



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XI Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA VETERINARIA “MI PEQUEÑA MASCOTA” - 2022



Córdoba Matías – Ortega Verónica – Peralta Manuel –Urquiza Sol

Universidad Nacional de Tucumán

*mattjcordoba@gmail.com - veronicaortega231995@gmail.com -
licmanu04@gmail.com - sol.medina389@gmail.com*

DOCENTES A CARGO:

Lic. Marcelo Medina Galvan
Lic. Antonio Javier García



ÍNDICE

RESÚMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1. Preguntas de investigación.....	5
2. Objetivos.....	5
3. Justificación.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Servicios.....	6
2. El proceso del estudio de mercado.....	7
MARCO METODOLÓGICO.....	10
RESULTADOS.....	11
1. Entrevistas.....	12
2. Encuestas.....	16
RECOMENDACIONES.....	23
CONCLUSIONES.....	24
APÉNDICE.....	25
A. Entrevistas.....	25
1. Entrevista con el dueño.....	25
2. Entrevista con las secretarias.....	26
B. Encuestas.....	27
1. Encuesta externa.....	27
2. Encuesta interna.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	37



RESÚMEN

”Mi pequeña mascota” ubicada en la localidad de San Miguel de Tucumán, es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en el rubro clínica veterinaria de pequeños animales. Su modelo de negocios se divide en servicios clínicos (oftalmología, cardiología, traumatología y cirugía), en servicios de diagnóstico (Ecografías y Laboratorio de análisis clínicos) y una sección de petshop.

Actualmente la veterinaria presenta problemas para identificar el público meta al que atiende, determinar la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que brinda y a su vez desconoce a la competencia. El siguiente estudio busca conocer y caracterizar el mercado meta de la veterinaria para orientar las acciones comerciales.

La falta de la implementación de una estrategia de marketing puede causar un mal enfoque de acciones para el posicionamiento de la marca, perjudicando su rentabilidad, competitividad y hasta la supervivencia en el mercado.

Se tomó una muestra de los clientes que concurren a la veterinaria para solicitar algún servicio o bien comprar productos de la sección petshop. Los métodos de recolección de datos fueron la Encuesta de satisfacción interna para conocer la percepción de los clientes sobre la clínica y la Encuesta Externa para conocer a la competencia. Ambas encuestas fueron elaboradas con la herramienta Google Forms. También se realizaron Entrevistas al propietario y a las recepcionistas para conocer la percepción que tienen de los clientes y lograr caracterizarlos.

Resultados y conclusiones. Los resultados muestran las percepciones acerca de los servicios prestados por la veterinaria, permitiendo concluir acerca de la importancia de la gestión del marketing en clínicas veterinarias.

Palabras clave: Marketing, Clientes, Servicios, Veterinaria, Satisfacción.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años el servicio veterinario adquirió un papel más importante en la vida de los ciudadanos. Internet y las redes sociales han contribuido a despertar mayor conciencia del cuidado de las mascotas y también ha facilitado a que las personas aprendan a ver las necesidades que ellas tienen. Es por esto, que se interesan por encontrar una buena clínica veterinaria que les aporte la mejor atención a sus mascotas en todos los aspectos posibles. Cada mascota debe tener unos cuidados especiales respecto a su raza, tamaño y edad, y deben ser consultados con el médico veterinario, quién es la persona más acertada para guiar y aconsejar a cada propietario sobre su vacunación, alimentación, peluquería, accesorios, etc.

La industria veterinaria en nuestro país posee un ecosistema consolidado, ya que Argentina posee el mayor porcentaje de mascotas por habitante (80%) dentro de una encuesta realizada por GfK Group en 2018 y que incluyó una muestra de 27 mil personas de los 22 países más representativos del mundo.

Una mascota puede brindar a los hogares diversión, compañía e inclusive seguridad para cada uno de los miembros que conviven con ellos, y es por eso que los animales se han convertido actualmente en un miembro más de la familia para aquellas personas solteras, jóvenes, niños, parejas sin hijos y adultos mayores. Según un estudio realizado por la firma GfK las personas que cuentan con una mascota dicen ser más felices que aquellas personas que no tienen una.

Así como ha crecido la demanda por el cuidado de las mascotas, también ha crecido notablemente la competencia. Es por ello que resulta vital conocer el público meta al que atiende la veterinaria y a sus competidores, para guiar las acciones comerciales y poder gestionar correctamente la estrategia de marketing. De esta manera la veterinaria seguirá siendo competitiva, se posicionará mejor en el mercado y maximizará los beneficios.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Ante el incremento acelerado de nuevos competidores en los últimos años, la organización percibe que hubo un estancamiento en el flujo y en la retención de clientes. El propietario nos manifiesta su preocupación ya que que no poseen procedimientos de inteligencia comercial, no tienen definido el tipo de cliente que frecuenta la veterinaria y desconoce la percepción que tienen de sus servicios. Por lo tanto, la falta de la implementación de una estrategia de marketing puede causar un mal enfoque de acciones para el posicionamiento



de la marca, perjudicando su rentabilidad, competitividad y hasta la supervivencia en el mercado.

No existen procedimientos de inteligencia comercial.

1. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el público meta de la veterinaria?
- ¿Cómo valoran los clientes los servicios brindados por la veterinaria?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la veterinaria?
- ¿De qué forma la veterinaria puede aumentar su participación en el mercado de las mascotas?

2. Objetivos

Objetivo general

Conocer y caracterizar el mercado meta de la veterinaria para orientar las acciones comerciales.

Objetivos específicos

- Caracterizar a los clientes de Mi pequeña mascota.
- Identificar las preferencias que tienen los clientes sobre el servicio brindado por la veterinaria.
- Identificar las ventajas competitivas de la veterinaria.
- Analizar a la competencia (benchmarking) y proponer una estrategia de marketing para atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales, como así también para posicionar la marca de la empresa en redes sociales.

3. Justificación

Este trabajo se lleva a cabo con la intención de proporcionar a la veterinaria información acerca de la competencia, del público meta que asiste a la veterinaria y de su satisfacción con respecto a los servicios que presta. Es muy importante determinar el buyer persona y hacer un análisis FODA para poder proponer una estrategia de marketing. Su utilidad radica en atraer nuevos clientes y retener a los clientes actuales impulsando aspectos comerciales como promociones, beneficios, facilidades de pago, entre otros y detectando procesos que sean poco eficientes para poder mejorarlos y potenciarlos.



MARCO TEÓRICO

Como el objetivo del trabajo de investigación es caracterizar el mercado meta de una empresa de servicios y sugerir acciones de marketing acorde, se considera que se deben aclarar ciertos conceptos.

En primera medida, comenzaremos conceptualizando lo que es un servicio y sus características fundamentales.

