Incrementar de un 9% a un 20% el número de personas que adquieren los servicios trimestralmente.</b>						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	FECHA		RECURSO FINANCIERO
				INICIAL	FINAL	
Crear un ecosistema digital que permita llegar a una mayor audiencia a un menor costo	Montar videos en Youtube de los eventos y actividades que se realicen	# de videos publicados / # de eventos realizados x 100	Productor de video	Enero 03 de 2014	Permanente	180.000 c/u
	Crear página web	Utilizar herramientas como Google Analytics, Google Trends y AdPlanner para medir tráfico, posicionamiento web y popularidad.	Comunicador gráfico	Enero 03 de 2014	Febrero 03 de 2014	850.000
		% Incremento de visitantes mensuales a la página web				
Usar las redes sociales como fuente de información de actividades y feedback	# de amigos y seguidores conseguidos/ # de amigos y seguidores esperados x 100	Gerente	Enero 03 de 2014	Permanente	-	
Aumentar el volumen de clientes sin incurrir en costos adicionales	Implementar plan de referidos	# Clientes nuevos referidos / # Clientes esperados x 100	Gerente	Abril 16 de 2014	Permanente	-
		Valor ventas efectivas / Valor ventas esperadas x 100				
Fidelizar los clientes	Ofrecer descuentos especiales a clientes actuales	valor de ventas realizadas / valor de la campaña x100	Gerente	Mayo 16 de 2014	Julio 16 de 2014	Costo de prestar los servicios
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Posicionar a Naturalia como la empresa especializada en medicina holística veterinaria en la ciudad de Cali.</b>						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	FECHA		RECURSO FINANCIERO
				INICIAL	FINAL	
Ofrecer tratamientos integrales incluyendo medicina alternativa y convencional	Incluir servicios de medicina natural en el portafolio	# de servicios incluidos / # servicios planeados x 100	Gerente/Médico veterinario	Enero 03 de 2014	Permanente	-
	Realizar convenios y/o alianzas comerciales con empresas especializadas que ofrecen servicios complementarios	# de alianzas concretadas/ # de alianzas planeadas x100	Gerente	Febrero 10 de 2014	Noviembre 10 de 2014	-
	Realizar brigadas de salud animal y campañas para la conciencia ciudadana	# de brigadas realizadas / 2 brigadas planeadas x100.	Gerente/Médico veterinario	Junio y Noviembre de 2014	Junio y Noviembre de 2014	500.000
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Aumentar de un 12% a un 22% la venta de los productos de la tienda de mascotas.</b>						
ESTRATEGIA	TÁCTICA	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	FECHA		RECURSO FINANCIERO
				INICIAL	FINAL	
Impulsar la venta los productos nacionales e importados en los eventos de RRPP a realizar	Colocar stand en los eventos	valor de la campaña / valor de ventas realizadas x100	Auxiliar	Mayo/Agosto/Octubre	Mayo/Agosto/Octubre	200.000
	Contratar impulsadora para demostraciones de productos	# de amigos y seguidores conseguidos/ # de amigos y seguidores esperados x100	Gerente	Mayo/Agosto/Octubre	Mayo/Agosto/Octubre	30.000 día
Realizar promoción de ventas	Por compras mayores de \$80.000 pesos se obtiene un descuento de 20% en productos importados.	# de productos adquiridos / # de productos destinados a la promoción x100.	Gerente	Noviembre 01 de 2014	Diciembre 30 de 2014	2.000.000
	Formar paquetes de dos productos de alta rotación con uno de baja rotación	# de paquetes vendidos / # de paquetes proyectados x100.	Auxiliar	Julio 16 de 2014	Octubre 16 de 2014	Costo de productos en promoción

**Cuadro 17. Presupuesto plan de mercadeo**

<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
ESTRATEGIA 1	\$ 1.200.000
ESTRATEGIA 2	\$ 850.000
ESTRATEGIA 3	\$ 500.000
ESTRATEGIA 4	\$ 600.000
ESTRATEGIA 5	\$ 2.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.150.000</b>

**Cuadro 18. Estado financiero**

	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>	<b>AÑO 2013p</b>	<b>AÑO 2014p</b>
<b>INGRESOS</b>	\$ 102.550.000	\$ 110.236.800	\$ 109.742.632	\$ * 126.204.027
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	\$ 85.600.378	\$ 92.854.623	\$ 99.600.000	\$ * 104.750.000
<b>UTILIDAD</b>	\$ 16.949.622	\$ 17.382.177	\$ 10.142.632	\$ 21.454.027

**\*Incremento del 15% proyectado al implementar el plan**

**\*Incluido el costo total del plan de mercadeo**

- Inversión total del plan de mercadeo: **\$ 5.150.000**
- Total incremento en ventas año 2014 vs. 2013: **\$ 16.461.395**
- Porcentaje de inversión: **31%**

## 11. MONITORÍA Y CONTROL

Las actividades estratégicas planteadas anteriormente requieren, para verificar su cumplimiento, medidas que hagan seguimiento a su desempeño con el transcurso del tiempo. En el plan de acción anterior se encuentran los tiempos límite en los que estas actividades deben ser evaluadas, así como los indicadores con los que se debe medir el desempeño.

Las estrategias planteadas son ocho (8), y la tácticas que se deben ejecutar para cumplirlas son dieciséis (16). Se puede observar en el cuadro que la mayoría de dichas tácticas, se evalúan de manera temporal, sin embargo se debe tener en cuenta, que se presente homogeneidad en la distribución de las actividades durante todo el año. Por ejemplo: las visitas para realizar los convenios o alianzas comerciales, la presencia de la compañía en diferentes eventos o ferias, las brigadas, son actividades que se deben presentar varias veces en el año, y es importante que no se acumulen en sólo algunos periodos de tiempo, sino que sean constantes. En el caso de que estas actividades se presenten, no cada mes, sino en periodos específicos, se debe explicar en los informes éstas heterogeneidades en la distribución de actividades durante el año.

Cómo se expone anteriormente, el responsable de la coordinación y ejecución de las estrategias será el encargado de presentar los mencionados informes de medición de desempeño de cada una de las actividades, en el tiempo correspondiente. Uno de los indicadores de desempeño será el ratio de ventas, donde se compara las ventas presupuestadas con las ventas reales del equipo comercial de manera mensual (ver anexo C).

Por otro lado, para evaluar el desempeño del talento humano se realizarán evaluaciones parciales semestrales ya que así, permite evidenciar el porcentaje de avance en que se encuentra el empleado en relación con el cumplimiento de los compromisos fijados. Las evaluaciones parciales semestrales se realizarán: la primera corresponde al período comprendido entre el 1 de febrero y el 31 de julio de cada año, período que debe ser evaluado a más tardar el 15 de agosto del mismo año y la segunda evaluación, corresponde al período comprendido entre el 1 de agosto y el 31 de enero del año siguiente, período que debe ser evaluado a más tardar el 15 de febrero de cada año. El resultado obtenido durante cada semestre se evalúa de acuerdo con el porcentaje de avance fijado para los respectivos compromisos y proporcional con el tiempo establecido para su cumplimiento (ver anexo D).

## **12.CONCLUSIONES**

Se puede identificar grandes oportunidades para el logro del crecimiento corporativo de la empresa Naturalia como el amplio mercado potencial, la recuperación de la situación económica del país, el dinamismo del sector veterinario, su proyección de crecimiento y el aumento del gasto por parte de los clientes potenciales de este mercado.

A pesar de que la empresa cuenta con un reconocimiento (8%) por el mercado objetivo en el sector que opera (comuna 17), necesita la implementación del presente plan de mercadeo, ya que no cuenta con un posicionamiento definido y tiene una fuerte competencia en el mercado.

Gracias a la investigación realizada, se pudo identificar los servicios que más adquiere el grupo objetivo, cumpliendo con uno de los objetivos trazados, sirviendo además, como base para futuros planes estratégicos de las líneas de productos en otros destinos potenciales.

Con la elaboración de los indicadores, se puede apreciar la importancia de establecer parámetros bien definidos y delimitados para realizar la medición del logro de los objetivos propuestos por medio de un continuo seguimiento y control.

### **13.RECOMENDACIONES**

Se recomienda la realización anual del plan de mercadeo en busca de crear un historial comercial que ayude a la gerencia en la toma de decisiones.

Fortalecer la gestión comercial, para conseguir los logros trazados por la compañía en el presente plan de mercadeo.

Crear un departamento de marketing en la empresa, con el fin de estar a la vanguardia del mercado.

Estar haciendo un seguimiento continuo al precio de los productos y servicios, para ser más competitivos en el mercado.