1. Servicios

Lovelock y Wirtz (2009) afirman lo siguiente:

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. (p. 15)

Características de los servicios

Los servicios se distinguen de los productos en 4 características principales:

1. Intangibilidad del servicio: no es posible observar, degustar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de comprarlos.
2. Inseparabilidad del servicio: los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.
3. Variabilidad del servicio: la calidad de los servicios podría variar mucho, dependiendo de quién los proporciona y de cuándo, dónde y cómo los proporciona.
4. Caducidad del servicio: los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posterior. (Kotler y Armstrong, 2017, pp. 215 - 216)

Ya que el cliente y los empleados de la empresa que están en la “línea frontal” interactúan para crear juntos el servicio. Kotler y Armstrong (2017, p. 217) consideran que una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que los respalden. Por esta razón, las compañías de servicios exitosas centran su



atención tanto en los clientes como en sus empleados; entienden la **cadena de servicio-utilidades** que vincula las utilidades de la empresa de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones.

- **Calidad interna del servicio.** Una selección y capacitación superiores del personal, un ambiente de trabajo de calidad y un gran apoyo para quienes tratan con los clientes da como resultado...
- **Empleados de servicio satisfechos y productivos.** Empleados más satisfechos, leales y trabajadores redonda en...
- **Mejor valor del servicio.** Una creación de valor para el cliente, un compromiso y una entrega del servicio más eficaces y eficientes derivan en...
- **Clientes satisfechos y leales.** Clientes satisfechos que permanecen leales, realizan más compras y recomiendan el servicio a otras personas, da como resultado...
- **Utilidades y crecimiento saludables.** Desempeño superior de la compañía de servicio. (p. 217)

Creemos apropiado también hablar de la definición de **Investigación de mercados** que, según McDaniel, Carl Jr. y Roger Gates (2015), “es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección” (p. 4).

2. El proceso del estudio de mercado

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004, p.98), un proyecto eficaz de estudio de mercado tiene cuatro etapas básicas:

- 1) Establecimiento de los objetivos del estudio y definición del problema que se intenta abordar: El primer paso en el estudio es establecer sus objetivos y definir el problema que se intenta abordar.
- 2) Realización de investigación exploratoria: Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.
- 3) Búsqueda de información primaria: Se suele realizar de las siguientes



maneras:

- Investigación basada en la observación
- Entrevistas cualitativas
- Entrevista grupal
- Investigación basada en encuestas
- Investigación experimental

4) Análisis de los datos y presentación del informe: La etapa final en el proceso de estudio de mercado es desarrollar un informe y conclusión de datos significativo.

Una de las principales herramientas para obtener información primaria en una investigación basada en la empresa es el análisis FODA.

Martínez (2017) define el **análisis FODA** como:

Una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete.

Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en el análisis de mercado en las estrategias que se diseñen para el logro de los objetivos organizacionales.

Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de la competencia y que a su vez son valorados por el cliente.

Oportunidades: son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Debilidades: problemas internos o factores que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestros clientes. También incluye aquellas actividades que se desarrollan de forma deficiente o que no agregan valor alguno.

Amenazas: representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización. (p. 124)



Por otra parte, Kotler y Armstrong (2017, p. 35) definen **Marketing** como, “el proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos”.

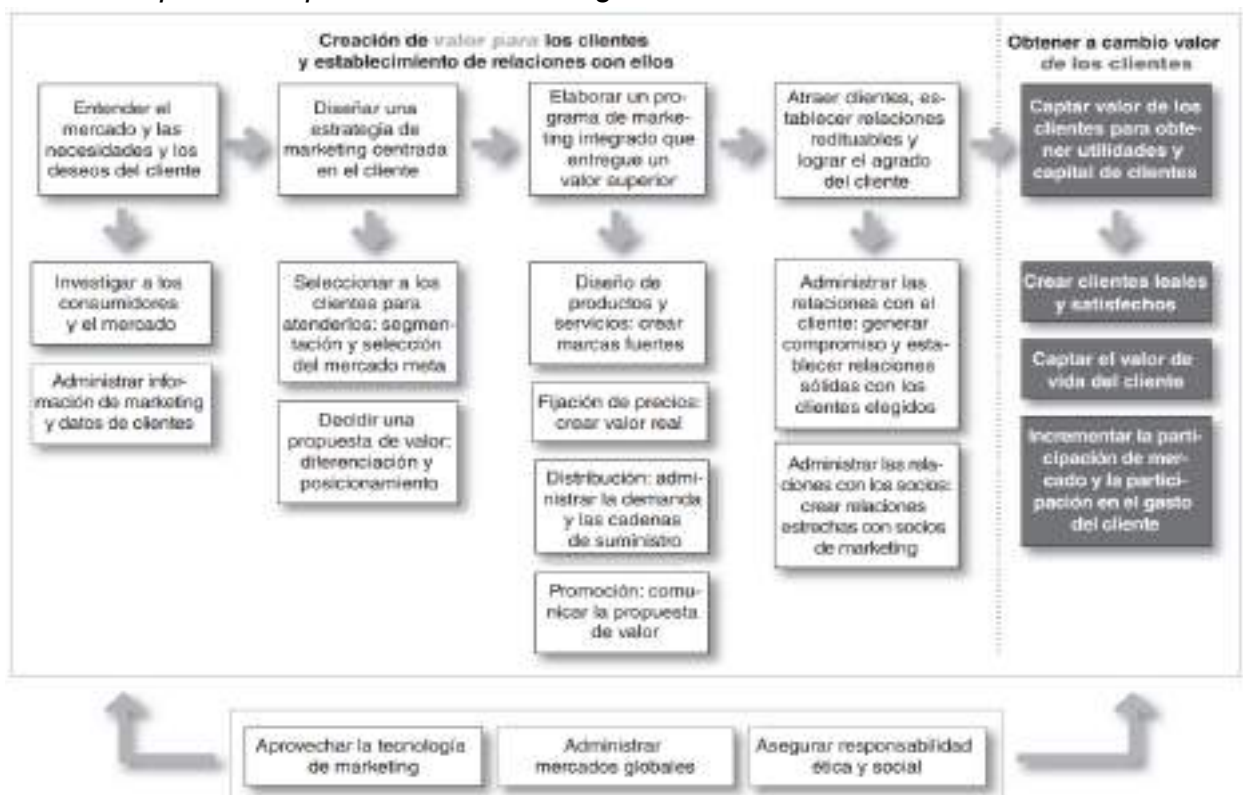
Se entiende por **Valor para el cliente** a la percepción de lo que vale un producto o servicio en comparación con las demás alternativas disponibles en el mercado. Es la diferencia entre los beneficios totales y los costos totales del cliente. De otra manera, se la puede plasmar como una fórmula:

$$\text{Valor para el cliente} = \text{Beneficios totales del cliente} - \text{Costos totales del cliente}$$

Otra noción que es importante destacar es la de **Satisfacción del cliente**, que “es el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del comprador” de acuerdo a Kotler y Armstrong (2017, p. 44).

A continuación se presenta el proceso de marketing como un modelo integrado.

Figura 1
Modelo ampliado del proceso de marketing



Nota. Tomado de *Modelo ampliado del proceso de marketing* (p. 61), por Kotler y Armstrong, 2017, Fundamentos de marketing.



Si bien en este estudio no nos adentraremos en todos los aspectos del modelo, es importante aclarar algunos conceptos de él, como la **Segmentación**, **Diferenciación** y **Mercado Meta**, los cuales se explicaran en la Figura n°2.

Figura 2

Diseño de una estrategia de marketing en 4 pasos



Nota. Tomado de *Diseño de una estrategia de marketing en 4 pasos*, Abdala Gabriela, 2019, UNT - FACE - Comercialización 1 - clases teóricas.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Sampieri (2018) explica que el diseño de investigación que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos es el diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) de la ruta de investigación mixta y es con el cual fue abordada esta investigación. Se trata de un estudio de caso en el marco de un paradigma interpretativo ya que se busca comprender, interpretar y conocer las preferencias de los clientes a la hora de elegir una veterinaria y también lo que necesita la veterinaria desde el aspecto comercial. Además consideramos el paradigma socio-crítico ya que se pretende proponer sugerencias para la empresa de modo que puedan implementar un plan de marketing.

En primer lugar utilizamos un enfoque cualitativo con una muestra no probabilística realizando una entrevista en profundidad con expertos, en este caso con el gerente para analizar y diagnosticar la situación actual de la veterinaria, y entrevistas al personal administrativo y al propietario para caracterizar a los clientes que asisten a la clínica.

Luego trabajamos con un enfoque cuantitativo donde realizamos cuestionarios



cerrados tanto a clientes propios (muestra no probabilística de aquellos que asistieron durante los días 04/06/2022-10/06/2022 y se atendieron en la clínica o bien compraron algún producto en la sección petshop) y clientes de la competencia con un muestreo no probabilístico del tipo bola de nieve con la intención de conocer mejor sus preferencias a la hora de elegir una veterinaria.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la recolección de datos, se procedió a la transcripción de anotaciones, grabaciones y observaciones obtenidas de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección, para poder analizarlas y obtener información.

La primera reunión se llevó a cabo con el gerente de la veterinaria, quien nos puso al tanto de la situación empresarial. Esto nos permitió identificar el problema y conocer mejor el contexto en el cual funciona la clínica veterinaria.

A continuación se realizó un análisis FODA para determinar cuáles son las fortalezas de la empresa para desenvolverse en su entorno, las oportunidades que debería aprovechar para mejorar su desempeño, las debilidades que deberían tratarse para eliminarlas y las amenazas que tiene a su alrededor para buscar la mejor forma de defenderse de estas.

Los datos utilizados para realizar este análisis surgieron de observaciones directas a la veterinaria, y de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas que se llevaron a cabo a lo largo de la investigación.

Tabla 1
Análisis FODA para Mi pequeña mascota

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Variedad de servicios y productos• Calidad y variedad de profesionales• Equipamiento amplio	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento del interés por las mascotas• Productos de alimentación sana para las mascotas (veganos)• Aumento de uso de redes sociales en los usuarios	<ul style="list-style-type: none">• Insatisfacción del personal• Falta de comunicación para informar descuentos a los clientes• Malo o nulo esfuerzo de publicidad de marca y productos	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de competencia• Regulación gubernamental• Inestabilidad macroeconómica del país

Fuente: Elaboración propia



1. Entrevistas

Entrevista al dueño

Realizamos la entrevista al propietario de la veterinaria para conocer y caracterizar al público meta que desea atender y para determinar en qué aspectos se diferenciará *Mi pequeña mascota* con respecto a la competencia.

Luego se procedió a realizar la codificación de los variados conceptos que iban emergiendo de las distintas preguntas.

Tabla 1: Codificación de la entrevista con el dueño

Conceptos	Categorías	Temas	
Confianza	Conducta de cliente	Público meta	
Fanatismo por las mascotas			
Maltrato al personal			
Rango etario			
Maltrato al animal			
Empatía hacia la mascota			
Poder de compra del cliente	Ingresos potenciales de la veterinaria	Diferenciación	
Morosidad del cliente			
Frecuencia de visita del cliente			
Calidad de atención	Oferta de la veterinaria		Entorno
Horario de atención			
Modalidad de pago			
Servicio integral	Capacidad de la veterinaria	Entorno	
Espacio, tiempo			
Equipamiento Amplio	Competencia		
Aumento del número de veterinarias			

Fuente: elaboración propia por medio del software Microsoft Excel

La conducta del cliente influye en el público meta que desea atender el propietario de la veterinaria.



La veterinaria se diferenciará de su competencia por su oferta.

Figura 3

Mapa conceptual de la codificación



Fuente: elaboración propia por medio del software canvas

Entrevista con las secretarias

Se llevó a cabo con la intención de obtener información sobre las percepciones que tienen de los clientes que frecuentan la veterinaria y para conocer posibles falencias que pueda presentar la empresa tanto con sus empleados como con sus clientes actuales y potenciales.

De los resultados obtenidos por parte de sus respuestas se desarrolló una codificación la cual se muestra a continuación donde se resaltan los temas



principales abordados. Y también una nube de palabras para visualizar cuales fueron las palabras mayormente mencionadas a lo largo de la entrevista.

Tabla 2

Codificación de la entrevista con las secretarias

TEMA PRINCIPAL	CATEGORÍAS	CÓDIGOS/CONCEPTOS
Percepción interna del servicio	Valor del servicio	Seguimiento
		Comunicación
		Capacitación del personal
		Competencias del personal
		Buen servicio
		Prioridad al cliente
	Insatisfacción del personal	Aumento de responsabilidades
		Sobrecarga de tareas
		Agotamiento del personal
		Sobreexigencia al personal
	Segmentación	Rango etario
		Especie de mascota
	Expectativas del cliente	Clientes felices
		Clientes satisfechos
		Tiempo de espera
	Ventaja competitiva	Elección del profesional
		Innovación de tecnología
	Estrategias de marketing	Descuentos/beneficios
Deficiencia de beneficios		

Fuente: elaboración propia por medio del software Microsoft Excel



También encontramos que el personal considera que los clientes presentan alto grado de satisfacción, principalmente aquellos clientes frecuentes, quienes no tienen problemas con los tiempos de espera (que también fue un tema recurrente durante la entrevista y durante la investigación en general) lo cual habla de un alto nivel de lealtad por parte de ellos.