Fortalecer las relaciones públicas con el fin de mejorar las relaciones con sus stakeholders tanto internos como externos y con entidades que proporcionen información importante para el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 5 ed. México: McGraw Hill Interamericana, 2006. p. 10.

BRANT, Jamie. Encuesta Nacional de dueños de mascotas 2011 a 2012. [en línea]. Greenwich: American Pet Products Association, 2011 [consultado 06 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.americanpetproducts.org/>

BURGOS GARCÍA, Enrique. Marketing Relacional: Cree un plan de incentivos eficaz. La Coruña: Netbiblo, 2007. p. 21.

Clínicas veterinarias en Páginas Amarillas [en línea]. Santiago de Cali: Publicar, 2013 [consultado 13 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/clinicas+veterinarias-cali>

COHEN, William. El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia y técnica. 2 ed. Bilbao: Deusto, 1991. p. 10.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1258. (05, diciembre, 2008). Por la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2008. no. 47194. p. 1-2.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 576. (15, febrero, 2000). Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia y zootecnia. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2000. no. 43897. p. 1-46.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 746. (19, julio, 2002). Por la cual se regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos. Diario oficial. Bogotá, D.C., 2002. no. 44872. p. 1-52.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto 1122 de 1988. (Junio 10). Por el cual se reglamenta la Ley 73 de 1985, sobre el ejercicio de las profesiones de “Medicina Veterinaria”, “Medicina Veterinaria y Zootecnia” y “Zootecnia”. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1988. no. 38375. p. 1-3.

Conceptos generales de sanidad animal de la Universidad de Salamanca [en línea]. Salamanca: Universidad de Salamanca, 2009 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://ocw.usal.es/eduCommons/ciencias-biosanitarias/sanidad-animal/contenidos/1.%20Conceptos%20generales.pdf>

CONTRERAS SEPÚLVEDA, Alejandro. Plan de negocios para una clínica veterinaria [en línea]. Trabajo de grado Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2009. 71 p. [consulta: 07 de Marzo de 2013]. Disponible en: [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras\\_as.pdf?sequence=3](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras_as.pdf?sequence=3)

El 2012 en cifras [en línea]. En: Revista Acción, Cámara de Comercio de Cali. 04, diciembre, 2012. Edición 149. [Consultado 02 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/el-2012-en-cifras>

ENTREVISTA con Franklin Acosta, Gerente General de Naturalia Clinicentro Veterinario. Santiago de Cali, 15 de Febrero de 2013.

FLORES CARDENAS, Denia Belinda. Proyecto de inversión para una clínica veterinaria de pequeñas especies. [en línea]. Trabajo de grado Médico Veterinario Zootecnista. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Facultad de medicina veterinaria y zootecnia, 2006. 46 p. [consulta: 20 de Marzo de 2013]. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/770/1/PROYECTODEINVERSIONPARAUNAACLINICAVETERINARIADEPEQUE%C3%91ASESPECI.pdf>

GONZÁLEZ, Carlos. Conceptos de Zootecnia de Unicen [en línea]. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, 2009 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Zootecnia/Documentos/2009/Concepto%20de%20Zootecnia.pdf>

KOTLER, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 7.

LIE, Elaine. Para los mimados perros de Japón, la vida es un lujo [en línea]. En: El Siglo de Torreón, México. 26, Diciembre, 2002. [Consulta: 12 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/14543.para-los-mimados-perros-de-japon-la-vida-es-u.html>

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Stella et al. Estudios de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de protección animal del municipio de Cali [en línea]. Santiago de Cali: Secretaría de Salud Pública Municipal, 2011 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: [http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento\\_Centro\\_de\\_Zoonosis\\_Final.pdf](http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf)

MULLINS, John, et al. Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. p 40.