Nos parece importante resaltar que el personal de la veterinaria considera que se presta un muy buen servicio, gracias a que perciben que quienes ocupan tanto el puesto de secretaria como de veterinarios se encuentran ampliamente capacitados y en conjunto pueden brindar un excelente servicio, de la mano también de la posibilidad que tiene la empresa de ofrecerles a sus clientes una variedad de profesionales, servicios clínicos y atenciones con las mejores tecnologías.

Finalmente encontramos una deficiencia referida a las promociones donde nos cuentan que casi no hay descuentos ni beneficios que se le brinden al cliente. Actualmente cuentan solo con una promoción del 10% de descuento en pagos en efectivo, la cual se implementó hace relativamente poco tiempo. Este aspecto negativo muestra que a pesar de la lealtad de los clientes hacia los servicios, estos realizan compras de alimentos, accesorios de mascotas y medicamentos en otros lugares (competidores directos e indirectos) aún cuando “Mi pequeña mascota” cuenta con todos estos productos, debido a la falta de beneficios ofrecidos por parte de la veterinaria para hacerlos sentir que no hay mejor lugar para comprarlos que allí mismo (falta de posicionamiento en la mente de los consumidores).

2. Encuestas

Encuesta externa

Se realizó publicidad segmentada con link direccionado a residentes de San Miguel de Tucumán, con el fin de dar a conocer la encuesta anónima autoadministrada.

Los siguientes resultados fueron extraídos del análisis de datos de la encuesta externa, la cual fue contestada por 77 personas. Los datos obtenidos nos dan información valiosa de los servicios más demandados por estos usuarios y la valoración que le otorgan.

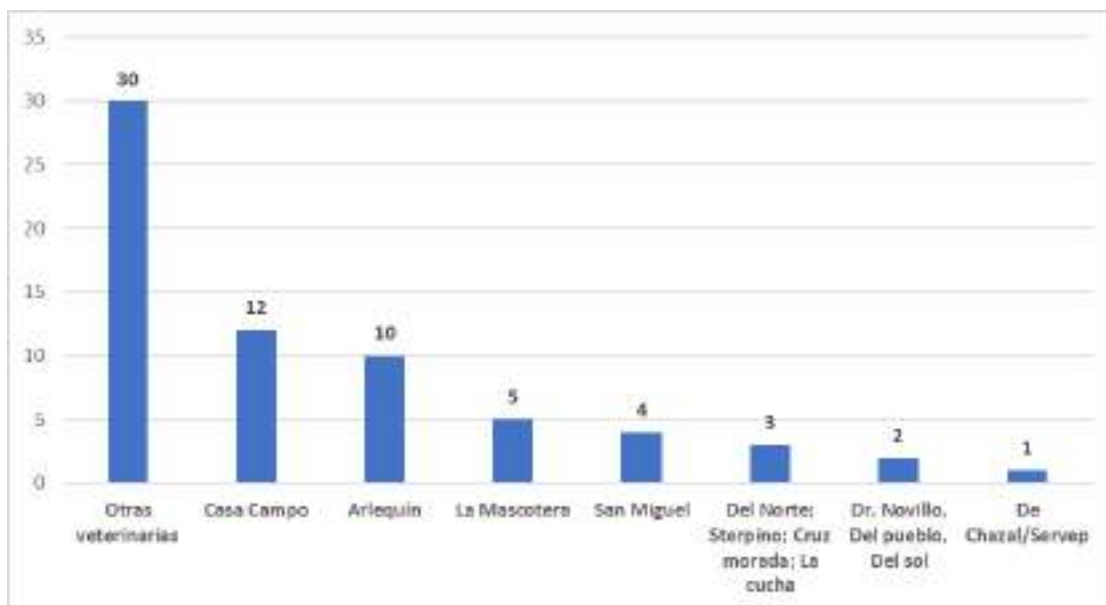
Teniendo en cuenta el rango etario, el 87% de los encuestados tienen una edad entre 18 y 31 años.



Del Gráfico 1 que describe la elección de las veterinarias de los encuestados para llevar a sus mascotas, podemos observar que 30 personas eligen Otras veterinarias, mientras que 12 personas eligen a Casa campo y 10 a Arlequín.

Gráfico 1

Elección de las veterinarias de los encuestados para llevar a sus mascotas

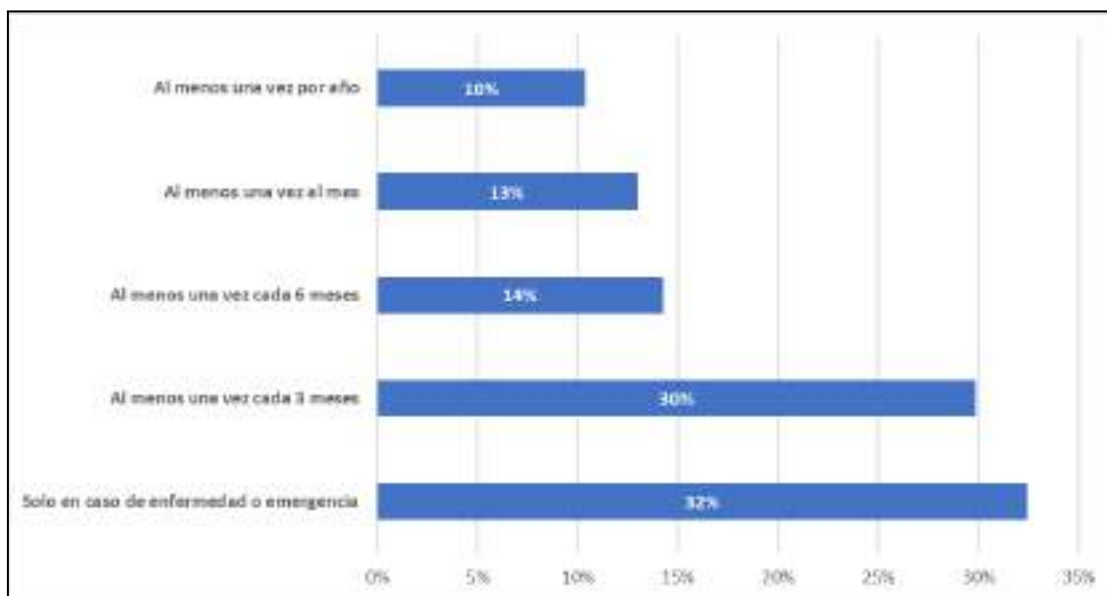


Fuente: elaboración propia por medio del software Microsoft Excel



Gráfico 2

Frecuencia de visita a la veterinaria



Fuente: elaboración propia por medio del software Microsoft Excel

Del Gráfico 2, podemos observar que el 32% de los encuestados deciden dirigirse a las veterinarias cuando sus mascotas están cursando alguna enfermedad o tienen alguna emergencia y el 30% va por lo menos una vez cada 3 meses.

Cabe destacar que del total de los encuestados, el 48% de estos acudió a la veterinaria elegida por recomendación de un amigo o familiar.

Con relación a la competencia, se pudo registrar que un total de 35 personas se percatan de la existencia de Casa Campo, ocupando así el primer lugar, en segundo lugar se encuentra La Mascotera, siendo reconocida por 27 encuestados.

Identificamos que los servicios más valorados por los encuestados son: Consulta en general 84%, cirugía 31% y Petshop 30%.

También resulta conveniente destacar los dos aspectos más importantes que motivan a los participantes a elegir una determinada veterinaria, de los 77 encuestados un 82% elige la Calidad de Atención y un 53% Clínica.



Encuesta interna

Se elaboraron encuestas autoadministradas a los clientes de la veterinaria con distintos tipos de preguntas, desde preguntas cerradas con opción única y/o múltiple, hasta preguntas que se podían puntuar mediante escala de Likert (1: muy malo / 4: muy bueno). Al final del cuestionario se colocó una pregunta abierta para aquellos usuarios que deseen proponer mejoras.

Se logró encuestar a 44 clientes en la veterinaria, los cuales nos compartieron sus percepciones sobre el grado de satisfacción con respecto a los servicios que brinda la empresa.

Considerando el rango etario, más del 43% tienen una edad de 39 años o más. De estos usuarios se observa que, 41 personas conocieron la clínica por recomendación de un amigo o familiar. Los aspectos más importantes que motivan a los clientes a elegir esta veterinaria son la Calidad de atención (82%) y en segundo lugar su parte Clínica (50%).

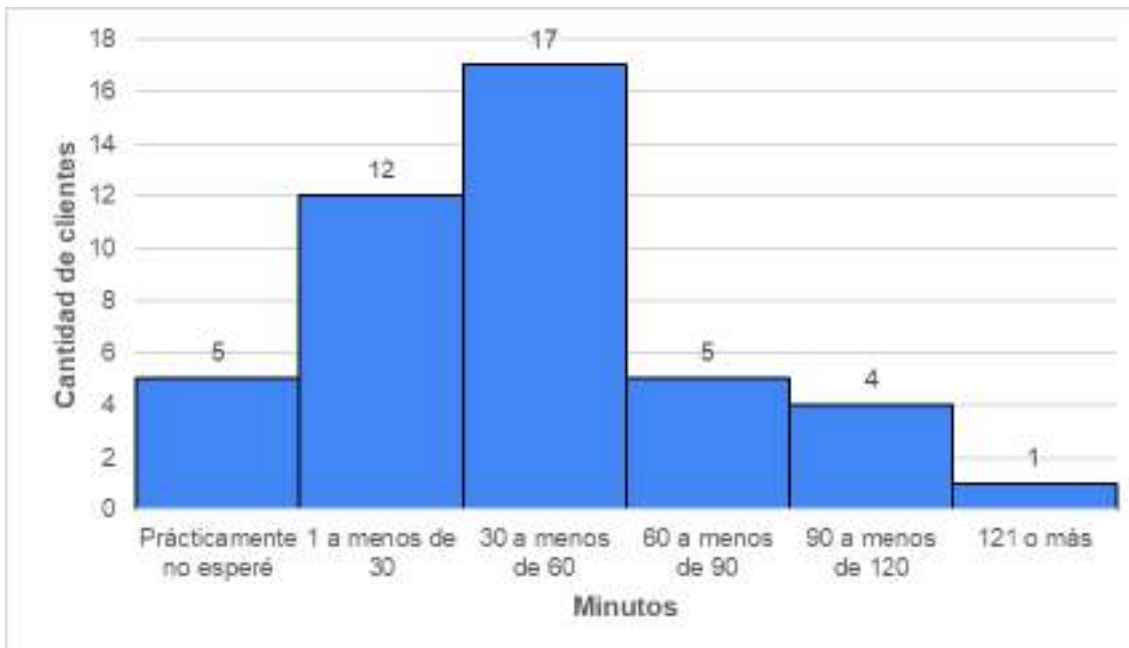
Se identificaron los productos y servicios más demandados por los clientes, entre ellos se encuentran Servicios clínicos (Oftalmología, Cardiología, Traumatología y Cirugía) con un 70% y Consultas en general con un 63%.

También se les consultó a los clientes sobre aquellos beneficios que quisieran que se incorporen a la veterinaria, entre ellos, los más votados fueron el Descuento por pago en efectivo con un 73%, Descuentos por alimentos (36%) y en tercer lugar, Promociones en productos (25%).



Gráfico 3

Tiempo de espera de los clientes de la veterinaria según intervalo de minutos

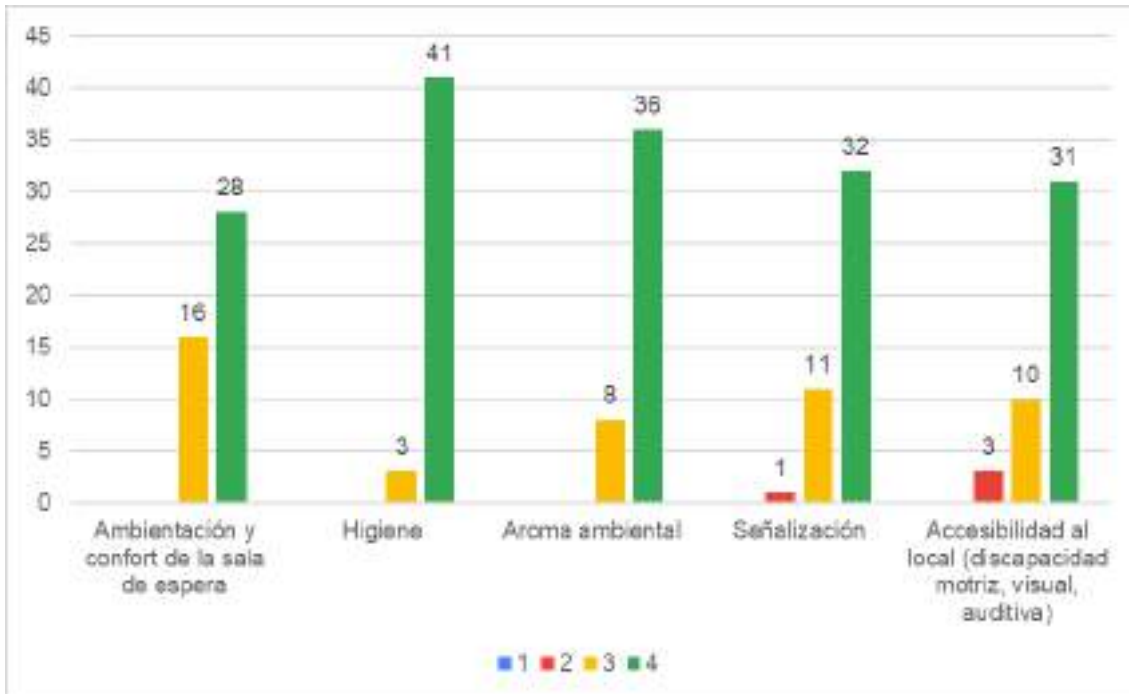


Fuente: elaboración propia por medio del software Microsoft Excel

Con relación a la espera de los clientes dentro de la veterinaria, el gráfico nos muestra que la mitad de estos (22 personas) esperaron entre media hora (30') y menos de una hora y media (90').

Gráfico 4

Valoración de los clientes con respecto a la infraestructura

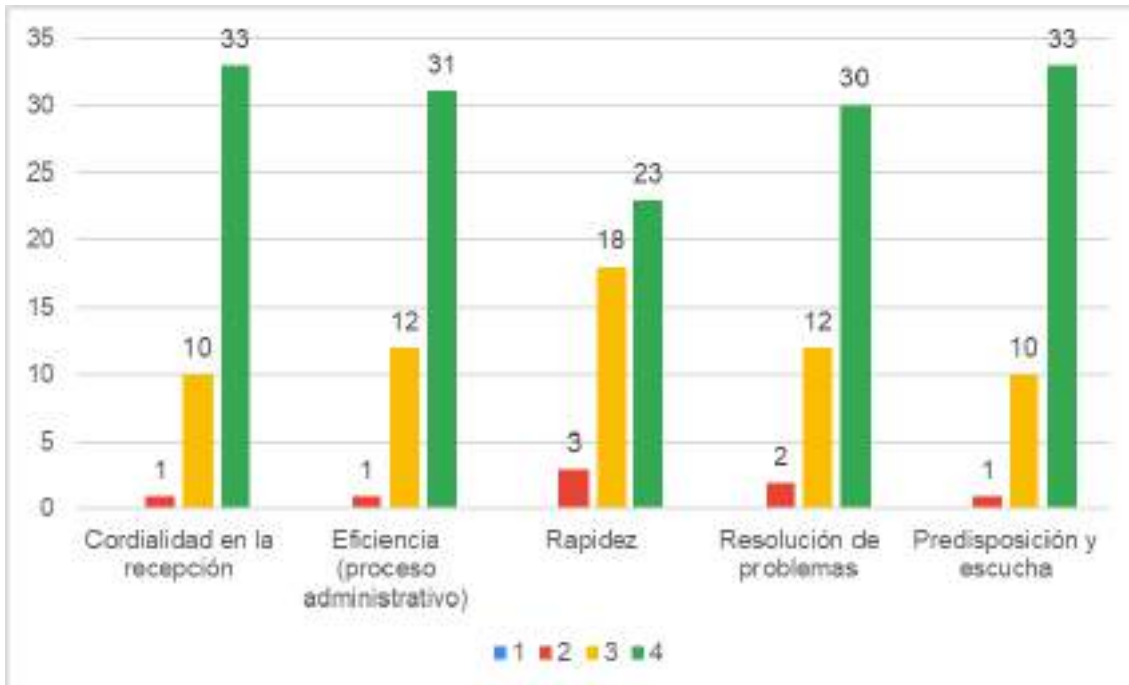


Fuente: elaboración propia por medio de la hoja de cálculo de Google

En relación con aspectos tangibles e intangibles de la infraestructura, se observa que en promedio todos los participantes valoraron “muy bueno” (4 puntos) todos los ítems, siendo la Higiene el mejor puntuado.

Gráfico 5

Valoración de los clientes respecto a la atención administrativa



Fuente: elaboración propia por medio de la hoja de cálculo de Google

Al momento de evaluar la atención administrativa, se notó que el punto más bajo lo tiene el concepto de Rapidez, lo cual contrasta el tiempo de espera visto más arriba (**Ver gráfico N° 3**).

Figura 5

Nube de palabras sobre las mejoras propuestas por los clientes



Es importante resaltar que la mayor parte de las sugerencias propuestas por



los clientes está relacionada con encontrar una mejor manera de gestionar los turnos, mientras que también solicitan la implementación de un número de WhatsApp para poder comunicarse tanto para hacer consultas o pedir turnos, como para que se realice un seguimiento.

Dejando de lado las sugerencias, podemos confirmar que los clientes se encuentran altamente satisfechos de la atención y el servicio que se les está brindando.

RECOMENDACIONES

En primer lugar se debe trabajar en las debilidades encontradas como la insatisfacción del personal del sector recepción, ya que ellas son el primer contacto con el cliente. La organización debe comprender la gran importancia de la cadena de valor de Servicio-Utilidades, para alcanzar mayores utilidades se debe lograr la satisfacción del personal y que esto a su vez sea transmitido al cliente. De esta manera se podrá convertir esta debilidad en una fortaleza para atraer y retener clientes.

El motor de publicidad más efectivo que ha tenido la empresa a lo largo de los años de actividad, ha sido la recomendación o marketing de boca en boca. Siguiendo esos lineamientos, aconsejamos establecer alianzas estratégicas con otros profesionales del rubro veterinaria para generar mayor flujo de recomendaciones.

Con respecto a la infraestructura, sería importante mejorar la cartelería e iluminación exterior para que la clínica sea mucho más visible a los transeúntes.

Es muy importante gestionar eficientemente la base de datos de los clientes. Eso supone identificar ese 30% de clientes que nos dan el 70% de nuestros ingresos; y fidelizarlos para que no se vayan. Si la veterinaria pierde clientes, que sean de ese 70% que tan solo nos aportan el 30% de los ingresos.

Además, siempre es más fácil crecer en ingresos haciendo que clientes que ya tiene la clínica y la conocen regresen, que crecer a base de nuevos clientes que aún no la conocen, que a la mínima se irán y que le costará más captarlos y retenerlos.

Cabe destacar que es muy importante conocer a la competencia y los beneficios que se están implementando para mejorar la oferta de la veterinaria y continuar siendo competitivo. Por ejemplo, los descuentos por pago en efectivo para aumentar el flujo de caja, promociones en productos de la sección de petshop como herramienta para atraer clientes a la veterinaria y que puedan conocer de cerca los servicios que ofrece la clínica, envíos a domicilio, entre otros. El negocio de la veterinaria es que el cliente contrate múltiples servicios, esto podemos visualizarlo en el Modelo de Grönroos (Modelo de servicio incrementado).



Por último, se recomienda implementar un sistema de gestión integrado para fusionar la administración diaria del comercio como el control de stock, productos y precios con la posibilidad de recibir pedidos y turnos para vacunación, corte y consultas clínicas directamente de sus clientes. Esto permitirá administrar la veterinaria de manera online y poder realizar auditorías de manera más confiable. Otro beneficio sería el de poder reservar turnos más allá del uso de whatsapp o llamado telefónico y que facilite centralizar todo en un solo lugar como el historial clínico de la mascota, las compras periódicas por alimentos. Esto representa una visión estratégica y comercial.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos por todas las fuentes anteriormente mencionadas, podemos confirmar la importancia que tiene la realización de un estudio de mercado en cualquier empresa, ya que se obtiene conocimiento tanto del entorno interno como externo y así poder diseñar estrategias de marketing que estén alineadas a la planeación general de la compañía. Esto le permitirá a la organización tener la capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y lograr sus metas.

A través de una triangulación de datos llegamos a la conclusión de que Mi Pequeña Mascota tiene como prioridad principal brindar la mejor calidad de atención a sus clientes dentro de sus posibilidades. Nos percatamos de que si tiene identificado el tipo de cliente frecuente, lo cual es un aspecto positivo y nos deja abierta la posibilidad de generar algún esfuerzo en generar una alta segmentación agregando posibles segmentos del mercado que aún no fueron tomados o que en la actualidad le corresponden a la competencia. Las empresas que utilizan este tipo de estrategia (alta segmentación), se diferencian del resto al atender mejor las necesidades de un mercado objetivo específico.

Como se puede observar, una organización que trata de satisfacer las necesidades de sus clientes, encuentra una realidad muy compleja. Los clientes son muy numerosos, se encuentran diseminados y sus prioridades o decisiones de compra o elección de producto/servicio son muy variadas. Encontramos clientes que a la hora de elegir una veterinaria priorizan los precios, la variedad de productos y servicios, o la atención; mientras que otros le darán más valor a la experiencia que alguien le haya comentado y asistirá a esa veterinaria.



Justamente por esto nos interesó analizar la conducta y el comportamiento de las personas que poseen mascotas y las llevan al veterinario ya que a ellos es a quien se debe dirigir la oferta de Mi Pequeña Mascota.

Por otra parte, concluimos que existe un problema de estructura en la veterinaria, ya que no hay una correcta división de trabajo. La gran ventaja de la división de trabajo es que al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que todos los empleados se puedan especializar, la productividad total incrementa considerablemente. Realizando una correcta departamentalización o división de tareas las empleadas, quienes como se informó anteriormente se encuentran insatisfechas con el trabajo a causa de la sobrecarga de tareas, aumentará su satisfacción, aumentará su productividad en sus puestos de trabajo, y brindará mayor valor al cliente.

Con respecto al marketing de la veterinaria, pudimos determinar que en Mi Pequeña Mascota hay deficiencias en la comunicación de promociones. Según el resultado de las encuestas a los clientes, manifestaron que querían que se brindaran ciertos beneficios, entre ellos el descuento por pago en efectivo. Pero de la entrevista que tuvimos con las secretarias, tomamos conocimiento de que ya se encontraba en vigencia.

De la encuesta externa, se deduce que Mi Pequeña Mascota tiene bastante competencia en el mercado y no cuenta con un buen posicionamiento. Atribuimos esto en parte a la poca visualización del local en el que funciona la veterinaria y a la relativamente nula participación que tiene en las redes sociales a comparación de las demás veterinarias del mercado (principalmente las seleccionadas por los clientes externos como sus favoritas).

En definitiva, se cumplieron los objetivos de la investigación de identificar a los clientes de Mi Pequeña Mascota, de indagar las preferencias que tienen los consumidores de la atención veterinaria y también analizar los servicios y comportamientos de la competencia para así poder brindarles algunas recomendaciones de cómo continuar en el negocio a corto plazo. A partir de este trabajo, sentamos las bases para realizar nuevas investigaciones, ya sea referido a un cambio de la estructura interna de la organización, para poner en marcha una planeación estratégica de marketing o bien para monitorear los resultados luego de su implementación.



APÉNDICE

A. Entrevistas

1. Entrevista con el dueño

Miércoles, 08.06.2022

—

La siguiente entrevista se realiza con el propósito de caracterizar a los clientes, para ello, pactamos una charla con el dueño y veterinario principal de la clínica. Se le explicó el objetivo de la reunión y se procedió con la entrevista.

Entrevistadores

Peralta Manuel
Córdoba Matías

Preguntas

1. ¿Cómo caracterizaría a los clientes de la veterinaria (edad, ocupación)?
Descríbalos
2. ¿Cómo percibe a los clientes? (muy abierta)
3. ¿Cuáles clientes son problemáticos? Descríbalos
4. ¿Qué tipo de clientes quiere retener? (los que compran mucho, los que sean respetuosos, los que cuiden a sus mascotas, etc)
5. ¿Qué tipo de clientes quisiera atraer?
6. ¿Con qué producto/servicio cree que puede diferenciarse de la competencia?

2. Entrevista a las secretarias



Colaboradores

Ortega Verónica
Urquiza Sol

Presentación

Presentación de cada uno de los integrantes del grupo de investigación, el objetivo de la investigación y el objetivo específico de la entrevista.

Preguntas

Se realizará una entrevista semiestructurada.

- 1) ¿Cómo se llama y qué rol ocupa en la veterinaria?
- 2) ¿Cómo definiría el tipo de cliente que viene generalmente? (Edades, horarios)
- 3) ¿Qué tipo de animal o perro concurren?
- 4) ¿Cómo percibe la experiencia que tienen los clientes con respecto a los servicios de la veterinaria? (por ejemplo: sentimientos, expresiones)
- 5) ¿Cómo hace el seguimiento de los clientes?
- 6) ¿Qué competencias propias tiene para gestionar la atención de los clientes?
- 7) ¿Qué herramientas le brinda la veterinaria para gestionar la atención de los clientes?
- 8) ¿Qué acciones o actividades considera que podría hacer desde su puesto para atraer nuevos clientes?
- 9) ¿Cómo piensa generar lealtad en los clientes actuales?
- 10) ¿Qué se hace para promocionar ?
- 11) ¿Cómo se enteran los clientes de las promociones?

B. Encuestas

1. Encuesta externa



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**XI Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



¡NOS IMPORTA EL CUIDADO DE TU MASCOTA!
Ayúdanos a conocer tus preferencias a la hora de elegir la veterinaria para tu mascota.

***Obligatorio**

Esta encuesta es anónima.

1. ¿En qué rango etario se encuentra usted? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 24 años
 Entre 25 y 31 años
 Entre 32 y 38 años
 Entre 39 y 45 años
 45 años o más

2. Lugar en el que reside *

Marca solo un óvalo.

- Microcentro
 Barrio Nort
 Barrio Sur
 Otro:

3. Ocupación *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Estudiante
 Trabajador independiente
 Empleado en relación de dependencia
 Ama de casa
 Jubilado



4. ¿Con qué frecuencia va a la veterinaria? * *Marca solo un óvalo.*

- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada 3 meses
- Al menos una vez cada 6 meses
- Al menos una vez por año
- Solo en caso de enfermedad o emergencia

5. ¿A cuál de las siguientes veterinarias conoce? *
(Puede elegir más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Casa Campo (San Lorenzo 530)
- La Mascotera (Av. Alem 532 - Jujuy 479 - 25 de Mayo 22)
- De Chazal/Servep (Av. Sarmiento 925)
- Arlequín (Av. Manuel Belgrano 2879)
- San Miguel (Av. Mate de Luna 3448)
- Dr. Novillo (Av. Sarmiento 27)
- Sterpino (San Lorenzo 801)
- Del Norte
- Otro:

6. A la hora de pensar en tu mascota, ¿Cuál veterinaria eliges? *

Marca solo un óvalo.

- Casa Campo
- La Mascotera
- De Chazal/Servep
- Arlequín
- San Miguel
- Dr. Novillo
- Sterpino
- Del Norte
-



Otro:

7. ¿Cómo conoció la veterinaria seleccionada? *

Marca solo un óvalo.

- Vi la clínica al pasar
- Facebook
- Instagram
- Recomendación (amigo/familiar)
- Otro:

8. ¿Qué aspectos motivaron la elección de ésta veterinaria? *

Puede elegir más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Calidad de atención
- Precio
- Infraestructura
- Peluquería
- Clínica
- Petshop
- Otro:

9. ¿Qué servicio recibió tu mascota? *

(Puede agregar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Consulta en general
- Oftalmología
- Ecografías
- Cardiología
- Traumatología
- Laboratorio de Análisis clínicos
- Cirugía
- Petshop
-



Otro:

10. Según la calidad del tratamiento que recibió tu mascota, considera que * abonó un:

Marca solo un óvalo.

- Precio razonable
 Precio accesible
 Precio elevado
 Precio muy elevado

11. ¿Le brindan algunos de estos beneficios? *
(Puede elegir más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Descuento por alimentos
 Descuento por pago en efectivo
 Promociones en productos
 Retiros a domicilio
 Atención a domicilio
 Ninguno
 Otro:

2. Encuesta interna

¡NOS IMPORTA TU OPINIÓN!

Con el objetivo de mejorar y ofrecerte el mejor servicio en tu próxima visita, nos gustaría que respondas esta breve encuesta.

***Obligatorio**

Esta encuesta es anónima.



1. ¿En qué rango etario se encuentra usted? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 31 años
- Entre 32 y 38 años
- Entre 39 y 45 años
- 45 años o más

2. Lugar en el que reside *

Marca solo un óvalo.

- Microcentro
- Barrio Norte
- Barrio Sur
- Tafí Viejo
- Yerba Buena
- Otro

3. Ocupación *

(Puede elegir más de una opción)

- Estudiante
- Trabajador independiente
- Empleado en relación de dependencia
- Ama de casa
- Jubilado
- Desempleado

4. ¿Cómo conoció nuestra veterinaria? *

Marca solo un óvalo.

- Vi la clínica al pasar
- Facebook
- Instagram
- Recomendación (amigo/familiar)



5. ¿Qué aspectos motivaron la elección de esta clínica veterinaria? *

(Puede elegir más de una opción)

- Calidad de atención
- Precio
- Infraestructura
- Peluquería
- Clínica
- Petshop

6. ¿Qué servicio/producto solicitaste? *

(Puede elegir más de una opción)

- Consultas en general
- Servicios clínicos (Oftalmología, Cardiología, Traumatología, Cirugía)
- Diagnóstico (Ecografías, Lab. de Análisis clínicos)
- Medicamentos
- Petshop
- Vacunas

7. ¿Cuánto tiempo esperaste hasta ser atendido? *

Marca solo un óvalo.

- Prácticamente no esperé
- 0 hora hasta 1/2 hora
- 1/2 hora hasta 1 hora
- 0 hora hasta 1,5hs
- 1,5hs hasta 2hs
- 2hs o más

8. Por favor, evalúa la calidad de la atención en el consultorio que recibió tu mascota según te ha parecido. *

(Use la escala del 1 al 4. con 1: Muy Malo, 2: Malo, 3: Bueno, 4: Muy bueno)



Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeto hacia los animales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Explicación clara del diagnóstico de la mascota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elección adecuada del tratamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidad tanto hacia el animal como con su propietario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Según la calidad del tratamiento que recibió tu mascota, considera que abonó un: *

- Precio razonable
- Precio accesible
- Precio elevado
- Precio muy elevado



10. ¿Cómo evaluarías la atención al ingresar a la veterinaria? *

Use la escala del 1 al 4. con 1: Muy Malo, 2: Malo, 3: Bueno y 4: Muy bueno.

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Cordialidad en la recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia (proceso administrativo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predisposición y escucha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Según tu percepción, evalúa la clínica en los siguientes conceptos *

(Use la escala del 1 al 4. con 1: Muy Malo, 2: Malo, 3: Bueno, 4: Muy Bueno)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Ambientación y confort de la sala de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aroma ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Señalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad al local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12. ¿Con qué frecuencia visita la veterinaria? *

Marca solo un óvalo

- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada 3 meses
- Al menos una vez cada 6 meses
- Al menos una vez por año
- Solo en caso de enfermedad o emergencia

13. ¿Le gustaría que se le brinde algunos de estos beneficios? *

(Puede elegir más de una opción)

- Descuento por alimentos
- Descuento por pago en efectivo
- Promociones en productos
- Retiros a domicilio
- Atención a domicilio
- Envíos a domicilio (alimentos, accesorios y medicamentos de venta libre)
- Otro:

14. ¿Qué mejoras crees que podríamos realizar para ofrecerte un mejor servicio en tu próxima visita? *



BIBLIOGRAFÍA

- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. Pearson Educación, México.
- McDaniel, Carl Jr. y Roger Gates. (2015). *Investigación de mercados*, 10a. edición. Cengage Learning.
- Kotler, P; Bloom, P. y Hayes T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. 1º Edición. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Abdala, G. (2019). *Segmentación, Target y Posicionamiento*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Decimotercera edición. Pearson Educación de México, S.A.
- Victor Martinez. (2016). *Administración, de lo simple a lo complejo*. (1º Edición). Pluma Digital Ediciones.