PIQUÉ, Elisabetta. En Italia ya hay más mascotas que chicos [en línea]. Roma: La Nación, 2004 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/665539-en-italia-ya-hay-mas-mascotas-que-chicos>

Plan de estudios de Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Colima [en línea]. Colima: Universidad de Colima, 2007 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.ucol.mx/docencia/planes-estudio/documentos/L-181.pdf>

Programa de Medicina Veterinaria de la Universidad de la Salle [en línea]. Bogotá: Universidad de la Salle, 2012 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://unisalle.lasalle.edu.co/programas-academicos/pregrado/facultad-de-ciencias-agropecuarias/medicina-veterinaria>

PUERTAS, María. Mascota [en línea]. Madrid: Consumoteca, 2010 [consultado 20 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/animales-y-mascotas/mascota>

SIERRA PULIDO, Catalina. Plan de negocios “Mi Mascota Mima S.A.S.” [en línea]. Trabajo de grado Especialización Gerencia del Talento Humano. Medellín: Institución Universitaria Ceipa. Programa de Posgrado, 2011. 96 p. [consulta: 28 de Febrero de 2013]. Disponible en: [http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio\\_digital/virtualteca/monografias/plan\\_de\\_negocio\\_mi\\_mascota\\_mima\\_sas.pdf](http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/plan_de_negocio_mi_mascota_mima_sas.pdf)

TÉLLEZ, Juana et al. Situación Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: BBVA Research, 2013 [consultado 02 de Abril de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/130509\\_PresentacionesColombia\\_SitColombia\\_tcm346-386028.pdf?ts=2252013](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/130509_PresentacionesColombia_SitColombia_tcm346-386028.pdf?ts=2252013)

WOOD, Lisa.; Giles Corti, Billie y Bulsara, Max. The Pet Connection: Pets as a conduit for social capital. En: *Social Science & Medicine*. 03, marzo, 2006, no. 61, p. 1159-1173. Citado por: GÓMEZ, Leonardo; Atehortua, Camilo y Orozco, Sonia. La influencia de las mascotas en la vida humana. En: *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. 09, agosto, 2007, no. 20, p. 377-386.

ZEITHAML, V.; Bitner, M. y Gremler, D. *Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 5 ed. México: McGraw Hill, 2007. p 24.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta clientes actuales

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la empresa NATURALIA.

1. Al momento de adquirir un servicio en Naturalia, lo primero que toma en cuenta es:

- A. Calidad del servicio
- B. Precio
- C. Servicio Postventa
- D. Cercanía del lugar
- E. Rapidez en la respuesta
- F. Personal experto
- G. Otra, cual \_\_\_\_\_.

2. Con los servicios de la empresa usted:

- A. Superó sus expectativas
- B. Se siente satisfecho
- C. No era lo que esperaba
- D. Tuvo una mala experiencia
- E. Otra, cual \_\_\_\_\_.

3. ¿Adquiriría usted servicios de la empresa de nuevo?

- A. Seguro que sí
- B. Probablemente sí
- C. No lo sé
- D. Probablemente no
- E. Seguro que no
- F. Otra, cual \_\_\_\_\_.

4. La frecuencia de uso de servicios de la empresa es:

- A. Sólo compré una vez
- B. Mensual
- C. Cada 3 meses
- D. Cada 6 meses
- E. Mayor a un año
- F. Otro, cual \_\_\_\_\_.

5. El servicio que más usa o adquiere de la empresa es:
- A. Spa (Peluquería, manicure, dientes, masajes)
  - B. Servicios Médicos (vacunas, desparasitación)
  - C. Servicios Médicos Especializados (Cirugías, Urgencias, Nutrición)
  - D. Tienda para Mascotas (Alimentación, juguetes, accesorios)
  - E. Servicio a domicilio
  - F. Otra, cual \_\_\_\_\_.
6. ¿Ha recomendado usted la empresa Naturalia?
- A. Sí, muchas veces
  - B. Rara vez lo hago
  - C. Alguna vez lo hice
  - D. Nunca lo he hecho
  - E. No recuerdo
  - F. Otra, cual \_\_\_\_\_.

INFORMACIÓN PERSONAL										
<b>EDAD</b>	1.	Menos de 25	2.	26 a 35	3.	36 a 45	4.	46 a 55	5.	Más de 56
<b>GÉNERO</b>	1.	Masculino	2.	Femenino						
<b>OCUPACIÓN</b>	1.	Empleado	2.	Independiente	3.	Desempleado	4.	Pensionado		
<b>ESTRATO</b>	1.	3	2.	4	3.	5	4.	6		
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	1.	Bachiller	2.	Técnico	3.	Tecnólogo	4.	Universitario		

Observaciones o comentarios.

---

## Anexo B. Encuesta clientes potenciales

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la empresa NATURALIA.

1. ¿Tiene, ha tenido o piensa tener una mascota?

- A. Si
- B. No

Si su respuesta es NO termine, de lo contrario continúe.

2. ¿Cuáles de los siguientes servicios para el cuidado y protección de su mascota ha utilizado o utilizaría?

SERVICIOS	SI	NO
Spa (Peluquería, pedicura, dientes, masajes)		
Pólizas		
Afiliaciones a Centros Veterinarios		
Servicios Médicos (vacunas, desparasitación, Carnetización)		
Servicios Médicos Especializados (Cirugías, Urgencias, Nutrición)		
Tienda para Mascotas (Alimentación, juguetes, accesorios, vestuario)		
Adiestramiento		
Guardería		
Servicios Funerarios		

3. ¿Con qué frecuencia utiliza estos servicios?

SERVICIOS	QUINCENAL	MENSUAL	DE 3 A 6 MESES	ANUAL	NO LO USA
Spa					
Pólizas					
Afiliaciones a Centros Veterinarios					
Servicios Médicos					
Servicios Médicos Especializados					
Tienda para Mascotas					
Guardería					

4. ¿Qué empresa le presta los servicios actualmente?

- A. Moskalenko
- B. Pet Life
- C. Naturalia
- D. Otra, cual \_\_\_\_\_.



5. Al momento de usar estos servicios que prefiere:

- A. Calidad del servicio
- B. Precio
- C. Servicio Postventa
- D. Cercanía del lugar
- E. Rapidez en la respuesta
- F. Personal experto
- G. Otra, cual \_\_\_\_\_.

6. ¿Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota?

- A. De \$0 a \$20.000
- B. De \$21.000 a \$50.000
- C. De \$51.000 a \$80.000
- D. De \$81.000 a \$100.000
- E. Más de \$100.000

INFORMACIÓN PERSONAL										
<b>EDAD</b>	1.	Menos de 25	2.	26 a 35	3.	36 a 45	4.	46 a 55	5.	Más de 56
<b>GÉNERO</b>	1.	Masculino	2.	Femenino						
<b>OCUPACIÓN</b>	1.	Empleado	2.	Independiente	3.	Desempleado	4.	Pensionado		
<b>ESTRATO</b>	1.	3	2.	4	3.	5	4.	6		
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	1.	Bachiller	2.	Técnico	3.	Tecnólogo	4.	Universitario		

Observaciones o comentarios.

---

## Anexo C. Indicador de desempeño comercial

FECHA	15/07/2013
DIAS HÁBILES	15 de 24
AVANCE TEORICO	48,4%
<b>VARIABLE</b>	<b>PONDERACION</b>
COTIZACIONES	1,5
FACTURACION	2
CLIENTES	0,5
	<b>4</b>



miércoles, 31 de julio de 2013

domingo, 30 de junio de 2013

ASESOR	VARIABLE	ESPERADO	REAL	% AVANCE REAL	INDICE DE DESEMPEÑO
EQUIPO COMERCIAL	COTIZACIONES	300	285	95,0%	35,6%
	FACTURACION	270	240	88,9%	44,4%
	CLIENTES	9	6	66,7%	8,3%
<b>EQUIPO COMERCIAL</b>					<b>88,4%</b>

ASESOR	VARIABLE	ESPERADO	REAL	% AVANCE REAL	INDICE DE DESEMPEÑO
EMPLEADO 1	COTIZACIONES	100	95	95,0%	35,6%
	FACTURACION	90	80	88,9%	44,4%
	CLIENTES	3	2	66,7%	8,3%
<b>EMPLEADO 1</b>					<b>88,4%</b>

ASESOR	VARIABLE	ESPERADO	REAL	% AVANCE REAL	INDICE DE DESEMPEÑO
EMPLEADO 2	COTIZACIONES	100	95	95,0%	35,6%
	FACTURACION	90	80	88,9%	44,4%
	CLIENTES	3	2	66,7%	8,3%
<b>EMPLEADO 2</b>					<b>88,4%</b>

ASESOR	VARIABLE	ESPERADO	REAL	% AVANCE REAL	INDICE DE DESEMPEÑO
EMPLEADO 3	COTIZACIONES	100	95	95,0%	35,6%
	FACTURACION	90	80	88,9%	44,4%
	CLIENTES	3	2	66,7%	8,3%
<b>EMPLEADO 3</b>					<b>88,4%</b>

## Anexo D. Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre _____					
Cargo _____					
Fecha _____					
Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
<b>Creatividad</b> (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar