



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan estratégico e implantación de estrategias de mejora de las relaciones con los clientes en la CLÍNICA VETERINARIA 9 D'OCTUBRE

MEMORIA PRESENTADA POR:

María Jessenia Moreira Párraga

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: Julio, 2020

CONTENIDO

1. Objetivo, justificación y motivación del proyecto	6
2. Marco teórico.....	7
2.1. Planificación estratégica de la empresa	7
2.1.1. Etapas de la Planificación Estratégica	8
2.2. El plan de marketing	15
2.2.1. ¿Qué es el marketing?.....	15
2.2.2. ¿Qué es el plan de marketing?	18
3. La Clínica Veterinaria Mariola y Jorge C.B. y planteamiento de la problemática .	21
3.1. La Clínica Veterinaria 9 d'octubre.....	21
3.2. Planteamiento de la problemática	26
4. Plan estratégico de la Clínica Veterinaria	27
4.1. Análisis de la situación actual.....	27
4.1.1. Análisis Externo.....	27
4.1.1.1. Macroentorno	27
4.1.1.2. Microentorno	38
4.1.2. Análisis Interno.....	42
4.1.2.1. Análisis funcional.....	42
4.1.2.2. Perfil estratégico	44
4.2. Análisis DAFO.....	46
4.2.1. Matriz DAFO.....	47
4.3. Evaluación de estrategias	49
4.3.1. Ajuste de las estrategias.....	50
4.3.2. Aceptabilidad.....	52
4.3.3. Factibilidad	52
4.4. Plan de acción	53
4.5. Conclusiones	55
5. Estrategia de marketing relacional	56
5.1. El marketing relacional	57
5.2. EL CRM (Customer Relationship Management)	59
5.2.1. Elementos básicos del CRM.....	62
5.2.2. Objetivos del CRM.....	64
5.2.3. Implantación del CRM	65
5.2.4. Las 6 etapas de la estrategia del Camaleón	66

5.3.	Definición de la estrategia del marketing relacional.....	71
5.3.1.	Metodología usada para la implantación de la estrategia CRM	72
5.3.2.	Aplicación de la Estrategia del Camaleón	74
5.3.2.1.	Identificación.....	76
5.3.2.2.	Atracción	77
5.3.2.3.	Generación.....	81
5.3.2.4.	Captación.....	84
5.3.2.5.	Fidelización	87
5.3.2.6.	Multiplificación.....	90
6.	Implantación de la estrategia de marketing relacional	93
6.1.	Formación del personal	93
6.2.	Recursos necesarios	94
6.3.	Subcontratación de las empresas externas	94
6.4.	Descripción del Software.....	95
7.	Plan de acción.....	100
8.	Análisis de la viabilidad económica	104
9.	Conclusiones y líneas futuras	108
10.	Referencias	110

INDICE TABLAS

Tabla 1: Servicios de la Clínica Veterinària 9 d'octubre	23
Tabla 2: Variación PIB en España	29
Tabla 3: Evolución de la deuda en España	29
Tabla 4: Perfil estratégico	37
Tabla 5: Tabla resumen Macroentorno	38
Tabla 6: Principales características de la competencia Clínica Veterinària 9 d'octubre.	39
Tabla 7: Tabla resumen Microentorno	42
Tabla 8: Perfil estratégico del análisis funcional Clínica Veterinària 9 d'octubre.....	45
Tabla 9: Análisis DAFO	47
Tabla 10: Misión y visión de la Clínica Veterinària 9 d'octubre	47
Tabla 11: Matriz DAFO de la Clínica Veterinària 9 d'octubre.....	48
Tabla 12: Matriz de ajuste	51
Tabla 13: Aceptabilidad de las estrategias.....	52
Tabla 14: Factibilidad de las estrategias	53
Tabla 15: Plan de acción de la Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 4.....	53
Tabla 16: Plan de acción Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 5.....	54
Tabla 17: Plan de acción Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 6.....	54
Tabla 18: Resumen estrategia	74
Tabla 19: Plan de acción de la estrategia de CRM	102
Tabla 20: Beneficios de las fases de la estrategia del Camaleón.....	104
Tabla 21: Análisis de la viabilidad económica del proyecto	106

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Niveles planificación estratégica (Capó Vicedo, 2018)	7
Ilustración 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Capó Vicedo, 2018).....	11
Ilustración 3: Esquema análisis interno (Capó Vicedo, 2018)	12
Ilustración 4: Matriz DAFO (Capó Vicedo, 2018).....	13
Ilustración 5: Plan de acción	15
Ilustración 6: Las 4P del marketing-mix (Tomás Miquel, 2019)	17
Ilustración 7: Etapas del plan de marketing (Tomás Miquel, 2019).....	18
Ilustración 8: Objetivos del plan de marketing	19
Ilustración 9: Acciones sobre las variables del marketing-mix	20
Ilustración 10: Localidad de Ibi.....	21
Ilustración 11: Clínica Veterinària 9 d'octubre.....	21
Ilustración 12: Ubicación de la Clínica Veterinària 9 d'octubre.....	22
Ilustración 13: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-1	24
Ilustración 14: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-2.....	24
Ilustración 15: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-3.....	25
Ilustración 16: Evolución prima de riesgo (Fuente: datosmacro.com 2020)	28
Ilustración 17: Evolución PIB per càpita en España (Fuente: datosmacro.com 2020) ..	30
Ilustración 18: Tasa desempleo en España (Fuente: datosmacro.com 2020)	31
Ilustración 19: Evolución tasa de paro en Ibi (Fuente: datosmacro.com 2020)	31
Ilustración 20: Evolución en el mundo a partir de los 100 casos (Fuente: Elconfidencial.com) Actualizado 20 mayo 2020.....	32
Ilustración 21: Casos confirmados coronavirus en España (Fuente: Elconfidencial.com) Actualizado 20 mayo 2020	33
Ilustración 22: Matriz F/D análisis interno	45
Ilustración 23: Las 4P del marketing-mix (Tomás Miquel, 2019)	56
Ilustración 24: CRM (Customer Relationship Management)-1	59
Ilustración 25: CRM (Customer Relationship Management)-2.....	60
Ilustración 26: Pirámide de Maslow. Necesidades humanas (Estibaliz Ruiz Gutiérrez, 2020)	61
Ilustración 27: Características CRM.....	62
Ilustración 28: Elementos de la estrategia relacional	63
Ilustración 29: Fases para implementar un CRM	65
Ilustración 30: Las 6 fases del modelo del Camaleón (Miró, 2019).....	66
Ilustración 31: Fase 1-Identificación (Miró, 2019).....	67
Ilustración 32: Fase 2-Atracción (Miró, 2019)	68
Ilustración 33: Fase 5-Fidelización (Miró, 2019)	69
Ilustración 34: Fase 6-Multiplicación-1 (Miró, 2019).....	70
Ilustración 35: Fase 6-Multiplicación-2 (Miró, 2019).....	70
Ilustración 36: Escalera de conversión (Miró, 2019).....	71
Ilustración 37: Implementación estrategia (Miró, Activalink, 2019)	72
Ilustración 38: Curva de pérdida de clientes (Miró, 2019)	75

Ilustración 39: Pantalla inicio suite CRM (Fuente: SuiteCRM, 2019).....	95
Ilustración 40: Ventas: Cuentas (Fuente: SuiteCRM, 2019)	96
Ilustración 41: Ventas-Contactos (Fuente: SuiteCRM, 2019).....	97
Ilustración 42: Ventas-Clientes potenciales (Fuente: SuiteCRM, 2019).....	97
Ilustración 43: Marketing-Lista del público objetivo (Fuente: SuiteCRM, 2019)	98
Ilustración 44: Marketing-Campañas (Fuente: SuiteCRM, 2019).....	98
Ilustración 45: Servicio con el cliente-Casos (Fuente: SuiteCRM, 2019).....	99
Ilustración 46: Plan de acción temporal de la estrategia.....	103

1. Objetivo, justificación y motivación del proyecto

Este Trabajo Final de Grado tiene como objetivo la realización de un plan estratégico para la Clínica veterinaria 9 d'octubre. En concreto, se va a elaborar un análisis estratégico de la situación interna de la clínica. Tras ello, se definirán las estrategias adecuadas cuya función última será la de mejorar la competitividad de la empresa en el mercado. Finalmente, se valorará la viabilidad económica de las mismas y un plan de acción.

La decisión de llevar a cabo este proyecto es debido a que se trata de una empresa que está cerca de mi población, ubicada en la localidad de Ibi (Alicante). Además, se trata de la clínica de mi pareja. El objetivo del presente trabajo es trazar un plan estratégico y las diferentes acciones de marketing relacional de la clínica veterinaria 9 d'octubre. Lleva menos de un año en el mercado por lo que tiene dificultad de captar nuevos clientes. Por ello, se pretende desarrollar una estrategia mediante la cual se capturen futuros clientes, y se mantengan a los clientes actuales, consolidándose así en el mercado veterinario.

Otra razón por la que he elegido este tema es ser capaz de realizar mejoras en la clínica y poder aumentar la rentabilidad. Además, que le sea de utilidad a todas las personas que tengan mascotas.

El Trabajo tiene la presente estructura. En primer lugar, se procede a elaborar un estudio estratégico de la condición interna y externa para detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación, se presenta la Clínica Veterinaria 9 d'octubre y se plantea la problemática de la misma. Posteriormente se realiza el plan estratégico donde se procederá a plantear las estrategias más adecuadas para conseguir mejorar la posición competitiva y desarrollar las estrategias más vinculadas a la mejora de la captación y relación con los clientes de la clínica. Después, se elabora un plan de acción. Para finalizar, se realizará un estudio de la viabilidad económica y se indicarán las conclusiones y líneas futuras.

2. Marco teórico

En este apartado se pretende sentar las bases en un marco teórico para realizar el plan estratégico y el de marketing.

2.1. Planificación estratégica de la empresa

La planificación estratégica es la herramienta que une aquello que nuestra empresa es y aquello a lo que aspiramos que sea. Se trata de definir la carta de ruta de nuestra organización para cumplir las metas y objetivos previstos, según los cambios y demandas que impone nuestro entorno.

Para llevar a cabo una buena estrategia se debe:

- Conseguir los objetivos que se desea.
- Disponer de una correcta relación entre el entorno y los recursos de la organización y de la competencia. De esta forma será factible y apropiada.
- Otorgar a la organización una ventaja competitiva. También ha de ser singular y duradera.
- Ser dinámica, flexible y adaptativa frente a las situaciones cambiantes del entorno.
- Y, por último, su efectividad ha de ser tangible.

Se consideran tres niveles de la estrategia:



Ilustración 1: Niveles planificación estratégica (Capo Vicedo, 2018)

Estrategias CORPORATIVAS.

- ✚ Misión, visión y objetivos de la empresa
- ✚ Decisiones estratégicas
- ✚ Revalorizar las diferentes partes que la componen (unidades de negocio)

Estrategias COMPETITIVAS

- ✚ Decisiones estratégicas de negocio.
- ✚ Construir posición competitiva.

Estrategias FUNCIONALES

- ✚ Criterios para aplicar los recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Por esta razón se permitirá la maximización de la productividad y así, poder apoyarse en ventajas competitivas.
- ✚ Esencial para que dichas estrategias a nivel superior tengan un gran impacto.

Ventajas principales de la Planificación Estratégica:

- Ayudar a una empresa a ser más proactiva en vez de ser reactiva en ciertas situaciones. Permitirá a las organizaciones a poder predecir el futuro y de esta forma estar preparado.
- Reunir directrices tomadas por la empresa mediante un método formal y sistemático.
- Conlleva una constante supervisión del entorno.
- Facilita la toma de decisiones, debido a la mayor capacidad de reaccionar ante los cambios inesperados del entorno.
- Permite identificar y establecer las prioridades de la empresa.
- Fomenta una mejor comunicación entre los miembros de la empresa.
- Incrementa la satisfacción laboral de los trabajadores y les da un sentido y propósito.
- Permite establecer objetivos alineados con la misión y visión de la empresa.
- Incremento de la eficiencia operativa. Para realizar una planificación estratégica correctamente estructurada se debe proporcionar una especie de hoja de ruta para ordenar las actividades funcionales de la organización y de esta forma, conseguir los objetivos establecidos.
- Incrementar la cuota de mercado y, además, aumentar la rentabilidad.
- Superior durabilidad empresarial. Debido a que multitud de empresas no se preparan estratégicamente esto ocasiona que muy pronto deban cerrar sus puertas.

2.1.1. Etapas de la Planificación Estratégica

Para realizar el plan estratégico se sigue las siguientes fases:

1. Análisis de la situación y diagnóstico:
 - Análisis externo. Factores que influyen en la empresa positiva o negativamente mediante la utilización de diferentes herramientas para identificar oportunidades y amenazas. Además de estar compuesto por el análisis del macroentorno y microentorno.
 - Análisis interno. Son los factores que identifican la estrategia actual y el posicionamiento de una empresa frente a la competencia. (se pretende identificar fortalezas y debilidades)
2. Formulación, selección y evaluación de estrategias

3. Plan de acción

Fase 1.1: Análisis externo

En este análisis se pretende analizar la condición del entorno que afecta a la empresa. Mediante la identificación de los elementos que puedan influir de manera positiva (oportunidades) como de manera negativa (amenazas) para realizar acciones con las que contrarrestarlas.

Se distinguen dos grandes niveles:

- Entorno General o Macroentorno
- Entorno específico o Microentorno.

Macroentorno o Entorno General

En esta parte, el estudio se concentra en el medio que rodea a la empresa desde una perspectiva general. El objetivo del mismo es identificar factores que afectan, en lo que se refiere al sistema económico y social general.

Las técnicas a utilizar para un correcto análisis del macroentorno son las siguientes:

- a) **Análisis PEST:** En esta técnica se pretende estudiar los factores Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico que afectan o pueden afectar al plan inmediato de la empresa.
- b) **Perfil estratégico del entorno:** Esta técnica recopila todas las conclusiones derivadas del análisis PEST.

Límites geográficos posibles:

- ❖ Mundial
- ❖ Área o zona económica
- ❖ País
- ❖ Región
- ❖ Localidad

Dimensiones que considerar:

- ❖ Político-legal
- ❖ Económico
- ❖ Sociocultural
- ❖ Tecnológico

Dimensión político legal

En esta parte del trabajo se pretende realizar el marco político, donde se engloba variables asociadas al gobierno a nivel local, autonómico, nacional e internacional.

- ❖ Situación política actual
- ❖ Estabilidad política
- ❖ Deudas del gobierno
- ❖ Déficit o superávit presupuestario

- ❖ Política fiscal y monetaria
- ❖ Legislación laboral
- ❖ Sistemas de subvenciones

El marco legislativo incluye nuevas leyes o cambios en las leyes existentes que podrían influir en la empresa. Ejercen un gran poder sobre la actividad del sector de la misma.

Dimensión Económica

En esta parte del trabajo principalmente se analiza aquellos factores macroeconómicos que pueden influir en la conducta del consumidor. Los principales indicadores son:

- ❖ El nivel de renta
- ❖ Tipos de interés
- ❖ Tipo de cambio
- ❖ Nivel de la inflación
- ❖ Evolución del PIB
- ❖ La tasa de desempleo
- ❖ Fase de expansión o de recesión

Dimensión Sociocultural

En esta parte se estudia el entorno sociocultural actual y futuro de la empresa. Se destaca los siguientes factores:

- ❖ Factores sociales
- ❖ Factores socioculturales
- ❖ Factores demográficos
- ❖ Factores medioambientales
- ❖ Variables educacionales

Dimensión Tecnológico

Esta etapa es de gran importancia debido a las innovaciones tecnológicas, ya que le aportarán ventaja competitiva a la empresa. Es por ello, que se debe realizar el análisis de la dimensión tecnológica. Los aspectos por considerar son:

- ❖ Competencia
- ❖ Nuevos procesos
- ❖ Nuevos productos
- ❖ Obsolescencia
- ❖ Métodos de gestión
- ❖ La estructura de la competencia de un sector

Microentorno o Entorno específico

A continuación, se debe realizar un análisis del microentorno o entorno específico del sector en el que opera la empresa. Se debe estudiar la forma de buscar e identificar las amenazas y oportunidades del entorno y que podrían repercutir en su capacidad. Este análisis es uno de los pilares necesarios para formular la estrategia competitiva.

Para analizar el atractivo del sector y su estructura se realiza el modelo de las 5 fuerzas de Porter:



Ilustración 2: Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Capó Vicedo, 2018)

Fase 1.2: Análisis interno

El análisis interno identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa. Además de valorar la estrategia actual y el posicionamiento de la misma frente a la competencia.

Por ello, se pretende evaluar los recursos o activos individuales y las capacidades de la empresa, mediante los siguientes puntos:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles

Nivel 1: Recursos o activos individuales

Son el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa. Para que estos recursos tengan valor y sean útiles se debe combinar y gestionar para generar y/o producir capacidades.

Nivel 2: Capacidades

Se define como las habilidades o las competencias organizativas por las cuales se desarrolla una actividad, mediante la combinación y coordinación de los recursos disponibles.

Se puede decir que las capacidades van ligadas al capital humano debido a que son activos intangibles que son imprescindibles para la actividad de una empresa.

A continuación, se puede observar cómo son clasificados los recursos:

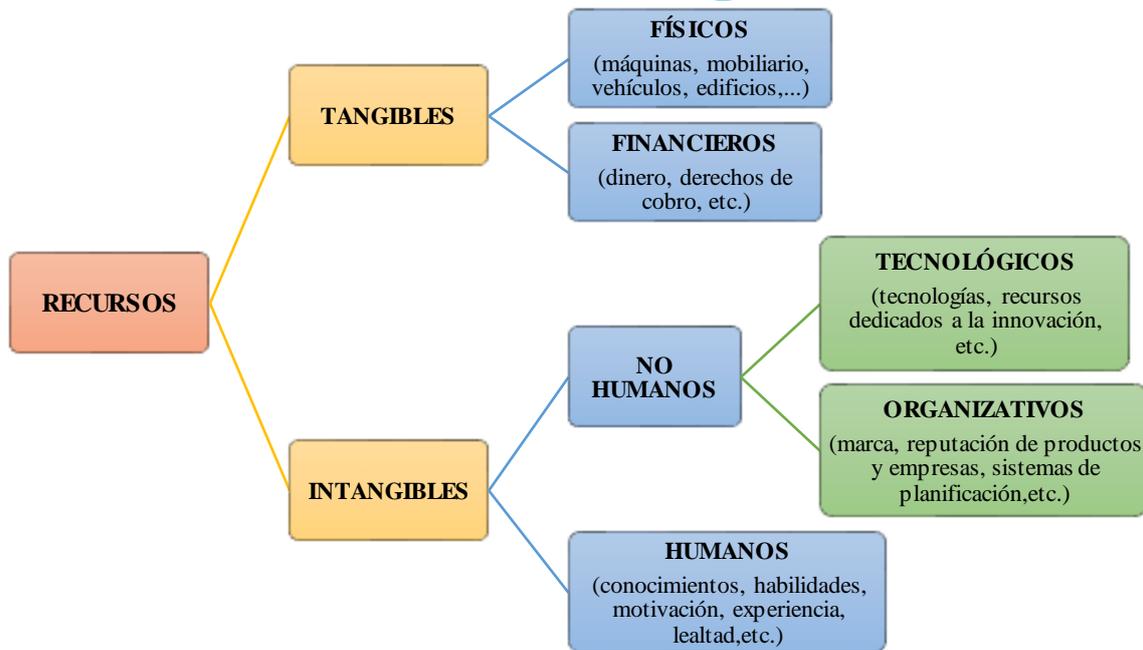


Ilustración 3: Esquema análisis interno (Capó Vicedo, 2018)

Características fundamentales de las capacidades:

- Crear valor a la empresa
- Ligadas al capital humano
- Influenciadas por los activos intangibles

Para desagregar y clasificar las capacidades de la empresa, se pueden utilizar 2 modelos:

- **Análisis de la cadena de valor:** permite desagregar una actividad básica en una cadena secuencial
- **Análisis funcional:** proceso por el que se identifican las capacidades en relación con las áreas funcionales de una empresa.

CADENA DE VALOR

Se desarrolla actividades básicas para vender un producto o servicio:

- **Actividades primarias:** proceso productivo básico de una empresa.
- **Actividades de apoyo:** Son las que ayudan a las actividades primarias, para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

ANÁLISIS FUNCIONAL

Es el método para identificar las variables más importantes de una empresa mediante las áreas funcionales. Según la actividad:

- Áreas funcionales que considerar.
- Número de variables que se identifican.
- El contenido

Teniendo en cuenta las capacidades y los recursos identificados en los análisis anteriores se procede a su evaluación.

También, es útil para complementar al análisis funcional el perfil estratégico de la empresa. La función de este perfil es ponderar el potencial de la empresa, así como definir sus fortalezas y debilidades.

Fase 2: Formulación y evaluación de estrategias

Formulación de estrategias

El análisis DAFO o también denominado SWOT es el resumen de todo el análisis estratégico, tanto externo como interno realizado anteriormente.

En este apartado se representan las fortalezas y debilidades que posee una empresa. Además de las amenazas y oportunidades del entorno que la rodea. Se pretende ofrecer una perspectiva general de la situación que tiene la misma, de manera que se formule su estrategia.

Después del análisis DAFO, se realiza la matriz DAFO.

La Matriz DAFO o FODA es una herramienta estratégica que sirve para analizar la situación de la empresa. El objetivo principal es ofrecer un diagnóstico para poder tomar decisiones estratégicas. De este método se obtienen los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades).

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades (Puntos débiles)	Estrategias de Supervivencia (DA) <i>Corregir</i>	Estrategias de reorientación (DO) <i>Modificar</i>
	Fortalezas (Puntos fuertes)	Estrategias Defensivas (FA) <i>Afrontar</i>	Estrategias Ofensivas (FO) <i>Emprender</i>

Ilustración 4: Matriz DAFO (Capó Vicedo, 2018)

Según Capó Vicedo (2018) las estrategias son:

- **Estrategias de supervivencia:** las estrategias que van asociadas a aquellas empresas que están expuestas a una gran presión por parte del entorno que las rodea. Es un método que intenta dirimir el problema.
- **Estrategias de reorientación:** se aprovechan de los cambios presentados en el entorno, de esta forma las utilizan como una oportunidad.
- **Estrategias defensivas:** Se enfrentan a las amenazas del entorno con las propias fortalezas de la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** La maximización del potencial de la empresa con la innovación de nuevos productos.

Evaluación de Estrategias

Es un proceso por el cual se analiza diferentes opciones y elecciones para poder obtener la mejor estrategia. Esta última etapa corresponde a la obtención de una finalidad y poder formular una estrategia.

Para realizar esta evaluación estratégica, se utilizan diferentes modelos de técnicas mediante un análisis racional y sistemático. También será importante una capacidad intuitiva, emocional y creativa.

Para poder evaluar las estrategias se debe realizar un triple análisis:

- **Análisis de oportunidad, conveniencia o ajuste estratégico:** La empresa elige las estrategias que mejor se adaptan a su pronóstico estratégico mediante la obtención del DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) y los objetivos (Misión y visión).
- **Análisis de aceptabilidad estratégica:** La empresa debe elegir las aceptadas por los grupos de interés o *stakeholders* mediante el riesgo y el rendimiento que se asocia a la estrategia. En el caso del análisis de *stakeholders* permite entender los apoyos o las oposiciones a la hora de implementar la estrategia que podrá encontrarse la empresa.
- **Análisis factibilidad estratégica:** La empresa debe elegir cuál es la más factible mediante la disposición de recursos y capacidades. Una vez se inicia la estrategia, se debe tener en cuenta no solo los recursos y capacidades actuales sino también los potenciales.

Fase 3: Planes de Acción

Esta última etapa del plan estratégico permite definir los planes de acción, los cuáles dotan una mayor precisión a las estrategias mediante acciones claras y concretas.

Algunos planes de acción se identifican por:

- Objetivos a corto plazo
- Disponer de responsables y encargados en la empresa.
- Disponer de estrategias específicas.
- Disponer de unos plazos de implementación o ejecución.

Según Capó Vicedo (2018) se realizan los siguientes pasos:

- Estimar costes
- Definir los recursos humanos, financieros y materiales
- Organizar según los plazos temporales y su relevancia
- Contratar a una persona encargada de la supervisión y ejecución de los planes de acción.

Los planes de acción deben ser eficaces para así determinar los objetivos y el modo en que se deben implantar.



Ilustración 5: Plan de acción

2.2. El plan de marketing

Según Tomás Miquel (2019) el plan de marketing es un documento en el que, de forma sistemática y estructurada se recogen estudios y análisis de mercado y se definen unos objetivos y las estrategias a implementar para alcanzarlos. Además, el plan de marketing debe ir unido a un programa o medio de acción basado en 4 elementos: producto, precio, comunicación y distribución, a través de los cuales se pongan en marcha las estrategias definidas.

2.2.1. ¿Qué es el marketing?

Se define como una disciplina basada en una actitud, una filosofía, una perspectiva de la propia empresa que centra sus esfuerzos en satisfacer los deseos del consumidor. Además, de planificar aspectos básicos como son los productos, la fijación de los precios, la distribución y la comunicación para realizar una serie de herramientas y actividades para satisfacer al consumidor.

Origen y evolución del concepto de marketing

La palabra *Marketing* empezó a utilizarse en 1902 en la Universidad de Michigan, en EE. UU por el profesor E. D. Jones. Algunos piensan que el verdadero nacimiento del marketing no tuvo lugar hasta 1922, cuando Fred E. Clarck escribió “*Principios del Marketing*”, quien es para muchos el verdadero padre del marketing. Sin embargo, no fue hasta los años sesenta que se insertó en el plan de estudio de las universidades españolas.

A mediados de los sesenta surgió el método con la aparición del libro de Ansoff en 1965 (Estrategias Corporativas), y el concepto fue mejorando y evolucionando hasta lo que se conoce hoy en día. Por ello, aparecieron nuevos productos al mercado. Por consiguiente, mejoró la oferta y, por tanto, la diferenciación de la competencia. Al poco tiempo ya no se diferencia tanto y ocasiona más investigaciones en el mercado.

En los años ochenta deja de funcionar el marketing estratégico y pasa a los noventa con un marketing más táctico debido a la crisis económica del momento y la escasa diferenciación entre los productos.

En estos últimos 10 años ha cambiado mucho debido a que el marketing no se centra en la venta del producto o servicio, sino que empieza a valorar la relación entre el consumidor y la propia marca. Por ello, lo más importante de la comunicación es el marketing-mix que nace en el siglo XXI. Además, no hay que olvidarse de internet como uno de los principales causantes del cambio en la publicidad. Las primeras webs fueron folletos donde se hablaba de la empresa y los productos que ofrecía. Además, todos podían acceder a la información de la misma. Todo ello y unido a la evolución del consumidor hace que se desplace la publicidad y el marketing del siglo XXI. Internet se convierte en un elemento muy importante para el consumidor, ya que quiere estar informado, buscando marcas y elegir sus propios productos. Se deben esforzar en conseguir y mantener a sus clientes mediante estrategias y comunicación.

Actualmente, el entorno cambia debido a la evolución del concepto de marketing. Son los hábitos de consumo de la sociedad.

Instrumentos del marketing

Los instrumentos para llevar a término las relaciones de intercambio son básicamente el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

El marketing recoge una forma específica de llevar a cabo la relación de intercambio entre las empresas y los consumidores.

Las funciones del marketing se pueden resumir en:

- Analizar las necesidades de nuestros clientes y el entorno en general.
- Determinar qué segmento o segmentos de mercado se va a atender y cuál será el posicionamiento en cada uno de ellos.
- Definición de los productos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Fijar precios según las necesidades del propio cliente.
- Definición de la mejor forma de hacerles llegar los productos o servicios a los clientes potenciales.
- Definir las acciones necesarias para darse a conocer a sus clientes potenciales.

Durante el proceso se utilizan diferentes herramientas del marketing mix, que permiten aportar valor al mercado:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción

La empresa debe combinar los instrumentos básicos para obtener valor para el futuro cliente o clientes actuales.

Son considerados variables controlables debido a que se pueden modificar. Aunque no con la libertad que se quisiera.



Ilustración 6: Las 4P del marketing-mix (Tomás Miquel, 2019)

Marketing de relaciones

El marketing de relaciones es una técnica que se utiliza para relacionarse con el cliente. De esta forma las empresas buscan incrementar beneficios, pero no de forma inmediata sino manteniendo la relación con el cliente el mayor tiempo posible. También, es la manera de crear relaciones agradables. Además, proporciona confianza a largo plazo con los proveedores, consumidores y distribuidores.

La principal función es fidelizar a los clientes y, atraer a nuevos consumidores. De esta forma se mantiene una relación de confianza.

Los clientes cada vez son más exigentes ya que no buscan el bien o el servicio, sino que buscan productos más específicos. Por ello, ha surgido un nuevo concepto de marketing, el CRM (Customer Relationship Management). Es un nuevo método por el cual se encuentran soluciones y permite incrementar la relación con el cliente. Además, de consultar el historial de conducta de cada consumidor con la empresa, permitiendo la identificación del producto y proponiendo nuevas ofertas en productos específicos.

Esta nueva tecnología permite la satisfacción de las necesidades de cada cliente con los productos específicos. Además, aumentar la rentabilidad y mejorar los vínculos internos de la empresa.

Para empezar a construir la relación con el cliente se debe concretar:

- Conseguir información de los clientes.
- Adecuar los mensajes. Mejorando la segmentación previamente establecida.
- Interactuar con el cliente a través de la comunicación. De esta forma se sabe si se cumple las necesidades del producto comprado.

2.2.2. ¿Qué es el plan de marketing?

Según Tomàs Miquel (2019) el plan de marketing es un documento que, de forma sistemática y estructurada, se recogen estudios y análisis de mercado y se definen unos objetivos y las estrategias a implementar para alcanzarlos.

Las principales características son:

- Identificación de las necesidades del consumidor. Además de guiar a la empresa a la ejecución más eficaz para las relaciones de intercambio con el cliente.
- Es un documento escrito en formato texto o esquemático donde se recoge todo el contenido de la empresa.
- Dispone de un contenido sistematizado y estructurado
- Consiste en la obtención de amenazas y oportunidades. Además, de las debilidades y fortalezas de la empresa.

Ventajas del plan de marketing

- Consiste en tomar decisiones con relación al marketing. De una forma más simple y organizada, basándose en los principios del marketing.
- Impone la supervisión de varias acciones para poder llevar a cabo la actividad de la empresa.
- Al determinar los objetivos permite a la empresa contar con instrumentos necesarios para realizar la actividad siguiendo el plan de marketing.
- Se debe actualizar periódicamente.

Etapas del plan de marketing

Se realiza el plan de marketing después de obtener el plan estratégico de la clínica veterinaria 9 d'octubre.

Incluye las siguientes fases:



Ilustración 7: Etapas del plan de marketing (Tomàs Miquel, 2019)

Un correcto seguimiento de las fases anteriormente mencionadas va a permitir que la empresa tome las decisiones necesarias y con un menor riesgo gracias al estudio de las amenazas y oportunidades que existen entorno a la misma, y la obtención de puntos fuertes y débiles.

Fase 1: Análisis y diagnóstico de la situación

En este apartado, se estudia la situación interna y externa de la empresa, obteniéndose así decisiones para el desarrollo de las estrategias y, además, definir el plan de acción. Si no existiera el plan estratégico, se debería realizar todos los puntos anteriores tanto el análisis interno como externo de la empresa. De esta forma se obtendrían las estrategias y planes de acción.

Fase 2: Decisiones estratégicas de marketing

Después de realizar el diagnóstico de la situación, se procede a definir los objetivos de la empresa para determinar las estrategias de marketing.

Los objetivos de marketing se clasifican en:

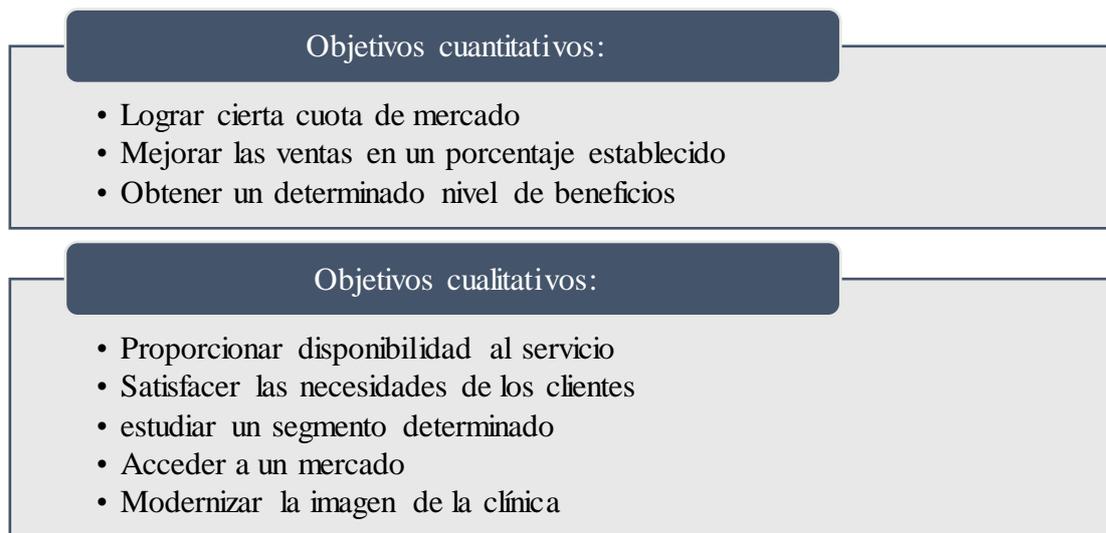


Ilustración 8: Objetivos del plan de marketing

En el plan de marketing se debe decidir las estrategias corporativas para después concretar las estrategias de segmentación, *targeting* y posicionamiento, además de las estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales constituyen el marketing-mix. Para poder realizar este marketing-mix se deben plantear correctamente las estrategias de segmentación y posicionamiento. Además, en esta fase es necesario contar con los recursos y capacidades de la clínica.

Fase 3: Decisiones operativas del marketing

Para finalizar el plan de marketing se debe elaborar los planes de acción. En esta fase es muy importante debido a que las estrategias se reflejan en acciones concretas para llevarlas a término.

Las acciones de marketing se organizan según la variable de marketing-mix sobre la que actúa. Se distinguen en:



Ilustración 9: Acciones sobre las variables del marketing-mix

La planificación representa un análisis de la información más relevante del pasado y presente de la empresa, representando así una previsión del crecimiento futuro. Las acciones que se eligen guían a la empresa a sus objetivos.

3. La Clínica Veterinaria Mariola y Jorge C.B. y planteamiento de la problemática

3.1. La Clínica Veterinaria 9 d'octubre

La Clínica Veterinària 9 d'octubre es una pequeña empresa ideada el 23 de febrero de 2019, fundada el 4 de noviembre del mismo año e inaugurada el 4 de enero de 2020 en la localidad de Ibi.



Ilustración 10: Localidad de Ibi

Su actividad dio inicio el 7 de enero de 2020. A continuación, se muestra la clínica.



Ilustración 11: Clínica Veterinària 9 d'octubre

El objetivo principal de la clínica es ofrecer un servicio especializado en animales exóticos además de realizar servicios de urgencias que no estaba implantado en las demás clínicas de la zona.

La función última de la clínica es ser resolutivos con sus casos buscando resolución en el tratamiento y prevención de la salud de la mascota

Además, sigue una filosofía:

En la actualidad la clínica ofrece servicios de consulta y cirugía desglosados en algunas de las siguientes categorías:

CONSULTAS		CIRUGÍAS	
Patológicas	Diagnostico	Orquiectomía gato	Ovariohisterectomía gata
Exploración básica	Cachorro	Orquiectomía perros	Ovariohisterectomía perras
Exótico	Vacunación	Limpieza de boca	Exodoncia
Desparasitación	Servicio de urgencia	Cirugía oral	Mastectomía
Tratamientos inyectables	Curas de heridas / Sutura de heridas	Sondaje urinario	Otohematoma
Test Leishmania y parvo-corona	Radiografía	Hotz-Zelsus	Prolapso glándula Harder
Ecografía	Procesionaria	Enterotomía CE redondo / CE lineal	Gastropexia
Hospitalización	Test Fluoresceína / Test Schrimmer	Cistotomía	Hernia inguinal o umbilical
Eutanasia	Anestesia	Lipoma	Bultectomía

Tabla 1: Servicios de la Clínica Veterinària 9 d'octubre

La clínica cuenta con dos trabajadores fijos que son los dos socios. Este año se mantiene el mismo número de trabajadores debido a la poca demanda de los servicios por inicio de actividad. Con esta plantilla, la clínica pretende facturar 100.000€. El próximo año se prevé incorporar a la plantilla una auxiliar de veterinaria. Se encargará de atender a los clientes, realizar pedidos a los proveedores y realizar servicios básicos de veterinaria como poner vías, preparar quirófano, ayudar al veterinario, entre otras. A partir de ahí se mantendrá para los futuros años el mismo número de trabajadores. La facturación esperada para el próximo año es de 135.000€.

En las siguientes imágenes se muestra algunos de los servicios que actualmente ofrece la clínica.

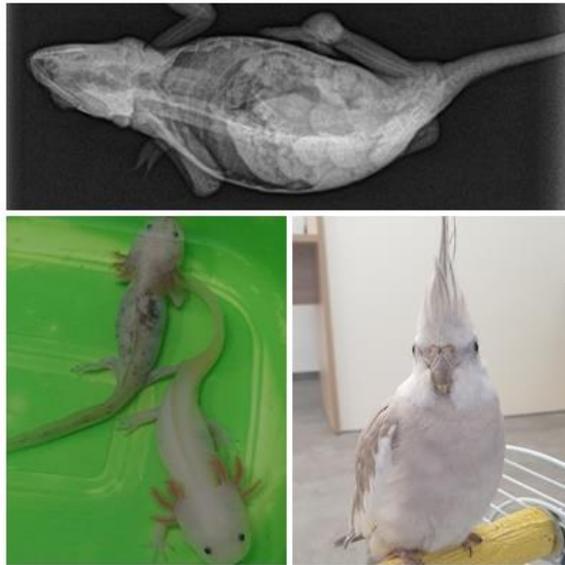


Ilustración 13: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-1



Ilustración 14: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-2



Ilustración 15: Pacientes de la Clínica Veterinària 9 d'octubre-3

3.2. Planteamiento de la problemática

Una vez concretada la información anteriormente citada se acuerda con la clínica realizar algunos cambios. Se intenta innovar y potenciar los principales aspectos claves del servicio y de esta forma ser un referente en el mercado del servicio clínico veterinario. El principal problema es que no tiene clientes fijos a los que puedan ofrecer sus servicios.

A raíz del planteamiento de la problemática anteriormente mencionado, se pretende realizar un análisis del entorno que rodea la clínica, además de las oportunidades y amenazas de la misma y de esta forma llevar a cabo las mejoras oportunas.

A partir de las estrategias que se pretende conseguir con este proyecto se producirán mejoras con el servicio clínico a las mascotas lo que se espera genere nuevos ingresos. Además, se busca aumentar la cartera de clientes con estrategias más vinculadas a la mejora de la captación y fidelización de los clientes actuales y potenciales mediante acciones de marketing relacional. Se pretende ser reconocida como el mejor servicio clínico veterinario de la comarca, además, de aumentar su rentabilidad.

El trabajo se inicia con un plan estratégico, con el que se pretende conocer la situación de la clínica, elaborando un análisis de la condición interna y externa para mejorar la competitividad del mercado. A continuación, se plantean estrategias. Después, se seleccionan y desarrollan las más interesantes para mejorar la situación competitiva y de esta forma alcanzar los objetivos planteados.

4. Plan estratégico de la Clínica Veterinaria

Después de plantear las bases de la estrategia a seguir se procede a implementarlo en la clínica veterinaria 9 d'octubre. De esta forma se identifican alternativas estratégicas posibles para mejorar la clínica.

Con todo esto se pretende optimizar la relación con los clientes y de esta forma captar y fidelizar a los nuevos. Ello ocasionará un buen posicionamiento en el mercado.

4.1. Análisis de la situación actual

El análisis de la situación actual de la clínica es la base de este plan estratégico. En esta fase se pretende analizar el entorno general y el entorno específico, además, del análisis interno de los recursos y capacidades.

4.1.1. Análisis Externo

Según Capó Vicedo (2018) para el análisis externo de la clínica se debe centrar en la parte del entorno general con el macroentorno y con el entorno específico en el microentorno.

Con este análisis se podrán identificar las influencias negativas (amenazas) y las influencias positivas (oportunidades) del entorno de la clínica veterinaria 9 d'octubre. Ello proporcionará que se tomen medidas más adecuadas.

En el análisis externo se identifican dos grandes niveles: Entorno general o Macroentorno y Entorno Específico o Microentorno.

4.1.1.1. Macroentorno

Con el análisis del Macroentorno o entorno general se estudia la influencia de toda aquella información compuesta por los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que ejerzan influencia sobre la clínica. Este análisis engloba todas las variables externas y que no se controlan por la clínica desde una perspectiva genérica del sistema económico y social.

Para realizar este análisis se deben utilizar varias técnicas. Se destacan el **análisis PEST** o **PESTEL**, es decir, la situación actual de la clínica y los **escenarios**, en el entorno futuro de la misma.

- **Análisis PEST**

Según Capó Vicedo (2018) el análisis PEST o PESTEL busca identificar los factores del entorno general influyentes sobre la clínica. En concreto, se estudiarán los factores político-legal, económico, sociocultural y tecnológico que actúan sobre la organización.

Este proceso se ejecuta antes de elaborar el DAFO o FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para identificar aquellas situaciones que ejercen influencia sobre las estrategias que se van a implementar.

Se define el límite geográfico del estudio en función de la región en la que se desarrolla la actividad. En concreto, se centrará en el ámbito local. Además, se determinarán las variables que se tienen en cuenta para cada una de las partes.

Dimensión Político-Legal

El marco político legal de España se presenta como bipartidista debido a que desde hace años han ido formando gobierno alternativamente el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Si bien, han surgido nuevos partidos políticos en los últimos años que actualmente forman parte del gobierno español. Ello ocasiona que actualmente, el entorno político español esté sumido en un clima de incertidumbre. Este clima ha repercutido en que el pueblo español se muestre desconfiado y con una incerteza hacia a la política.

Actualmente, Pedro Sánchez (PSOE) es el presidente del Gobierno después de la votación parlamentaria que tuvo lugar el 7 de enero de 2020. Constituye su gabinete junto con miembros del PSOE y de Unidas Podemos. Con estos partidos se tuvo que constituir su primer gobierno de coalición para poder gobernar.

Ahora bien, se va a analizar la evolución de la prima de riesgo o riesgo país de España frente a Alemania. Se aprecia que está por encima de 100, por lo que podemos afirmar que el riesgo no es tan alto como en otros años. Actualmente, es muy similar que en Estados Unidos.

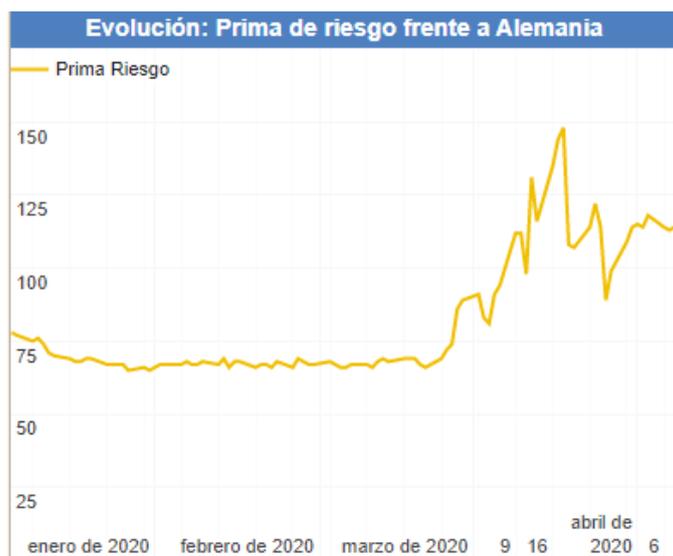


Ilustración 16: Evolución prima de riesgo (Fuente: datosmacro.com 2020)

El producto interior bruto español es una magnitud macroeconómica que representa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año o trimestrales.

La tabla siguiente presenta la evolución del PIB anual en España en el último lustro.

EVOLUCIÓN PIB ANUAL ESPAÑA				
AÑO	PIB Anual	Var. PIB (%)	PIB Per Cápita	Var. Anual PIB Per Cápita
2019	1.244.757M.€	2,0%	26.440€	2,8%
2018	1.202.193M.€	2,4%	25.730€	3,0%
2017	1.161.878M.€	2,9%	24.970€	4,1%
2016	1.113.840M.€	3,0%	23.980€	3,3%
2015	1.077.590M.€	3,8%	23.220€	1,9%

Tabla 2: Variación PIB en España

La deuda pública española en el 2019 asciende a 1.188.862 millones de euros. Tuvo un incremento de 15.514 millones de euros más que en 2018 cuando poseía una deuda de 1.173.348 millones de euros. Se puede decir que España es uno de los países más endeudados del mundo.

A continuación, se puede observar una tabla con la evolución de la deuda pública en los últimos años.

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA EN ESPAÑA			
AÑO	DEUDA TOTAL (M.€)	DEUDA (%PIB)	DEUDA PER CÁPITA
2019	1.188.862	95,50%	25.330€
2018	1.173.348	97,60%	25.000€
2017	1.145.097	98,60%	24.542€
2016	1.104.554	99,20%	23.740€
2015	1.070.079	99,30%	23.042€

Tabla 3: Evolución de la deuda en España

Con respecto a la reforma fiscal se modifica el impuesto de sociedades. Se aplicará dos medidas:

- Incremento de la presión fiscal para las empresas con un gran volumen. Mediante la imposición de un tipo mínimo del 15% con un incremento del 18% para entidades financieras y empresas de hidrocarburos. Además, de limitación en las exenciones por doble imposición en dividendos y plusvalías de sociedades por la participación en otras compañías.
- El tipo de gravamen pasará del 25% al 23% por lo que habrá una rebajada de dos puntos para aquellas pymes con una facturación menor de 1 millón de euros.

Por concluir, es importante tener presente la Ley de patentes y marcas, por lo que la clínica cuenta con la explotación exclusiva de su marca, de esta forma se evita rivalidades.

Dimensión Económica

Actualmente, la prima de riesgo está en 115 puntos, debido al aumento de los últimos días por la crisis que está pasando actualmente España. Aunque es un valor bastante aceptable debido a que no pone en riesgo ni encarece demasiado la financiación en los mercados internacionales.

La renta per cápita española durante los últimos 7 años se ha incrementado y se espera que siga al alza.

A partir del 2013 dio comienzo la fase de recuperación económica española tras varios años de recesión, por lo que se incrementó en un 3% del PIB tras verse mejoras y crecimiento en la economía. En la actualidad, el PIB en el cuarto trimestre de 2019 ha experimentado un crecimiento del 0,7% con respecto al anterior. España tiene un PIB per cápita trimestral de 6.727€ con respecto al trimestre anterior que fue de 6.645€. Se puede afirmar que en los últimos años España ha incrementado su crecimiento con referencia al resto de los países de la Unión Europea.

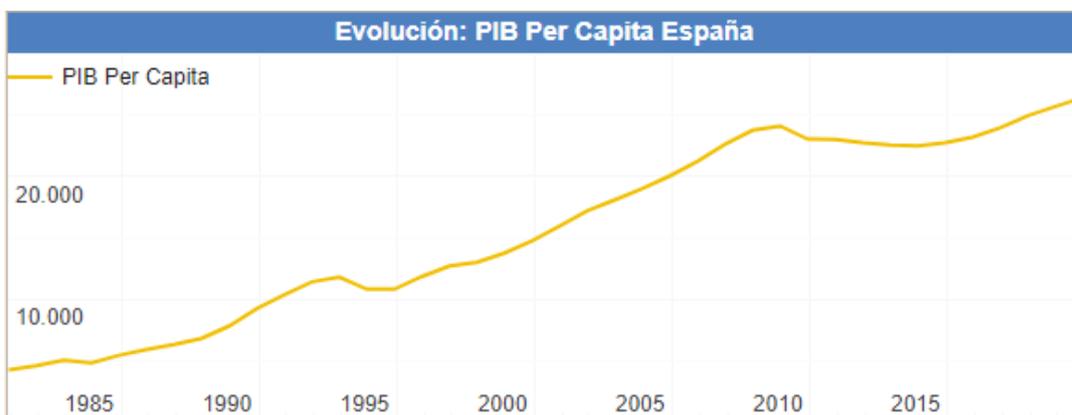


Ilustración 17: Evolución PIB per cápita en España (Fuente: datosmacro.com 2020)

Según expansión.com (28 enero de 2020), en la tasa de desempleo se observa una bajada desde el 2013. En el primer mes de 2019 el paro era del 14,3% mientras que en diciembre del mismo año fue de 13,7%, el nivel más bajo desde 2008. La creación de empleo se frenó al registrar 402.300 ocupados más, la menor cifra desde el inicio de la recuperación económica en 2014. Además, el salario mínimo interprofesional es de los más bajos de la Unión Europea.

España: Tasa de desempleo 2020			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Febrero 2020	13,6%	11,9%	15,4%
Enero 2020	13,7%	12,1%	15,5%
Diciembre 2019	13,7%	12,2%	15,4%
Noviembre 2019	13,8%	12,2%	15,6%
Octubre 2019	14,0%	12,3%	15,8%
Septiembre 2019	14,1%	12,3%	16,1%
Agosto 2019	14,3%	12,5%	16,4%
Julio 2019	14,3%	12,6%	16,3%
Junio 2019	14,2%	12,6%	16,0%
Mayo 2019	14,1%	12,6%	15,8%
Abril 2019	14,1%	12,6%	15,9%
Marzo 2019	14,2%	12,5%	16,2%

< Tasa de desempleo 2019

Ilustración 18: Tasa desempleo en España (Fuente: datosmacro.com 2020)

En el ámbito local, se adjunta una tabla con la disminución del paro en Ibi (Alicante) desde 2012. Esta bajada puede ser debido al incremento de puestos de trabajo por tener la producción de juguetes, ser una localidad con mucha industrialización y el incremento del sector de la importación y exportación.

Evolución del Paro Ibi (Alicante)			
Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Población
Febrero 2020	17,27%	1.819	23.489
2019	18,51%	1.932	23.489
2018	19,42%	1.997	23.403
2017	21,07%	2.147	23.423
2016	24,12%	2.412	23.365
2015	27,13%	2.690	23.321
2014	30,74%	3.021	23.456
2013	32,71%	3.205	23.634
2012	35,06%	3.438	23.616
2011	31,36%	3.126	23.683
2010	30,92%	3.115	23.861
2009	29,86%	3.027	24.113
2008	25,74%	2.599	24.093
2007	14,43%	1.463	23.609
2006	13,79%	1.403	23.360

Ilustración 19: Evolución tasa de paro en Ibi (Fuente: datosmacro.com 2020)

Consecuencias del COVID-19 en España.

El COVID-19 es un virus del patógeno SARS-CoV-2 que fue aislado por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan (China), reportándose casos de personas manifestando signos de una enfermedad que empezaba a definirse como una nueva entidad. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) la

reconoció como una pandemia a nivel mundial. Hasta el 30 de mayo de 2020 se informaron más de 5,8 millones de casos de esta enfermedad en más de 213 países del mundo siendo Estados Unidos, Brasil, Rusia, Reino Unido y España los más afectados.

Este virus se transmite entre las personas mediante unas microgotas de Flügge, emitidas al hablar, estornudar, toser o espirar. Todavía no existe una vacuna o tratamiento médico para combatir esta pandemia, por eso se decretó el 15 de marzo un estado de alarma en España.

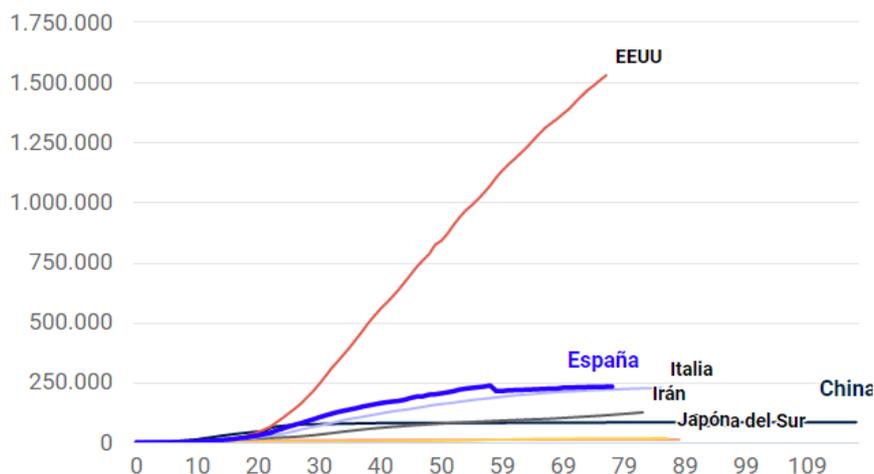


Ilustración 20: Evolución en el mundo a partir de los 100 casos (Fuente: Elconfidencial.com) Actualizado 20 mayo 2020

El 12 de marzo se publicaba en el Boletín Oficial del Estado, el Real Decreto Ley 6/2020 de 10 de marzo por el que se consideraba la situación de accidente laboral a los trabajadores que dieran positivos en coronavirus o que por aislamiento se decretara por lo recogido en el artículo quinto de esta norma.

Desde el 14 de marzo se declaraba el estado de alarma, mediante la entrada en vigor del Real Decreto 463/2020 debido al epicentro de una pandemia a nivel mundial. Este hecho ha ocasionado que 47 millones de habitantes estén obligados a permanecer en sus domicilios, cierre de multitud de establecimientos comerciales, y por ende deteniendo la actividad de diferentes sectores de la economía. Esta pandemia ha provocado una crisis sanitaria, siendo el foco principal la comunidad de Madrid, aunque también tiene la tasa con mayor número de pacientes recuperados.

El 18 de marzo, entraba en vigor el nuevo Real Decreto Ley 8/2020 para la flexibilización de los procedimientos de regulación de empleo, por la cual se acogieron la gran mayoría de empresas.

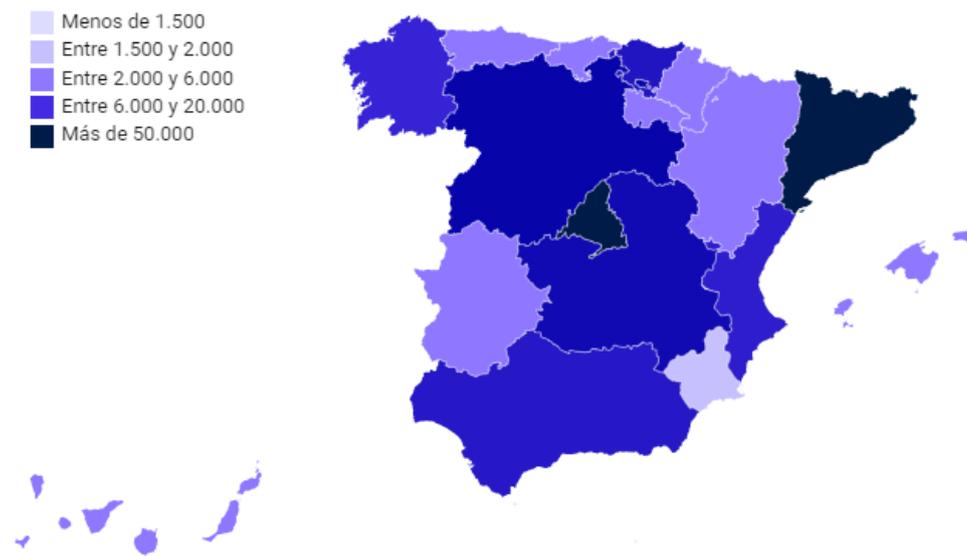


Ilustración 21: Casos confirmados coronavirus en España (Fuente: Elconfidencial.com) Actualizado 20 mayo 2020

Según ABC.es (7 de abril de 2020), no se prevé un panorama muy alentador después de la pandemia que está asolando nuestro planeta. Todos los países están afectados por la detención total o parcial de las actividades de las empresas, obligados por la propagación de este virus. Una crisis que ha tenido un gran impacto en la economía por el corto espacio de tiempo en que se ha producido (debido a su rapidísima propagación), dejando a todos los países casi sin capacidad de reacción, aunque existen países con mejores recursos y se estima que su recuperación sea más rápida que en otros.

No obstante, el Fondo Monetario Internacional considera que el impacto del COVID-19 en la economía será más serio que la crisis de 2008. Se considera que por cada mes de cuarentena el PIB mundial caerá tres puntos, aunque la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico calcula dos puntos. De igual manera, no importan los puntos que caiga, la economía mundial está perdiendo miles de millones de euros. Los bancos centrales han adaptado sus estrategias de política monetaria para inyectar liquidez a todas las cuentas de los países afectados y así tratar de restar el efecto del COVID-19.

Sin embargo, España tardará en recuperarse debido a la alta dependencia al turismo y al sector servicio, siendo los últimos que podrán recuperar su normalidad, aunque se prevé una rápida recuperación, mayor que en la última crisis.

Según informes del Freemarket, se prevé que España sufra la mayor recesión desde la posguerra, lidiando con los peores resultados en abril por la letra pequeña de los ERTE y el cierre de muchas Pymes, que aumentará aún más la deuda española, que ya roza el 100% del PIB.

La clave de España es el turismo, motor del PIB español, representando entorno al 13% de su valor, vinculado a la demanda exterior.

Según Freemarket se estima unas pérdidas en el sector en torno a los 60 mil millones de euros. Mientras que McKinsey estima su recuperación en el primer trimestre de 2021 o finales de este año 2020.

Gracias a la cuarentena propulsando las compras online, las tiendas físicas han sufrido un gran descenso de sus ventas, suponiendo para las más afectadas el cierre permanente.

A continuación, se procede a analizar la situación que ha provocado el COVID-19 en la comarca que rodea la clínica veterinaria 9 d' octubre y que podría influirles.

Según un artículo en escapatesdigital.com publicado el 14 de abril de 2020, comunicaba que en marzo más de mil personas se quedaron sin trabajo entre parados y afectados por los ERTE, siendo el sector servicio, comercio y hostelería lo más perjudicados.

El Servicio Valenciano de Empleo (Labora) ha publicado que 1.191 personas se quedaron sin empleo en las comarcas de l'Alcoià, Comtat y Foia de Castalla, de las cuales 523 corresponden a los municipios de Ibi, Castalla, Onil y Tibi. Los datos solo reflejan las personas que se han quedado sin empleo definitivamente, no las que están afectadas con expedientes temporales debido a que siguen dadas de alta en la seguridad social.

El aumento del paro se ha generalizado en todos los municipios. Por ejemplo, en Alcoy son 490 parados más con una tasa de desempleo de 5.532. Mientras que en Ibi son 328 parados más con una tasa de 2.147, por lo cual podría afectar a la situación de la clínica. Le sigue Castalla con 102 desempleados más, Onil con 83 parados más y Tibi con 10.

Según Manuela Pascual, se deberá empezar a trabajar en la recuperación económica una vez pasada la crisis sanitaria y en el empleo de las personas. Aunque, no será una recuperación rápida.

Según un artículo en escapatesdigital.com publicado el 16 de mayo de 2020, ya son 617 empresas de los municipios de Ibi, Castalla, Onil, Biar y Tibi las que se han acogido a los expedientes de regulación temporal de empleo provocados por la crisis del COVID-19, que ha afectado a 4.910 trabajadores, datos publicados por el sindicato de la UGT.

Según los datos aportados por UGT, un total de 63.687 expedientes han sido presentados en la Comunidad Valenciana (corresponde un 40% a la provincia de Alicante). El sector servicios es el más afectado con un 86% de empresas afectadas por ERTE, la industria con un 7,7% y la construcción con un 5,5%.

Según datos publicados Alcoy se encuentra entre los seis municipios más afectados por expedientes de empleo, 701 expedientes con 4.033 trabajadores.

Con todo lo expuesto anteriormente, es sumamente posible que la clínica pague también las consecuencias de las personas afectadas por el COVID-19.

Debido al confinamiento sufrido en estos meses, los animales salvajes han visitado las zonas urbanas y agrícolas, con el consiguiente aumento de las infecciones.

Muchos veterinarios españoles guían a los clientes sobre el virus y las precauciones que deberían tener, además de ello siendo el país con más cancelaciones de citas por el bien de los clientes y trabajadores.

Diarioveterinario.com publicó el 23 de marzo de 2020 que el 72% de los veterinarios han tenido una bajada sustanciosa de ingresos, un 20% comentan no tener cambios en sus cuentas y tan solo un 8% aumentaron los beneficios.

Dimensión Sociocultural

La clínica veterinaria 9 d'octubre se encuentra en la localidad de Ibi (Alicante). Actualmente, cuenta con 23.489 habitantes, de los cuales 11.747 habitantes son hombres lo que representa un 50,01% y 11.742 son mujeres con un 49,99%. Por lo que se puede apreciar, el reparto es muy equitativo.

En relación a las instituciones escolares, Ibi dispone de 7 colegios. Distribuidos por todo el pueblo, de los cuales 2 son colegios concertados y los otros 5 son públicos. También, tiene 3 institutos que están cerca del polideportivo municipal.

El pueblo de Ibi posee varios monumentos, museos e incluso lugares de interés cultural. La clínica está situada cerca del monumento de los reyes magos debido a la gran industria juguetera que tiene el pueblo. Además, de un museo de casa de los reyes magos. Es el lugar donde se celebran la mayoría de los actos en el pueblo.

Es un pueblo que tiene muchas fiestas tradicionales como es la fiesta de los Reyes Magos en enero, el día de los heladeros en febrero, el día de l'Avís el sábado anterior al segundo domingo de mayo, la romería de San Pascual que también se celebra en mayo, las noches de verano donde se celebran bailes, el correfocs de mediados de junio, las fiestas de moros y cristianos en septiembre, la fiesta de invierno en diciembre y el mercado de los Reyes Magos en diciembre.

En cuanto a la concienciación con el medio ambiente la Conselleria de Medio Ambiente, Agua, Urbanismo y Vivienda, desde el Centro de Educación Ambiental de la Comunidad Valenciana ha realizado un programa para concienciar a las familias sobre la importancia de las acciones cotidianas del hogar. En relación al cuidado y respeto hacia el medio que nos rodea. Además, las empresas están sometidas a mayor presión por las exigencias que deben tener en materias ambientales y de contaminación.

Dimensión Tecnológica

La tecnología evoluciona constantemente debido a la innovación y aparición de nuevas tecnologías, y ocasiona el incremento de nuevos productos en el mercado. La obsolescencia cada vez es menor en los productos. La implicación del incremento de rotación de los productos y servicios ofrecidos con un mayor beneficio.

En el ámbito veterinario, su profesión se ha visto innovada por esta transformación tecnológica al pasar de una radiología convencional a una digital en la que se permite enviar cualquier radiografía por medio del email, al WhatsApp o a cualquier profesional para así obtener una segunda opinión del diagnóstico. Actualmente, existen collares

monitorizados donde se puede registrar pulsaciones cardíacas, temperatura corporal entre otros del propio animal. Además, según qué modelo te puede indicar si la mascota sufre algún dolor o no, e incluso el veterinario monitorizarlo en su móvil u ordenador y llamar al propietario para que le dé algún analgésico para quitarle el dolor. Una gran revolución que tendrán las prótesis es que las impresoras 3D podrán fabricar prótesis o incluso órganos similares a los del paciente para mejorar la vida de las mascotas.

La Clínica Veterinaria 9 d'octubre realiza publicaciones mediante su página web y las redes sociales para que los clientes observen sus diagnósticos y la mejoría de cada animal ingresado. Además, de que estén informados sobre los casos especiales, siendo además, una forma de atraer nuevos clientes.

Para finalizar, se puede decir que todo avance tecnológico es un gran paso hacia los recursos necesarios para obtener un buen diagnóstico, prevención y tratamiento de enfermedades, además, de acotar el tiempo.

- **Perfil Estratégico**

En este apartado se pretende resumir y precisar la información proporcionada en el análisis PEST.

Para poder realizar su elaboración se deben seguir dos fases:

En primer lugar, se planteará un listado con diferentes factores claves asociados al entorno con diferentes dimensiones. A continuación, se deberá valorar los factores que influyen en la clínica con una escala de 1 a 5 siendo 1 el más negativo y el 5 el más positivo.

DIMENSIONES		MN	N	I	P	MP
Político-legal	Situación política del país					
	Política económica					
	Política fiscal					
	Normativa laboral y empresarial					
Económico	PIB general					
	Prima de riesgo					
	Salario mínimo interprofesional					
	Renta per cápita					
	Inflación					
	Impuestos					
	Aumento de los costes de la energía (luz y agua)					
	Sector servicios					
	Deuda española					
	Crisis sanitaria					
	Aumento del desempleo					
Sociocultural	Pirámide poblacional					
	Nivel de escolarización					
	Confianza en el servicio veterinario					
	Factor social a la hora de poco tiempo al cuidado de las mascotas					
Tecnológico	Avances tecnológicos					
	Política de I+D					

Tabla 4: Perfil estratégico

Para concluir, se debe realizar una tabla resumen con las amenazas y oportunidades que se han obtenido en el Macroentorno.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dimensión Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad política ▪ Subida del IRPF ▪ Precio de los suministros energéticos elevados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajada del tipo de interés. ▪ Nuevas leyes medioambientales
Dimensión Económico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de inflación para la compra de materias prima para el servicio veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento del PIB en España ▪ Mejora de la prima de riesgo ▪ Aumento de la renta per cápita ▪ Incremento del servicio veterinario
Dimensión Sociocultural		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concienciación con el medio ambiente ▪ Mejora de los hábitos de las mascotas ▪ Aumento de la confianza en el servicio veterinario ▪ Aumento del cuidado de las mascotas
Dimensión Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamiento de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances tecnológicos

Tabla 5: Tabla resumen Macroentorno

4.1.1.2. Microentorno

Según Capo Vicedo (2018) el análisis del Macroentorno se completa junto con el análisis del Microentorno, centrado en el sector donde se encuentra la clínica.

En el análisis Microentorno se definirán las fuerzas externas y cercanas a la clínica. Ello implica que se estudie el entorno del sector de la actividad económica donde se encuentra situada. Además, es uno de los soportes esenciales para poder formular estrategias competitivas.

A partir de este análisis se obtendrán las amenazas y oportunidades de la clínica. En primer lugar, se realizará un análisis del sector y, por consiguiente, se planteará las estrategias competitivas obtenidas.

Para elaborar este estudio se deberá utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Es una técnica donde se determina el atractivo del sector y se pretende identificar los factores estructurales que son esenciales para el éxito.

Competidores actuales

Se puede definir como competidores actuales a las distintas clínicas y consultorios que están cerca.

Los principales competidores actuales en el sector de la clínica veterinaria son:

- Albéitar
- El Arca
- Centro veterinario mascotas

Una vez citados los principales competidores de la clínica, se plantea realizar una tabla donde aparecerán las principales características claves del negocio de las diferentes clínicas.

	FACTURACIÓN	DIVERSIDAD DE SERVICIOS	CALIDAD-PRECIO
ALBÉITAR	BAJA	BAJA	ALTA
EL ARCA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
CENTRO VETERINARIO MASCOTAS	BAJA	BAJA	BAJA

Tabla 6: Principales características de la competencia Clínica Veterinària 9 d'octubre

Se trata de un sector con un ritmo de crecimiento alto y con numerosos competidores. Esto es debido a que si los profesionales se especializan y ofrecen un servicio de calidad los clientes acudirán a la clínica. Además, las barreras de entradas son bajas y con un mercado muy amplio, ya que la atención básica es ofrecer un local donde situarse el servicio, el material quirúrgico y material diario.

En una clínica no se aprecia efecto de economía de escala debido a que no puedes reducir tiempo en cada consulta, ya que se establecen unos tiempos necesarios para realizar un buen diagnóstico y tratamiento a las mascotas. En cuanto a la gestión y administración si existen economías de escala debido a que no crece de forma lineal por la cantidad de clientes.

Competidores potenciales

Son todas aquellas clínicas que en un futuro pueden llegar a ser competidores. Por ello, se pretende realizar un importante análisis e identificar a las clínicas. Se pretende identificar las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir.

En la actualidad, el sector veterinario es un sector muy atractivo para los fondos de inversión debido a que es un sector fragmentado y rentable.

A pesar de ello es un sector en fase de madurez y con mucha competencia. El gran auge de aperturas de clínica veterinarias dificulta la inmersión al mercado para los nuevos si no se diferencian de los demás, aportando algo fresco y novedoso a sus futuros clientes.

Para entrar a competir en el mercado se necesitan unas instalaciones adecuadas para ofrecer los servicios. Además, unos requisitos mínimos para invertir y realizar gestiones. Al ofrecer un servicio clínico en el cual se pueden realizar varios análisis como analíticas, radiografías, ecografía entre otras, se deben pedir permisos. Por ejemplo, en el caso de las radiografías se debe disponer de un sitio aislado sin que se filtre radiación y que no sea perjudicial para los clientes y para el mismo personal. Además, de contrataciones de residuos por el tema de las agujas y, disponer de un sitio protegido por la cantidad de medicinas en la clínica.

Proveedores

La Clínica Veterinaria 9 d'octubre cuenta con varios proveedores que le abastecen de los productos necesarios para sus servicios clínicos. Son proveedores especializados en productos sanitarios en el mercado y son de calidad.

En este caso la capacidad de negociación de los proveedores es elevado debido a que como existen multitud de ellos, si no realizan un buen precio puedes recurrir a otro, gracias a la competencia entre ellos mismos. Por ello, todas las semanas los comerciantes visitan las clínicas para ofrecer promociones, descuentos, cursos de formación, entre otros.

En lo que se refiere a los proveedores existe una integración vertical hacia atrás. Al tratarse de un servicio clínico, los productos utilizados son para personal cualificado, es decir, un veterinario. Los proveedores al no disponer de ese título porque son comerciantes no pueden vender al cliente final.

Clientes

Actualmente, el porcentaje de familias que tienen mascotas es bastante elevado. A consecuencia, de que obtienen sus mascotas mediante regalos, adopciones, por sus hijos, entre otros; y por tanto el número de clientes se incrementa.

Aunque el volumen de clientes es alto también lo es la competencia. Existen una gran cantidad de clínicas veterinarias por la zona. Por ello, ha buscado servicios que no ofrecen las demás para diferenciarse del resto. La fidelización de los clientes es un poco más complicada de obtener.

Hay que destacar que el consumidor final, es decir, los propietarios de las mascotas sí ejercen poder sobre la clínica. Se debe realizar un buen servicio, agradar al cliente, ofrecer una buena calidad de diagnóstico para que el cliente esté satisfecho y vuelva a la clínica.

La clínica tiene relación con otros profesionales especialistas como traumatólogos, oftalmólogos, entre otros. Son servicios concretos que en el día a día no se realizan y, por tanto, tienen contacto entre ellos para realizar un servicio.

Hay que destacar que la clínica ofrece una gran variedad de servicios a las mascotas con productos de calidad. De esta forma el cliente queda satisfecho con el diagnóstico y resultado obtenido.

Otro punto a favor son las publicaciones en las redes sociales y en la página web donde todos los clientes pueden estar informados de los servicios que han sido diagnosticado y que han sido un éxito. Además, de información relevante sobre el cuidado de las mascotas.

Por último, hay que destacar la importancia de la ley de protección de datos que dispone la clínica y el correcto funcionamiento de la protección de los clientes.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos del servicio veterinario podrían ser toda aquella actividad profesional que se ejerce en instalaciones inadecuadas, donde no se garantiza la utilización del mejor tratamiento para las mascotas y a precios muy bajos. A veces son por campañas de esterilización masivas en las protectoras y otras son por malas praxis de los profesionales. También, muchos propietarios por ahorrarse ir al veterinario deciden buscar en Google para saber qué le sucede a su mascota. Además, muchos veterinarios deciden no vender productos de alimentación ni farmacológicos debido a las grandes cadenas de tiendas de productos para las mascotas.

A continuación, se presenta una tabla resumen con las amenazas y oportunidades del microentorno.

	Amenazas	Oportunidades
Competidores Actuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de competidores ▪ Sector cambiante ▪ Barreras de salida altas ▪ Cuota de mercado menor que la competencia ▪ Marca poco conocida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios económicos ▪ Variedad de productos
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajadores altamente cualificados ▪ Existencia de patentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreras de entrada bajas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración vertical 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor precio para grandes cantidades ▪ Competencia entre los proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variedad de marcas y productos ▪ Clientes exigentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de ventas online ▪ Aumento de clientes en el sector cosmético ▪ Costes por nuevos clientes mínimos

Productos sustitutivos	▪ Coste bajo	▪ Poca efectividad ▪ Poca variedad
-------------------------------	--------------	---------------------------------------

Tabla 7: Tabla resumen Microentorno

4.1.2. Análisis Interno

En este apartado se pretende estudiar los diferentes factores o elementos que existen en una clínica, además, de la importancia estratégica de los recursos que dispone y de esta forma conocer la situación y capacidades. También, la importancia de realizar este análisis para obtener fortalezas y debilidades.

Se realizará un análisis funcional de la clínica para poder localizar las capacidades vinculadas a los recursos disponibles y conocer las fortalezas y debilidades que tiene la clínica.

Para finalizar, se realizarán diferentes estrategias para así obtener ventaja competitiva frente al resto de los competidores.

4.1.2.1. Análisis funcional

Es el método para identificar variables esenciales en la clínica a través de las áreas funcionales. Para ello, se distinguirán diferentes recursos y capacidades que dispone para después conectarlos.

RECURSOS

En primer lugar, se debe realizar una lista con los recursos que existen en la Clínica Veterinaria 9 d'octubre.

Los recursos que tiene una clínica son todos aquellos bienes tanto tangibles como intangibles que se combinan para generar capacidades.

A continuación, se procede a enumerar la variedad de recursos que dispone la clínica:

Recursos tangibles

▪ Físicos

- R1. 87,20m2 de instalaciones de los cuales 46,58m2 es de abierto al público y 40,62m2 de acceso privado
- R2. 87,20 m2 de edificio
- R3. 2 consultas
- R4. 1 laboratorio
- R5. 1 recepción y sala de espera
- R6. 1 sala de hospitalización
- R7. 1 sala de diagnóstico por imagen
- R8. 1 prequirófano
- R9. 1 quirófano
- R10. 1 baño abierto al público
- R11. 1 acceso zona privada
- R12. Varias máquinas

- R13. 1 ordenador
- R14. 1 impresora
- R15. Línea telefónica
- R16. Conexión a internet
- R17. Página web
- R18. Sillas de oficina
- R19. Mesas de oficinas
- R20. Estanterías
- R21. Archivadores
- R22. 2 veterinarios

▪ **Financieros**

- R23. Solvencia
- R24. Aumento de beneficios
- R25. Nivel de endeudamiento bajo

Recursos intangibles

▪ **No humanos**

- R26. Patentes
- R27. Programa para el proceso de información
- R28. Registro de la marca
- R29. Automatización de los pedidos
- R30. Investigación

▪ **Humanos**

- R31. Asesor externo: Gestor fiscal
- R32. Motivación
- R33. Nivel alto de formación

CAPACIDADES

Área financiera

- C1. Capacidad de conseguir financiación externa (R23, R25, R31)
- C2. Capacidad de negociación con los clientes (R33)
- C3. Capacidad de negociación con proveedores (R33)
- C4. Capacidad de negociación con los asesores (R31)
- C5. Estructura de la empresa equilibrada (R23, R24, R25, R31)

Área comercial

- C6. Capacidad de captar nuevos clientes (R30)
- C7. Capacidad de atención al cliente (R29)

Área dirección

- C8. Capacidad de gestionar y planificar procesos (R27, R33)

- C9. Capacidad de expansión y mejorar el posicionamiento en el sector (R23, R27, R33)
 C10. Capacidad de asesoramiento para la mejora empresarial (R33)

4.1.2.2. Perfil estratégico

Para finalizar con el análisis funcional se procede a elaborar el perfil estratégico. En este apartado se evaluará la Clínica Veterinaria 9 d'octubre en relación a los recursos y capacidades estratégicas. De esta forma se obtiene las fortalezas y debilidades.

A continuación, se compara la Clínica Veterinaria 9 d'octubre con el que se considera el competidor principal, Clínica veterinaria El Arca. Tiene características similares a excepción de varios servicios que la clínica 9 d'octubre ha incorporado y que ninguna de Ibi lo ofrece.

Se realiza una tabla con las capacidades más importantes que se han obtenido con anterioridad. Se valorará en función de la importancia de cada una desde MN= Muy Negativo hasta MP= Muy Positivo.

La importancia estratégica (IE) pretende establecer y mantener ventajas competitivas. Fortaleza Relativa (FR) frente a los competidores de los recursos y capacidades de la clínica. Si la empresa es inferior a alguna capacidad de la competencia se debe elegir el valor más pequeño, mientras que si es al contrario el valor será mayor.

ÁREA FUNCIONAL		CAPACIDAD	MN	N	N	P	MP		
			IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
Financiera	C1	Capacidad de conseguir financiación externa	6		©	X			4
	C2	Capacidad de negociación con los clientes	7				X ©		7
	C3	Capacidad de negociación con proveedores	7				X ©		7
	C4	Capacidad de negociación con los asesores	6			X ©			6
	C5	Estructura de la empresa equilibrada	7				X ©		7
Comercial	C6	Capacidad de captar nuevos clientes	6			X		©	9
	C7	Capacidad de atención al cliente	8			©	X		6
Dirección	C8	Capacidad de gestionar y planificar procesos	6			X ©			6
	C9	Capacidad de expansión y mejorar el posicionamiento en el sector	6		©	X			4

	C10	Capacidad de asesoramiento para la mejora empresarial	8		©		X		4
--	-----	---	---	--	---	--	---	--	---

Tabla 8: Perfil estratégico del análisis funcional Clínica Veterinària 9 d'octubre

En la tabla anterior “x” representa al competidor y “©” a la clínica veterinaria 9 d’Octubre.

A continuación, se representa la matriz de fortalezas y debilidades donde aparecerá todas y cada una de las capacidades en base a los valores fijados en el apartado anterior.

MATRIZ F/D

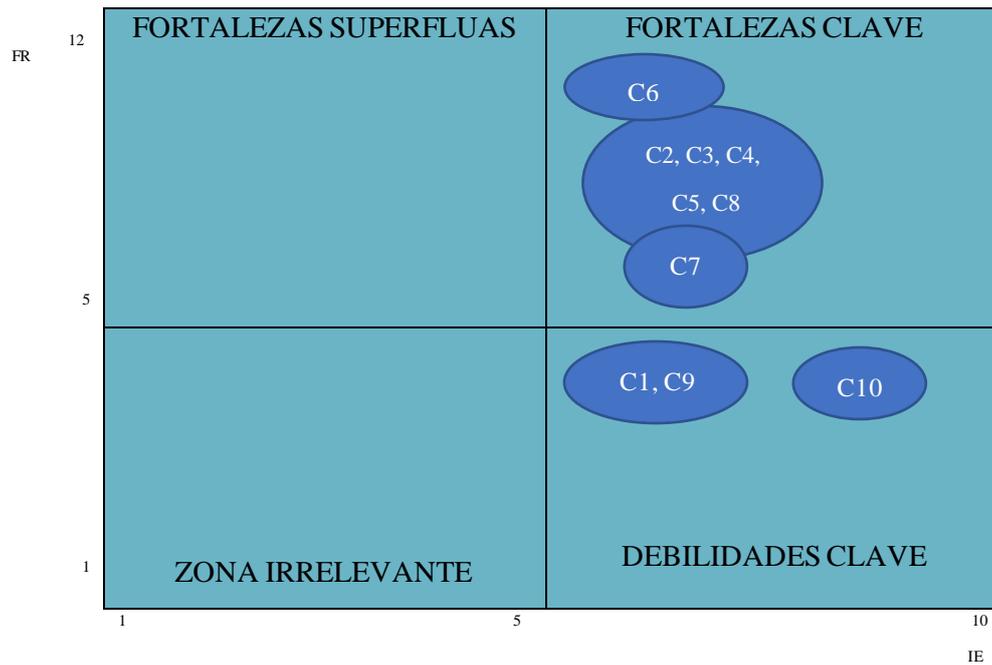


Ilustración 22: Matriz F/D análisis interno

Tras realizar la matriz se aprecia que no hay capacidades en la zona de fortalezas superfluas ni en la zona irrelevante. Se aprecia que en debilidades clave hay tres capacidades la 1, la 9 y la 10. Las demás capacidades están en fortalezas clave. Aunque se podrían mejorar significativamente.

4.2. Análisis DAFO

En el presente cuadro se expone un resumen de las amenazas y oportunidades que se obtienen del análisis externo y, por otro lado, las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Capacidad de conseguir financiación externa</p> <p>D2. Capacidad de expansión y mejorar el posicionamiento en el sector</p> <p>D3. Capacidad de asesoramiento para la mejora empresarial</p>	<p>A1. Intento nivel de competencia entre las clínicas cercanas que redunde en una guerra de precios</p> <p>A2. Aparición de nuevos competidores que ofrezcan servicios sustitutivos</p> <p>A3. Inestabilidad política</p> <p>A4. Sector con mucha competencia</p> <p>A5. Gran diferencia con los competidores</p> <p>A6. Cuota de mercado</p> <p>A7. Exigencia de los clientes</p> <p>A8. Necesidad de instalaciones adecuadas</p> <p>A9. Ayudas a la creación de nuevas empresas.</p> <p>A10. Inseguridad jurídica</p> <p>A11. Política fiscal</p> <p>A12. No existen protocolos desarrollados de actuación clínica</p> <p>A13. Guerra de precios</p> <p>A14. Pérdidas de tareas propias del veterinario que la realizan otros profesionales</p> <p>A15. Burbuja universitaria</p> <p>A16. Inestabilidad monetaria o crisis económica</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Capacidad de negociación con los clientes.</p> <p>F2. Capacidad de negociación con los proveedores.</p>	<p>O1. Utilización de redes sociales</p> <p>O2. Dirigirse a nuevos segmentos con necesidades desatendidas.</p> <p>O3. Aumento del PIB en España</p>

<p>F3. Capacidad de negociación con los asesores.</p> <p>F4. Estructura de la empresa equilibrada.</p> <p>F5. Capacidad de captar nuevos clientes.</p> <p>F6. Capacidad de atención al cliente.</p> <p>F7. Capacidad de gestionar y planificar procesos.</p>	<p>O4. Mejora de la prima de riesgo</p> <p>O5. Aumento de la confianza del servicio veterinario.</p> <p>O6. Avances tecnológicos</p> <p>O7. Solvencia empresarial</p> <p>O8. Nuevas leyes medioambiental</p> <p>O9. Contacto directo con el cliente</p> <p>O10. Cantidad de proveedores</p> <p>O11. Página web</p> <p>O12. Incremento de familias monoparentales</p> <p>O13. Incremento de la esperanza de vida</p> <p>O14. Mayor sensibilidad de los jóvenes hacia las mascotas</p> <p>O15. Posible incremento del sector</p> <p>O16. Disminución de los tipos de interés</p> <p>O17. Capacitar al personal en las diferentes áreas de trabajo</p>
--	---

Tabla 9: Análisis DAFO

MISIÓN	Clínica veterinaria 9 d'Octubre tiene como misión ofrecer bienestar a las mascotas. Además de concienciar a los clientes de los deberes y derechos que es tener una mascota en el momento en el que entran a formar parte de sus vidas. También, de ofrecer la mejor calidad y buscar la mejor solución en el tratamiento y prevención de su salud.
VISIÓN	Es ofrecer y realizar servicios veterinarios de gran calidad y alto nivel técnico y científico, dirigidos a nuestros clientes y a sus mascotas para satisfacer con excelencia sus necesidades.

Tabla 10: Misión y visión de la Clínica Veterinària 9 d'octubre

Después de realizar el análisis DAFO de la Clínica veterinaria 9 d'octubre, se procede a exponer las estrategias partiendo de la matriz DAFO.

4.2.1. Matriz DAFO

Es una herramienta estratégica para estudiar la situación de la clínica. Tiene como función última, dar una valoración clara para la toma de decisiones y mejorar el futuro. Además, permite formular estrategias.

En cada apartado de la tabla se debe situar las estrategias que se extraen de la combinación de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DEBILIDADES	<p>E1. Desarrollo de estrategias de marketing online (O1, O6, O11)</p> <p>E2. Adecuación de las infraestructuras y mejora de confort y funcionalidad (O3, O4, O6, O7, O8, O15, D1, D2)</p>	<p>E3. Especialización en un nicho de mercado (A1, A4, A5, A6, A7, A8, A12, A16, D2, D3)</p>
FORTALEZAS	<p>E4. Estrategia de captación de clientes (O1, O2, O5, O9, O12, O14, F1, F4, F5, F6)</p> <p>E5. Urgencias (O2, O5, O9, O14, F4, F5, F7)</p> <p>E6. Servicio a domicilio (O2, O5, O9, O12, O13, O15, F5, F6, F7)</p> <p>E7. Venta de productos secundarios (O2, O3, O4, O5, O9, F1, F2, F5, F7)</p> <p>E8. Productos y servicios enfocados a fidelizar a los clientes (O1, O3, O5, O9, O15, F5, F7)</p>	<p>E9. Atención al cliente con aplicación personalizada (A1, A2, A4, A6, A7, F4, F5, F6)</p>

Tabla 11: Matriz DAFO de la Clínica Veterinària 9 d'octubre

E1. Desarrollo de estrategias de marketing online (O1, O6, O11). Proporcionaré a la clínica una buena estrategia a la hora de atraer clientes tanto actuales como potenciales. Mediante la página web y las redes sociales proporcionaré a los clientes información sobre la misma y los servicios que ofrece.

E2. Adecuación de las infraestructuras y mejora de confort y funcionalidad (O3, O4, O6, O7, O8, O15, D1, D2). Se deberá adaptar los accesos tanto al profesional como al cliente y sobre las necesidades de cada uno. De esta forma podrán obtener un buen confort y una gran funcionalidad.

E3. Especialización en un nicho de mercado (A1, A4, A5, A6, A7, A8, A12, A16, D2, D3). Se deberá realizar una investigación sobre el tipo de mascota que predomina en cada zona y de esta forma estudiar sus hábitos y las posibles enfermedades y problemas que

puedan surgir. De esta forma proporcionará a la clínica el tipo de mascota que deben priorizar y especializar.

E4. Estrategia de captación de clientes (O1, O2, O5, O9, O12, O14, F1, F4, F5, F6). En este apartado se deberán realizar estrategias para atraer a nuevos clientes como pueden ser una primera consulta gratuita. De esta forma se le puede enseñar las instalaciones, los materiales utilizados, el trato hacia la propia mascota entre otras. Es una forma de conseguir que el cliente vuelva otra vez a la clínica.

E5. Urgencias (O2, O5, O9, O14, F4, F5, F7). La clínica ofrecerá servicio de urgencias las 24 horas del día durante los 365 días del año. Así, se consigue diferenciar de la competencia. Ello proporcionará a los clientes la tranquilidad de encontrar una clínica que les atenderá fuera de horario laboral.

E6. Servicio a domicilio (O2, O5, O9, O12, O13, O15, F5, F6, F7). Este servicio permitirá captar a un público objetivo debido a que existen personas que les dificulta ir a la clínica o que el propio animal es difícil de trasladar por su tamaño, por estar en el campo, entre otros. Este servicio le proporcionará un gran valor añadido. Además, no supone un exceso de inversión.

E7. Venta de productos secundarios (O2, O3, O4, O5, O9, F1, F2, F5, F7). Ofrecer un servicio extra como es la venta de piensos medicados especiales para mascotas con problemas específicos. Este servicio proporcionará un ingreso extra a la clínica.

E8. Productos y servicios enfocados a fidelizar a los clientes (O1, O3, O5, O9, O15, F5, F7). Este apartado es el más importante debido a que los clientes quieren saber qué les ocurre a sus mascotas. Por ello, es importante en la vida cotidiana de toda clínica porque les permite fidelizar a los clientes con un marketing veterinario, es decir, se les proporciona toda la información sobre los materiales que se pretenden utilizar y cómo se va a realizar para que vean que lo que están pagando es lo correcto y vean las mejoras de dicho diagnóstico.

E9. Atención al cliente con aplicación personalizada (A1, A2, A4, A6, A7, F4, F5, F6). Ofrecer un servicio esencial y personalizado a cada cliente proporcionará un buen servicio y de esta forma se fidelizará a la clínica.

4.3. Evaluación de estrategias

Después de haber obtenido varias estrategias se deberán elegir las alternativas más acordes con la clínica. Después aceptarlas y posteriormente, ponerlas en funcionamiento.

Para realizar su valoración se deben seguir tres métodos para valorar las estrategias obtenidas.

- Ajuste de estrategias
- Aceptabilidad
- Factibilidad

4.3.1. Ajuste de las estrategias

A continuación, se deberá comparar las estrategias obtenidas y definir un orden de prioridades para cada una de ellas.

Para poder elaborar el ajuste de las estrategias se debe organizar las estrategias obtenidas en la Matriz DAFO:

- En primer lugar, se debe valorar la influencia de todos los elementos que se han obtenido en el análisis DAFO (Debilidad, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y la misión u visión en las estrategias propuestas.
- Después se ponderarán los valores anteriores según la importancia estratégica asignada de cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, misión y visión.
- Finalmente, se sumarán los valores obtenidos para cada estrategia, priorizándolas según estos valores finales.

A continuación, se muestra la matriz de ajuste que se ha obtenido para las estrategias planteadas:

Factor	Pond.	Puntuaciones absolutas									Puntuaciones relativas								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
D1	0,01	5	7	5	6	5	4	4	4	4	0,05	0,07	0,05	0,06	0,05	0,04	0,04	0,04	0,04
D2	0,03	7	7	7	8	9	8	6	7	9	0,21	0,21	0,21	0,24	0,27	0,24	0,18	0,21	0,27
D3	0,03	7	8	7	8	9	8	6	7	9	0,21	0,24	0,21	0,24	0,27	0,24	0,18	0,21	0,27
A1	0,01	8	6	8	9	8	7	6	8	7	0,08	0,06	0,08	0,09	0,08	0,07	0,06	0,08	0,07
A2	0,02	8	6	8	9	8	7	8	8	6	0,16	0,12	0,16	0,18	0,16	0,14	0,16	0,16	0,12
A3	0,01	6	7	8	8	7	7	7	7	6	0,06	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,06
A4	0,03	7	6	8	8	7	6	6	7	6	0,21	0,18	0,24	0,24	0,21	0,18	0,18	0,21	0,18
A5	0,04	7	6	7	8	9	7	6	8	6	0,28	0,24	0,28	0,32	0,36	0,28	0,24	0,32	0,24
A6	0,02	6	6	7	8	8	7	6	8	6	0,12	0,12	0,14	0,16	0,16	0,14	0,12	0,16	0,12
A7	0,02	5	7	8	8	9	8	7	8	8	0,10	0,14	0,16	0,16	0,18	0,16	0,14	0,16	0,16
A8	0,02	6	8	8	9	8	5	7	8	7	0,12	0,16	0,16	0,18	0,16	0,10	0,14	0,16	0,14
A9	0,02	7	7	5	6	5	5	5	5	5	0,14	0,14	0,10	0,12	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
A10	0,01	5	6	5	6	5	5	5	5	5	0,05	0,06	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
A11	0,01	5	6	7	6	5	5	6	6	5	0,05	0,06	0,07	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05
A12	0,01	6	7	8	8	8	5	7	7	7	0,06	0,07	0,08	0,08	0,08	0,05	0,07	0,07	0,07
A13	0,02	8	6	7	8	6	6	7	8	7	0,16	0,12	0,14	0,16	0,12	0,12	0,14	0,16	0,14
A14	0,01	5	6	7	7	6	5	5	7	5	0,05	0,06	0,07	0,07	0,06	0,05	0,05	0,07	0,05
A15	0,01	5	5	6	5	5	6	6	6	5	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05
A16	0,02	5	6	8	8	7	6	6	7	6	0,10	0,12	0,16	0,16	0,14	0,12	0,12	0,14	0,12

F1	0,03	5	5	8	9	9	8	7	9	8	0,15	0,15	0,24	0,27	0,27	0,24	0,21	0,27	0,24
F2	0,02	5	5	7	7	6	5	5	6	5	0,10	0,10	0,14	0,14	0,12	0,10	0,10	0,12	0,10
F3	0,01	5	5	7	7	6	5	5	6	5	0,05	0,05	0,07	0,07	0,06	0,05	0,05	0,06	0,05
F4	0,02	6	7	9	8	8	8	7	8	8	0,12	0,14	0,18	0,16	0,16	0,16	0,14	0,16	0,16
F5	0,04	7	6	9	9	9	8	8	9	9	0,28	0,24	0,36	0,36	0,36	0,32	0,32	0,36	0,36
F6	0,04	6	6	8	8	7	8	7	8	8	0,24	0,24	0,32	0,32	0,28	0,32	0,28	0,32	0,32
F7	0,02	7	8	8	8	8	8	7	8	8	0,14	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,14	0,16	0,16
O1	0,03	9	6	7	9	8	7	7	8	7	0,27	0,18	0,21	0,27	0,24	0,21	0,21	0,24	0,21
O2	0,03	8	7	8	9	8	8	7	8	8	0,24	0,21	0,24	0,27	0,24	0,21	0,21	0,24	0,24
O3	0,02	5	6	5	5	6	5	5	5	5	0,10	0,12	0,10	0,10	0,12	0,10	0,10	0,10	0,10
O4	0,01	5	6	5	5	6	5	5	5	5	0,05	0,06	0,05	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05
O5	0,03	8	8	8	9	9	8	8	8	8	0,24	0,24	0,24	0,27	0,27	0,24	0,24	0,24	0,24
O6	0,03	9	7	7	8	8	8	7	7	8	0,27	0,21	0,21	0,24	0,24	0,24	0,21	0,21	0,24
O7	0,02	6	6	5	5	6	6	5	6	6	0,12	0,12	0,10	0,10	0,12	0,12	0,10	0,12	0,12
O8	0,02	6	6	6	6	6	6	5	5	6	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,10	0,10	0,12
O9	0,03	5	8	7	8	8	8	8	8	9	0,15	0,24	0,21	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,27
O10	0,02	4	7	5	6	6	6	7	6	6	0,08	0,14	0,10	0,12	0,12	0,12	0,14	0,12	0,12
O11	0,02	9	5	8	9	8	8	5	8	7	0,18	0,10	0,16	0,18	0,16	0,16	0,10	0,16	0,14
O12	0,01	5	6	7	7	8	8	7	7	8	0,05	0,06	0,07	0,07	0,08	0,08	0,07	0,07	0,08
O13	0,01	5	6	7	7	6	7	6	7	7	0,05	0,06	0,07	0,07	0,06	0,07	0,06	0,07	0,07
O14	0,02	8	7	7	8	7	7	7	7	7	0,16	0,14	0,14	0,16	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
O15	0,02	9	7	6	8	7	8	8	8	7	0,18	0,14	0,12	0,16	0,14	0,16	0,16	0,16	0,14
O16	0,01	5	5	5	6	5	6	5	5	6	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,06	0,05	0,05	0,06
O17	0,02	5	6	7	9	8	8	7	8	7	0,10	0,12	0,14	0,18	0,16	0,16	0,14	0,16	0,14
Misión	0,06	8	7	8	9	8	8	6	8	8	0,48	0,42	0,48	0,54	0,48	0,48	0,36	0,48	0,48
Visión	0,06	8	8	8	9	8	7	7	8	7	0,48	0,48	0,48	0,54	0,48	0,42	0,42	0,48	0,42
Total	1	286	289	316	341	323	301	284	317	302	6,71	6,58	7,26	7,93	7,55	7,02	6,50	7,37	7,07

Tabla 12: Matriz de ajuste

Una vez realizado el ajuste de estrategia, se han obtenido como estrategias más altas: E4 (Estrategia de captación de clientes), E5 (Urgencias), E8 (Productos y servicios enfocados a fidelizar a los clientes), E3 (Especialización en un nicho de mercado), E9 (Atención al cliente con aplicación personalizada) y E6 (Servicio a domicilio) son superior a 7. Las estrategias obtenidas con valores inferiores a 7 son E1 (Desarrollo de estrategias de marketing online), E2 (Adecuación de las infraestructuras y mejora de confort y funcionalidad) y E7 (Venta de productos secundarios).

4.3.2. Aceptabilidad

Por medio de los criterios de aceptabilidad se deberá valorar si elegir una estrategia aportará resultados aceptables o no para los diferentes grupos de interés de la clínica.

Las estrategias aportadas serán aceptables cuando la aceptación mejore la situación y se logre un mayor beneficio que los costes de su creación con cualquiera de los grupos de interés.

GRUPOS DE INTERÉS	E3	E4	E5	E6	E8	E9
CLIENTES	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PROVEEDORES	NO	SI	SI	SI	SI	NO
TRABAJADORES	SI	SI	SI	SI	NO	SI
BANCOS	-	SI	SI	-	-	-
INSTITUCIONES PUBLICAS	-	SI	SI	-	-	-
ACCIONISTAS	-	-	-	-	-	-

Tabla 13: Aceptabilidad de las estrategias

Una vez elaborada esta tabla, se aprecia que tanto las estrategias E3 (Especialización en el nicho de mercado), E8 (Productos y servicios enfocados a fidelizar a los clientes) y la E9 (Atención al cliente con aplicación personalizada) no son aceptadas por alguno de los grupos de interés. Por un lado, en la E3 se destaca la baja aceptación de los proveedores debido a que no les afectaría. En la E8 se detecta negatividad por parte de los trabajadores y en la E9 la negatividad de los proveedores ya que no les afecta si se realiza una buena atención al cliente o no.

4.3.3. Factibilidad

Según Capó Vicedo (2018), por medio del estudio de la factibilidad de las estrategias se comprueba el buen funcionamiento de las mismas mediante la disponibilidad de los recursos y capacidades, el efecto sobre la implantación de las estrategias y el horizonte temporal que se prevé.

	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6
¿Hay posibilidad de implantación?	SI	SI	SI
¿Hay capacidad de recursos físicos, humanos y financieros?	SI	SI	SI
¿Cuál será el horizonte temporal?	5 meses	4 meses	4 meses

Tabla 14: Factibilidad de las estrategias

Para las 3 estrategias hay disponibilidad de implantación, ya que al realizar una buena fidelización a los clientes actuales y potenciales se podrá acceder a las otras dos estrategias. Si aumentan los clientes también aumentarán las urgencias fuera de horario laboral y las visitas a domicilio por clientes que no puedan ir a la clínica. Se dispone de recursos físicos y financieros para proceder a captar clientes mediante las redes sociales. El horizonte temporal para las estrategias es muy similar, podemos decir que las 3 estrategias son factibles.

4.4. Plan de acción

Una vez elaborado los tres filtros para las diferentes estrategias expuestas, se han seleccionado 3 de las cuales han sido la estrategia 4, 5 y 6.

A continuación, se procede a realizar el plan de acción para cada estrategia.

ESTRATEGIA 4				
Objetivo: Atraer a nuevos clientes				
Estrategia: Captación de clientes				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Creación del presupuesto de la implantación de la estrategia	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Junio	Revisión mensual
Búsqueda y selección de como atraer nuevos clientes	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Julio-Agosto	
Generación de objetivos para realizar la estrategia empresarial	100€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Agosto-Septiembre	
Realización de la campaña publicitaria	500€	Los dos veterinarios socios de la clínica Personal externo	Septiembre	Realizar las campañas según los objetivos planteados

Tabla 15: Plan de acción de la Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 4

ESTRATEGIA 5				
Objetivo: Ofrecer servicios de urgencia las 24 horas del día los 365 días del año. Para diferenciar a la competencia.				
Estrategia: Urgencias				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Creación del presupuesto de la implantación de la estrategia	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Junio	Revisión mensual
Búsqueda y selección de los encargados de promocionar el servicio	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Junio-Julio	
Generación de objetivos para realizar la estrategia empresarial	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Julio-Agosto	
Realización de la campaña publicitaria	300€	Los dos veterinarios socios de la clínica Personal externo	Agosto	Realiza la campaña según los objetivos establecidos

Tabla 16: Plan de acción Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 5

ESTRATEGIA 6				
Objetivo: Captar un público objetivo debido a la dificultad que tienen ciertas personas a la hora de asistir al veterinario por el tamaño del animal o por estar en el campo y, personas mayores. Proporcionará a la clínica un valor añadido.				
Estrategia: Servicio a domicilio				
ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Creación del presupuesto de la implantación de la estrategia	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Junio	Revisión mensual
Búsqueda y selección del público objetivo	0€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Junio-Julio	
Generación de objetivos para realizar la estrategia empresarial	100€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Julio-Agosto	
Realización de la campaña publicitaria	350€	Los dos veterinarios socios de la clínica	Agoto	Realiza la campaña según los objetivos establecidos

Tabla 17: Plan de acción Clínica Veterinària 9 d'octubre. Estrategia 6

Este es el plan de acción de las 3 estrategias que se van a implantar en la clínica.

4.5. Conclusiones

Para finalizar el plan estratégico de la clínica veterinaria 9 d'octubre se destaca como objetivo principal ofrecer un servicio personalizado y de calidad a todos sus clientes. Se podrá diferenciar del resto por la captación de clientes. Además, de realizar urgencias las 24 horas del día, ya que las demás no las ofrecen y por el servicio a domicilio. Cuenta con los recursos y capacidades para desarrollar sus estrategias. Aunque las tres estrategias son interesantes, tras contrastarlo con la Clínica Veterinaria, se ha decidido focalizar en este Trabajo Final de Grado en la estrategia de captación de clientes dado que es para la empresa la más estratégica tal y como puede observarse en la tabla de ajuste de las estrategias.

En esta estrategia, se deberán realizar campañas publicitarias para promocionar los servicios de la clínica mediante la implantación de las estrategias del CRM. Para implantar esta estrategia es necesario realizar una adecuada segmentación de los clientes. Si se realiza correctamente mejorarán las relaciones con el cliente y permitirá disminuir los costes de captación de clientes e incrementar la fidelidad de los existentes.

Una vez elegida la estrategia que se abordará en los apartados siguientes, se procederá a continuación a describir las fases para introducirla. El modelo utilizado para la Clínica Veterinaria 9 d'octubre es la estrategia del Camaleón. Es una estrategia que está compuesta por 6 fases donde se realizarán diferentes actuaciones para alcanzar unos objetivos de mejora en la relación con los clientes y en su fidelización.

5. Estrategia de marketing relacional

En los años 50 se definió el marketing basado en las cuatro P (Producto, Precio, Distribución y Comunicación). De esta forma se pretende explicar el funcionamiento de manera integral y completa del marketing dentro de la empresa u organización, que es lo mismo que el marketing mix.



Ilustración 23: Las 4P del marketing-mix (Tomás Miquel, 2019)

Actualmente, las empresas y organizaciones están sustituyendo este enfoque tradicional por un marketing que tiene como objetivo construir relaciones con una duración más larga con los clientes.

El objetivo de las empresas es mantener a los clientes en vez de captarlos. Debido a que es más caro conseguir un cliente nuevo que mantener al que se tiene. De esta forma se consigue una máxima rentabilidad. Hoy en día el entorno actual es muy competitivo y tecnológico, por ello se debe conseguir una fidelización con los clientes actuales. Esta nueva forma de gestionar a los clientes exige un nuevo cambio en las estrategias de marketing. Pasa de un marketing transaccional a un marketing de relaciones.

El marketing transaccional es la disciplina en la que se basa las estrategias comerciales. Buscan cubrir las necesidades de los consumidores y conseguir los objetivos. Mediante un sistema de intercambio o de transacción, de bienes o de servicios.

Las características principales del marketing transaccional son:

- No tratan de fidelizar al consumidor. Su fin principal es la venta directa.
- El objetivo prioritario es la transacción económica.
- Buscan el impacto inmediato, no la permanencia. Pretenden sorprender.

Este método ha sido poco eficaz en un entorno muy competitivo y tecnológico, porque existe un mercado muy saturado por las ofertas. Es más difícil captar nuevos clientes que mantener las relaciones con los clientes actuales. Debido a que las tecnologías actuales permiten estar en constante comunicación con el cliente, de una forma más personalizada.

5.1. El marketing relacional

Se trata del proceso de identificación, establecimiento, potenciación y cuando sea necesario, finalización de las relaciones con los consumidores y otros agentes de interés, mediante el intercambio y cumplimiento de los objetivos y basándose en la creación de relaciones estables con el cliente. Este nuevo tipo de marketing se consolida con una estrategia de diferenciación, ya que la relación con los clientes es muy difícil de emular por la competencia.

Actualmente, el enfoque transaccional del marketing no soluciona los problemas como son la globalización, la competencia, los gustos de los consumidores, los avances tecnológicos, la preocupación por la calidad o los cambios en el entorno y, por eso, han sido sustituidos por una perspectiva racional. En un entorno tan competitivo como el actual, el cliente se convierte en un elemento escaso y con ello, es un elemento clave para el éxito empresarial.

A diferencia del marketing transaccional este modelo implica un enfoque más centrado en el cliente en lugar del producto y el acto de realizar una compra.

Es especialmente importante la estrategia del día a día debido a que los procesos comerciales son cada vez más complejos y presentan más opciones.

Las tácticas del marketing tradicional se centran en los objetivos a corto plazo como las ventas más rápidas en campañas de marketing específicas, mientras que el marketing relacional se basa en la interacción con clientes y en el potencial de una conexión a largo plazo.

Poder elegir adecuadamente las acciones del marketing produce una diferencia significativa entre el éxito y el fracaso. La empresa ha de construir una base de datos sólida, información sobre el comportamiento de los clientes potenciales y generar una vinculación con la marca a largo plazo para garantizar su viabilidad.

El marketing relacional es definido a principio de los años 80 por el profesor Leonard Berry. Busca crear relaciones próximas y duraderas con los clientes, permitiendo obtener más beneficios por ambas partes. Además, permite fidelizar y maximizar la rentabilidad de los clientes con el tiempo. Utilizando acciones y mecanismos que generen confianza y que aporten seguridad a las personas. De esta manera se busca prolongar la relación con los clientes. Además de conseguir los objetivos establecidos y así aumentar los beneficios de la empresa.

La comunicación es bidireccional, frecuente, continuada e interactiva. De esta forma la compañía consigue fortalecer y tener una relación más próxima con el cliente.

El objetivo de la empresa es que el cliente este siempre satisfecho con su compra y conocer sus necesidades. De esta forma se consigue la fidelización con la marca y maximizar el valor del servicio final.

El poder en el mercado actualmente reside en la información. El poder es directamente proporcional al volumen de datos. Cobra especial importancia en el marketing relacional

ya que permite obtener datos precisos y adecuados de los clientes. Esto a su vez permite recopilar los datos y utilizarlos adecuadamente. Una de las herramientas más ampliamente utilizadas con este fin es el software CRM (*Customer Relationship Management*). Así consiguen generar sus pautas de segmentación, mediante la personalización de las bases de datos según sus necesidades. Con la información se consigue conocer a cada cliente de forma individual para ofrecer los productos y servicios que se ajusten.

Toda esta información compilada permite, además, detectar clientes que no están satisfechos y así ajustar estrategias para recuperarlos. Resulta más barato mantener un cliente que captar uno nuevo. Éste es el pilar central del modelo, la fidelización como herramienta para reducir costes y conseguir un mayor beneficio.

5.2. EL CRM (Customer Relationship Management)

Las siglas CRM proviene del inglés *Customer Relationship Management* y su traducción al español es “Gestión de las relaciones con el cliente”. Se piensa que el CRM tan solo es un software de gestión de ventas, pero en realidad es una filosofía empresarial e incluye varias estrategias de marketing relacional. Implica que la empresa entienda que el recurso más valioso son los clientes y, por tanto, haga todo lo posible para mantenerlos y centrarse en ellos.



Ilustración 24: CRM (Customer Relationship Management)-1

Es especialmente importante para la empresa definir adecuadamente el marketing de desarrollo de los clientes. Para realizar la estrategia es necesario trabajar diaria y continuamente en la construcción y ejecución del mismo. Para ser eficaz y útil a la hora de conseguir los objetivos del marketing de desarrollo de clientes, la empresa debe utilizar estas herramientas CRM. Por tanto, se puede decir que el CRM es tanto una estrategia como el software.

¿Qué es un CRM?

Es la gestión relacional con los clientes. Está orientada principalmente hacia tres áreas básicas: gestión comercial, marketing y servicio postventa o atención al cliente.

La combinación de ésta con la orientación al cliente ha proporcionado resultados verificables, por disponer de gestión comercial bien estructurada y que potencie la productividad en las ventas. Además de ofrecer conocimiento del cliente que permitirá a la empresa plantear estrategias de marketing más efectivas.

Entre sus funciones se incluye potenciar la fidelización y la satisfacción de los clientes, con un resultado eficiente para llevar a término ventas recurrentes y cruzadas.

Permite poner en funcionamiento de una manera óptima las estrategias. Este software surge de la necesidad de atender a los clientes de una manera más personalizada. Tiene la finalidad de realizar una estrategia de negocio alrededor del cliente. Es, además, una filosofía corporativa que busca entender y anticiparse a las necesidades de los clientes actuales y también de los potenciales. Actualmente, se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. Se puede afirmar que es una estrategia de negocio enfocada en el cliente y en sus necesidades.

El CRM y el marketing relacional se puede usar como sinónimo. Es frecuente decir que el CRM hace referencia a la estrategia de marketing orientada a la creación de relaciones a largo plazo con el cliente.

Definición de CRM

El CRM (en inglés *Customer Relationship Management*, o Gestión de las relaciones con clientes) es una herramienta que proporciona la centralización de una única Base de Datos con todas las interacciones entre una empresa y los clientes.

El software CRM permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente para poder comprender las necesidades de cada uno y de esta forma anticiparse a ellas. Podemos decir que el CRM es la herramienta que recopila toda la información necesaria de las gestiones comerciales detalladamente. Con este sistema la fuerza de ventas facilita la compilación de un volumen importante de información sobre los clientes a fin de establecer relaciones a largo plazo basándose en un alto grado de satisfacción.

Una de las soluciones para esta herramienta es dirigir y gestionar de forma simple campañas de captación de clientes y fidelización. Mediante este programa se controla el conjunto de acciones elaboradas sobre los clientes o clientes potenciales, y gestionar las acciones comerciales a partir de un cuadro de mandos detallado.

Las empresas que se benefician de estas soluciones CRM han generado más oportunidades de venta, facilitando la gestión, con presupuestos actualizados en tiempo real y procesos de ventas optimizados. Además, de realizar mejor segmentación, servicio de atención al cliente y postventa de nivel superior.



Ilustración 25: CRM (Customer Relationship Management)-2

Funciones del CRM

La función principal del CRM es fidelizar a los clientes actuales de la empresa permitiendo ofrecerles una respuesta adecuada y rápida. Hay que destacar que cuando mejor sea el servicio ofrecido a los clientes mayor será la fidelización. Por tanto, se incrementa la confianza en el servicio. Las principales diferencias se da en el precio de venta de cada producto o servicio y en el servicio postventa.

Para poder cumplir el objetivo principal de fidelizar a los clientes se procederá a realizar las siguientes funciones:

- **Identificar a los clientes.** Es necesario conocer quienes son los consumidores del servicio ofrecido por la empresa. Se puede identificar a los clientes por diferentes medios de comunicación. Mediante el correo electrónico, teléfono, redes sociales, entre otros. Las personas que se identifican serán reconocidas como clientes.
- **Diferenciar a los clientes.** Los clientes se diferencian según las necesidades y el valor que tiene en la empresa.

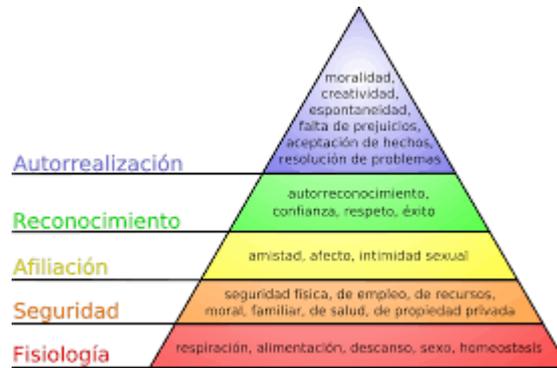


Ilustración 26: Pirámide de Maslow. Necesidades humanas (Estibaliz Ruiz Gutiérrez, 2020)

En la ilustración anterior, se aprecia que es muy importante que las empresas identifiquen el tipo de cliente para dar mejor servicio postventa o promocionar el servicio.

- **Interactuar con los clientes.** Para poder fidelizar a los clientes actuales de la empresa es muy importante mantener la relación con ellos. La empresa debe comunicarse con ellos para que dispongan de una relación postventa lo más eficaz posible. De esta forma los clientes quedarán satisfechos con el servicio ofrecido y volverán a la empresa debido a la satisfacción de cada uno.
- **Adaptar el servicio a cada cliente.** El cliente estará satisfecho con el servicio ofrecido adaptado a las necesidades de cada uno. Por eso es muy importante que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a cada cliente y a sus necesidades. Actualmente, está bien valorado que el servicio ofrecido por la empresa se adapte al cliente debido a que son muy exigentes y el servicio que se espera complacer con un servicio de exclusividad.

Una empresa que realiza todas las funciones anteriormente mencionadas tendrá una buena valoración de los clientes y por ello una buena relación que se fidelizará a largo plazo. A todos los clientes les gusta que las empresas se preocupen por sus necesidades y que produzcan productos o servicios exclusivos para ellos.

Una empresa que implante una estrategia de CRM será bien valorada por los clientes. Esta estrategia implica identificar a los clientes, resolver dudas y problemas, adaptar el servicio o producto al cliente y poseer un buen servicio postventa. Todos estos servicios los tienen en cuenta para decidir donde satisfacen sus necesidades.

Implantar esta estrategia de CRM no tiene como función principal fidelizar a los clientes sino desarrollar una serie de funciones para poder llegar a fidelizarlos. Además, concienciar a los empleados de que lo más importante son los clientes. Y que deben de

tener un excelente trato con ellos. De esta manera volverán por el servicio postventa ofrecido y por la implicación de la empresa en los productos o servicios que desean.

Características del CRM

Actualmente, el CRM es una cultura organizacional donde tiene un modelo de ventas y atención al cliente.



Ilustración 27: Características CRM

Características de un buen CRM:

- **Automatización.** Una de las primordiales características a la hora de adquirir un CRM es la colaboración en la gestión de los clientes. Activar notificaciones, identificar el producto o servicio necesario para cada cliente, son algunas de las opciones de este tipo de estrategia donde permite ganar tiempo y disminuir el esfuerzo.
- **Adaptación a tu target.** Un buen CRM debe incorporar actualizaciones y herramientas externas que necesite la empresa. Si el software no se actualiza no es útil para la empresa.
- **Gestión de clientes.** Es necesario que haya un seguimiento activo de clientes para identificar oportunidades a la hora de vender. Mediante el almacenamiento permitirá importar y exportar datos de todos los clientes en cualquier lugar.
- **Análisis detallados.** Un CRM se caracteriza por acuñar informes y análisis. Los informes muestran resultados evaluados de las actividades que se realizan mientras que los análisis muestran conclusiones entre clientes y productos/servicios ofertados. Suelen ser personalizados aumentando así su capacidad de respuesta.

5.2.1. Elementos básicos del CRM

Ser capaz de trabajar con un CRM permite sacar el máximo provecho para incrementar el valor de la oferta de la empresa. Por ello este software está diseñado para que el cliente sea el centro de la estrategia para comprender y dar respuesta a sus necesidades.

¿Cuáles son los elementos clave del CRM?

Las empresas que disponen de un CRM tienen un buen compromiso. Conocen mejor a los clientes analizando sus necesidades, permitiendo de esta forma, ofrecerles una solución personalizada. Es una herramienta que se apoya en la tecnología. Se optimiza la sinergia entre el departamento comercial y el resto.

Mediante el CRM se fabrican relaciones más duraderas con los clientes. Permite acumular y estudiar datos sobre las preferencias, hábitos de compra y/o necesidades y gustos de cada uno.

Primeros pasos para usar un CRM

Al iniciar el trabajo con un CRM se debe disponer mínimo de una base de datos propia de los clientes, web corporativa y presencia en las redes sociales. De esta manera es más flexible, aumenta el crecimiento de la compañía y puede perfeccionar las funciones de la empresa.

La técnica del CRM debe integrarse cómodamente con las demás soluciones de la empresa. Además, de seguir el mismo rendimiento. Por otro lado, resulta fácil de utilizar.

Elementos claves del CRM

El CRM es un software donde se gestionan las relaciones con los clientes tanto actuales como potenciales de la empresa. Mediante este sistema se potencian la mayor cantidad de información posible sobre ellos para establecer relaciones a largo plazo con un alto grado de satisfacción. En todo momento el cliente debe ser el centro de la estrategia a seguir debido a que hay que comprender y satisfacer sus necesidades.

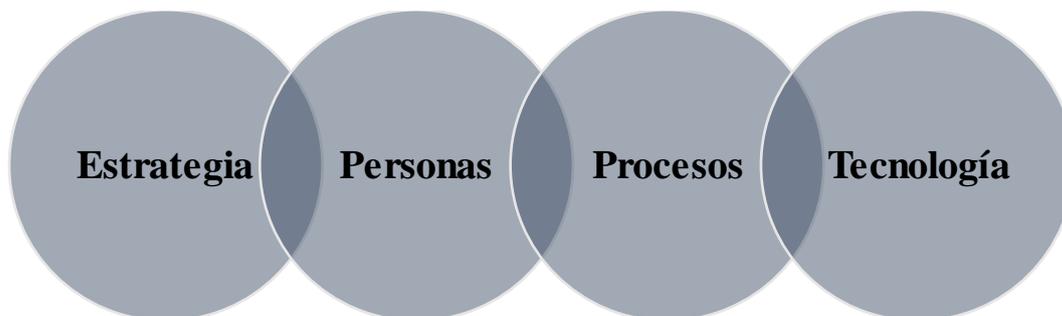


Ilustración 28: Elementos de la estrategia relacional

Los elementos claves del CRM son:

La estrategia. El CRM debe apoyarse con los requisitos de la estrategia en relación con los clientes. Para implantar la estrategia se debe respetar las necesidades tácticas y operativas de la empresa y, además, de la estrategia corporativa.

Las personas. Cuando se incorpora una estrategia de CRM se debe formar a los trabajadores en este nuevo servicio de cliente. Aunque parece ser sencillo es más complejo de lo que parece y es uno de los dilemas principales a la hora de utilizarlo. Por ello, se debe dominar el CRM para adaptarse a las necesidades y, además, ofrecer una solución más personalizada a cada cliente. Es muy importante formar a los trabajadores

en esta nueva estrategia a seguir y realizar un seguimiento continuado, ya que es una herramienta que les será útil en su día a día.

Los procesos. Hay que conseguir procesos cada vez más eficientes y eficaces diseñando procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar las relaciones con ellos.

La tecnología. Para realizar un buen CRM hay que realizar una correcta captación de información concreta mediante diferentes canales (email, visitas, llamadas ...). Toda la información recopilada permitirá elaborar una estrategia lo más personalizada posible hacia el cliente.

5.2.2. Objetivos del CRM

El objetivo principal a la hora de implantar una estrategia de CRM es fidelizar a los clientes. Por ello, la empresa debe seguir una serie de pautas:

- **Identificar a los clientes** mediante el departamento de marketing. Además, de realizar campañas para la obtención de unos objetivos y poder realizar su servicio eficazmente. Con la utilización de diferentes canales permitirá identificar a los clientes de la empresa.
- La empresa debe **diferenciar a los clientes** en función de las necesidades de cada uno. De esta manera la empresa podrá darle mejor información y proporcionar los productos o servicios que mejor se adapten a ellos.
- Es muy importante **interactuar con los clientes** basándose en las necesidades e intereses de los mismos para conseguir fidelizarlos. De esta manera, si los clientes están satisfechos con el trato y el producto o servicio ofrecido, volverán. La empresa utiliza diferentes medios de comunicación como las redes sociales y el teléfono para estar comunicado con el cliente y así, resolver dudas y escuchar las quejas o sugerencias.
- Hoy en día existe mucha competencia y cada vez los clientes son más exigentes. Por ello, hay que **adaptar el producto o servicio a cada uno**. Las empresas deberán adaptar los productos o servicios a las necesidades y gustos de ellos para conseguir una excelente fidelización. De esta manera, el cliente quedará satisfecho con el servicio de la empresa y volverá. Además, de maximizar beneficios, identificando a los clientes más útiles y mejor servicio ofrecido.

Si la empresa es capaz de realizar estas cuatro acciones conseguirá fidelizar a los clientes. La empresa ha realizado una segmentación y sabe las necesidades de ellos. Posee mucha información de los clientes y por eso, es más fácil interactuar con ellos y ofrecerles productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

Con esta implantación permitirá a la empresa conseguir mejor rentabilidad, fidelizando clientes actuales y captando nuevos clientes mediante el boca a boca. Los trabajadores de la empresa saben que el cliente es el centro de la estrategia y lo más importante y se debe mantener una buena relación con ellos.

5.2.3. Implantación del CRM

Incorporar un CRM en la empresa es muy importante. Es una herramienta que se utiliza para agilizar los procesos y facilitar la información necesaria para que los trabajadores tengan acceso a los datos.

Es un proceso largo para conseguir. Se ha de seguir un orden y un proceso. Es necesario realizar estar 5 fases para incorporar el CRM en la empresa.

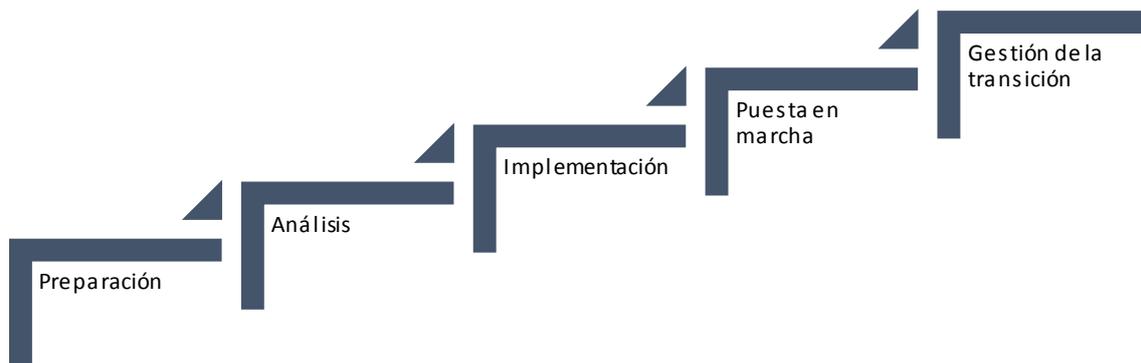


Ilustración 29: Fases para implementar un CRM

Ventajas que ofrece un CRM en la empresa.

- Aumentar la fidelización de los clientes.
- Ahorrar tiempo. Permite eliminar tareas repetitivas. Centrarse en los objetivos más productivos para la empresa y más estratégicos.
- Optimizar la colaboración entre los servicios ofrecidos. Obtención de datos valiosos de los clientes. Al disponer de un software de CRM único permitirá difundir la información correctamente y la utilización en diferentes áreas de la empresa.
- Capacidad de respuesta. Con los datos recopilados permite a la empresa analizar los problemas descubiertos, evaluar las necesidades de los clientes y realizar un seguimiento del rendimiento.
- Aumento de los beneficios en la empresa.

A continuación, se explicarán las diferentes fases para implementar el CRM en la empresa.

Este proceso comienza con la fase de **preparación**. Consiste en involucrar a los diferentes participantes de esta estrategia y orientarlos para ponerlo en marcha.

La fase de **análisis** consiste en evaluar necesidades de diferentes usuarios directa o indirectamente. Poder identificar todas las necesidades permite configurar la herramienta favorablemente.

En la **implementación** se configurará el software y planteamiento de toda la organización. Se decidirá el software según las necesidades de la empresa. El departamento técnico pone en funcionamiento la aplicación.

Para la **puesta en marcha** es necesario disponer de formación y validación de los usuarios para interactuar con el software correctamente. En esta última fase de la implementación se pueden realizar algunos ajustes para mejorar la adaptación del CRM. Con el fin de optimizar los datos guardados y poder obtener información necesaria para cada nivel. En definitiva, se desarrolla el plan de acción de la implementación del CRM.

Por último, la **gestión de la transición**. Se debe realizar un seguimiento de la aplicación, dar soporte a los usuarios y poder gestionar el mantenimiento correctamente.

Para poder implementar el CRM se debe seguir un proceso muy largo, desplegar muchos recursos y realizar una gran inversión para la puesta en marcha. Pero es una manera de mejorar la experiencia de los clientes y aumentar su satisfacción para retenerlos. De esta forma, la empresa disminuye los costes de captación y se incrementan los beneficios.

5.2.4. Las 6 etapas de la estrategia del Camaleón

A lo largo de los años, las empresas no han sido capaces de evaluar correctamente las necesidades de demanda del mercado potencial.

Las empresas que sean capaces de desarrollar y actualizar las 6 etapas van a disponer de una mayor visión de la empresa frente a la competencia.

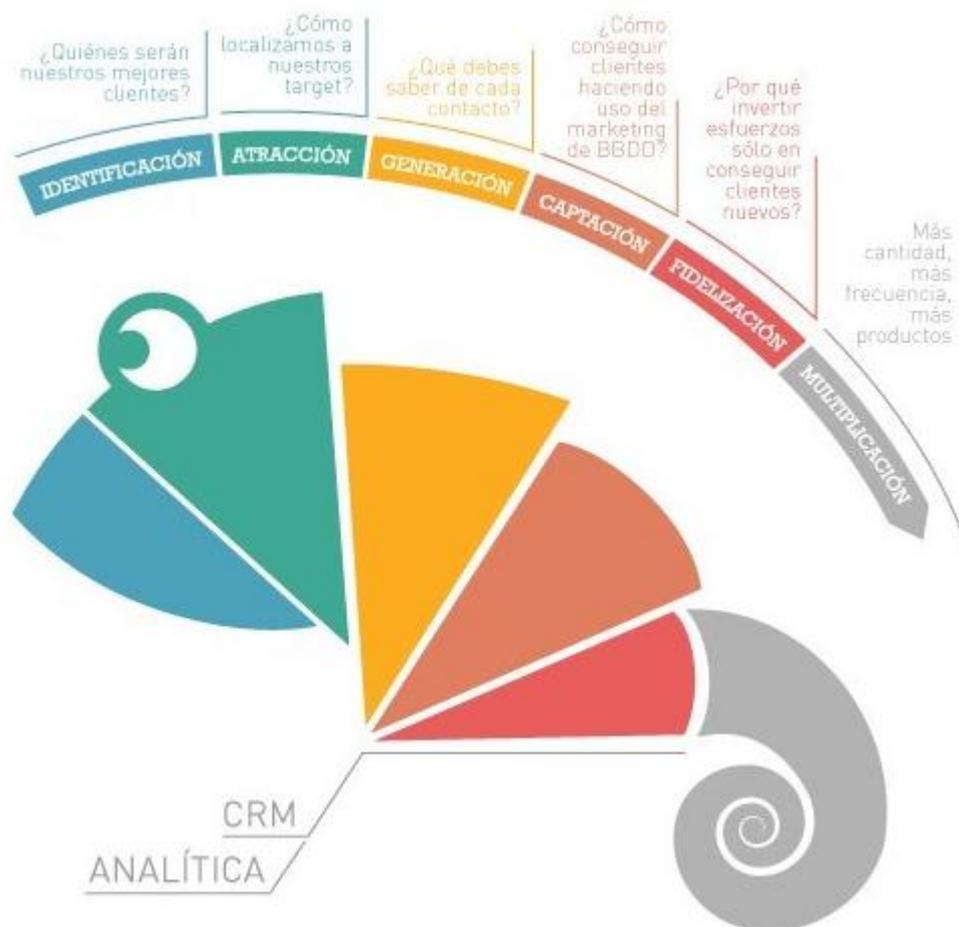


Ilustración 30: Las 6 fases del modelo del Camaleón (Miró, 2019)

Las seis etapas de la estrategia del camaleón son:

Fase 1: Identificación. Consiste en establecer los nichos de mercado en los que se debe fijar para construir una base de datos y recoger toda la información de cada uno de los clientes. Se debe utilizar algunas herramientas de análisis que midan el grado de semejanza para obtener el perfil de cada cliente. Se obtendrá un perfil minucioso de cada nicho para estimar el potencial que tiene para la marca de la empresa. Posteriormente se definirá el perfil más adecuado. Después ser capaz de localizarlo y saber los canales de venta más idóneos. Se realizará estudios comparando los diferentes perfiles existentes para evaluar los más interesantes para la empresa. Se debe tener en cuenta algunos aspectos claves:

- Cuáles son las motivaciones de cada uno.
- En que círculos se mueve cada persona.
- Que hobbies practican.
- Donde reside cada cliente.
- Retos y metas que persiguen ellos.



Ilustración 31: Fase 1-Identificación (Miró, 2019)

Fase 2: Atracción. Básicamente hay que desarrollar una estrategia para elaborar una base de datos de los clientes potenciales. En esta etapa hay que centrarse para lograr los primeros datos de contacto que permitirán desarrollar acciones de marketing. Existen una gran variedad de acciones que se utilizan para atraer clientes potenciales. Las tres posibilidades: compilar información, comprar base de datos segmentadas y realizar acciones de comunicación para contactar con los clientes potenciales.

En la siguiente tabla se muestra el proceso para atraer clientes potenciales.



Ilustración 32: Fase 2-Atracción (Miró, 2019)

Fase 3: Generación de información. En esta fase consiste en validar la información aportada y posteriormente, aumentar la base de datos para iniciarla.

Muchas empresas solo trabajan la parte de atracción y no se esfuerzan en mantener bien la base de datos, es un error muy común.

Las empresas deben estrechar lazos con los clientes para fidelizarlos y así mantenerlos en la empresa. Es una manera de obtener información sobre sus necesidades, gustos, motivaciones, entre otros.

Fase4: Captación de clientes. En esta fase se debe elegir las mejores acciones para ayudar a los departamentos a lograr los objetivos establecidos. Se utilizan diferentes herramientas Online/offline para comunicarse con los clientes.

Las empresas deben establecer los procesos que mejor se adapten a las necesidades de los productos o servicios.

Fase 5: Fidelización de clientes. Para fidelizar a los clientes actuales se debe seguir la presente metodología.



Ilustración 33: Fase 5-Fidelización (Miró, 2019)

En primer lugar, hay que averiguar el nivel de satisfacción con el producto o servicio de la empresa. A continuación, se realiza una segmentación del público mediante los aspectos cotidianos de los clientes. Después, se procede a establecer la estrategia de fidelización que va a seguir la empresa. Una vez obtenida la estrategia se procede a verificar los recursos necesarios para ponerla en marcha. Posteriormente, se lanza la

estrategia obteniendo un análisis y unas conclusiones. Y finalmente, se mejora el producto.

Fase 6: Multiplicación de ventas. Hay que motivar a los clientes a comprometerse con la marca de la empresa. Se puede relacionar con la compra de los mismos productos, pero aumentando la cantidad o la frecuencia de compra. Para aumentar la cuota de mercado con los clientes hay que realizar una serie de estrategias como segmentar, re segmentar y volver a segmentar.

Mediante la segmentación la empresa personaliza y realiza comunicaciones 1 a 1. Se trata de aumentar la relación y considerar a un cliente como único.

En esta fase se trata de trabajar con segmentos más específicos y diseñar una estrategia diferente para cada cliente. De esta forma se incrementan nuevas compras y se incrementa el volumen de producción.

Es muy importante que en esta estrategia se realice un seguimiento diario del trabajo (identificación, atracción y generación) y la ejecución (captación, fidelización y multiplicación). Para conseguir que sea eficaz el trabajo diario y cumplir los objetivos es necesario utilizar la herramienta del CRM.

VARIABLE	TIPO
Más cantidad de productos comprados habitualmente	Recompra
Más frecuencia de compra	Recompra
Más productos diferentes a los comprados hasta el momento	Nuevos productos

Ilustración 34: Fase 6-Multiplicación-1 (Miró, 2019)

ESTRATEGIA DE	DEFINIR
Producto	Cartera óptima a ofertar
Comunicación	Tipo y frecuencia
Contacto	Personal, e-commerce, directo/indirecto

Ilustración 35: Fase 6-Multiplicación-2 (Miró, 2019)

5.3. Definición de la estrategia del marketing relacional

La estrategia que pretende seguir es alcanzar unos objetivos mediante el esfuerzo y los recursos de la clínica. Con esta estrategia se obtiene un plan de acción para avanzar a la competencia. Con esta diferencia se va a desmarcar de los demás competidores.

La estrategia se suele compensar con elementos externos e internos de la clínica. Entendemos los elementos externos como los recursos que se pueden utilizar en la clínica para ser competitivos en el mercado frente a la competencia. Y los elementos internos son todas las partes que componen la clínica.

A continuación, se define la forma que va a seguir la clínica para implantar el CRM. Para definir la estrategia se divide en los siguientes apartados: centrarse en los servicios de la clínica, método que va a emplearse en la definición de la estrategia y plantear acciones para cada fase de la implantación de la estrategia del CRM.

- **Centrarse en los servicios de la clínica.** En el apartado de la descripción de la clínica se nombraron los dos servicios principales que ofrece la clínica: consultas y cirugías.
- **Método que va a emplearse en la definición de la estrategia.** El método que va a seguir la clínica es el de la empresa Activalink. Este método está compuesto por 6 fases. Cada fase está compuesta por diferentes acciones con un objetivo final para cada una de ellas.
- **Plantear acciones para cada fase de la implantación de la estrategia del CM.** En cada fase se realizarán diferentes acciones para cumplir los objetivos establecidos. Por ello, se pretende utilizar la escala de conversión que propone el método de la estrategia del camaleón en Activalink. A continuación, se adjunta una imagen de la escala de conversión:

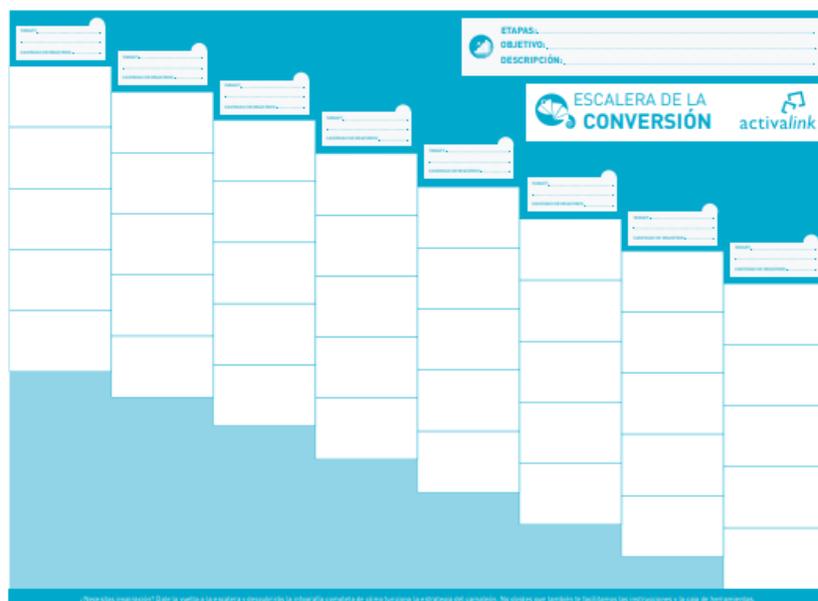


Ilustración 36: Escalera de conversión (Miró, 2019)

5.3.1. Metodología usada para la implantación de la estrategia CRM

Actualmente, el mundo es muy competitivo y los clientes se han convertido en lo más importante debido al poder que tienen. Por ello, las empresas realizan sus productos o servicios acorde a los requisitos de las personas.

Esta estrategia permite a la clínica estar en continua relación con el cliente y satisfacer sus necesidades mediante acciones de marketing.

Existen muchos tipos de CRM con multitud de funciones. Las empresas no buscan siempre el mismo objetivo ni el mismo CRM. Por ello, cuando una empresa adquiere un CRM piensa que con obtenerlo es suficiente y se olvidan de la estrategia. Para que funcione bien la estrategia se debe primero implantar el servicio que se ofrece al cliente y planificar la relación con ellos. Una vez obtenido todo esto se debe implantar el software.

Para que la segmentación de los clientes sea adecuada se debe conseguir un marketing relacional eficiente y una implantación del CRM eficaz. Una vez definida correctamente la segmentación de los clientes y la implantación de CRM se haya producido, podrán obtener una buena relación con ellos. Permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes y al propio cliente y, por tanto, se reducirán costes a la hora de captar nuevos clientes y mantener la fidelización de los actuales.

Principalmente, se planifica la estrategia de marketing relacional donde se desarrollan los factores internos y externos. La clínica primero debe planificar la estrategia para relacionarse con los clientes y una vez obtenido esto, se debe implantar el CRM.

Una vez estudiado y segmentados los clientes de la clínica se definirán las fases para incorporar el CRM. Como se nombró anteriormente, se incorporará el modelo propuesto por Activalink, la estrategia del camaleón. Esta estrategia tiene 6 fases donde se desarrollan diferentes tareas para conseguir el objetivo de cada una de ellas.

Activalink clasifica en diferentes etapas los datos de los clientes: identificación, atracción, generación, captación, fidelización y multiplicación.



Ilustración 37: Implementación estrategia (Miró, Activalink, 2019)

Las primeras 3 fases son antes de la captación del cliente. En estas fases se analiza, identifica y localiza a los clientes actuales y potenciales para obtener información sobre las necesidades de los mismos. A continuación, la fase de captación permitirá captar más clientes y poder ofrecer mejor servicio. Finalmente, las dos últimas fases tratarán de mantener a los clientes actuales y potenciales haciendo que vuelvan a la clínica.

Las fases de la estrategia del camaleón son las siguientes:

Identificación, la clínica identifica a todas aquellas personas necesarias para el servicio ofrecido. También, se investigará el perfil de cada cliente para conocer sus necesidades y estilos de vida. Además, en esta fase se inicia la preparación del CRM donde se recoge toda aquella información necesaria y clave de todos los clientes.

Atracción, donde la clínica tendrá como objetivo conseguir toda aquella información vital de todos los clientes. La clínica establece medios para conseguir un incremento de registros.

Generación, donde se segmentarán los registros obtenidos en función de toda la información de cada uno de ellos. Es recomendable obtener menor información posible ya que los clientes no suelen facilitarla. La clínica debe realizar estrategias para obtener la información que necesita para completar los datos.

Captación. Una vez segmentada y estructurada toda la información, se plantean acciones para convertir los contactos obtenidos en clientes reales. Además, de planificar y ejecutar estrategias para captar la mayoría de los clientes. Es muy importante la comunicación en este proceso.

Fidelización. En esta fase se debe utilizar la base de datos anteriormente constituida para conseguir fidelizar a todos los clientes. La clínica dispone de mucha información de los mismos y de sus necesidades para realizar acciones para satisfacerlas. Toda la información obtenida de los clientes que se han fidelizado como los que no, se incorporará al CRM para facilitar su segmentación.

Multiplificación. En esta fase se estudia las necesidades de los clientes con el servicio ofrecido en la clínica. Es importante que la clínica se comunique con cada segmento de forma diferente.

Después de realizar el análisis de todas las fases de la estrategia se debe formar a todos los trabajadores para así, poder reorganizar todas las actividades de la clínica. Además, hay que determinar las diferentes tareas que tienen cada uno para ver si le están ofreciendo el servicio deseado al cliente según sus necesidades. La clínica debe disponer de todos sus recursos. De esta manera se podrán conseguir todas las necesidades de los clientes y se podrá establecer una relación con ellos.

Una vez que se implante el CRM se producirá un cambio en la política de la clínica. Todos los trabajadores se han de centrar en mejorar las relaciones con los clientes. El software que se implante ha de ser muy específico para la clínica y fácil de utilizar. Todos los trabajadores han de aprender a utilizar el software correctamente para incorporar toda la información de los clientes y poder adaptarse a ellos.

Para iniciar la implantación de la estrategia, en primer lugar, se deberá evaluar si los trabajadores de la clínica van a necesitar formación para utilizar el software. Es primordial que se estudie correctamente las relaciones con los clientes para su mejoría.

Después, se analiza si la clínica dispone de suficientes recursos para iniciar la estrategia. En caso contrario, se deberán proponer medidas para continuar con la estrategia.

A continuación, se evalúa la manera de reajustar la clínica para que sea más eficiente. Después, se analiza el software que mejor se adapte a las necesidades de la clínica y con mejores condiciones.

Por último, se elabora un plan de acción y un presupuesto de implantación de la estrategia de CRM. Donde se tendrá en cuenta el tiempo y los costes de dicha implantación.

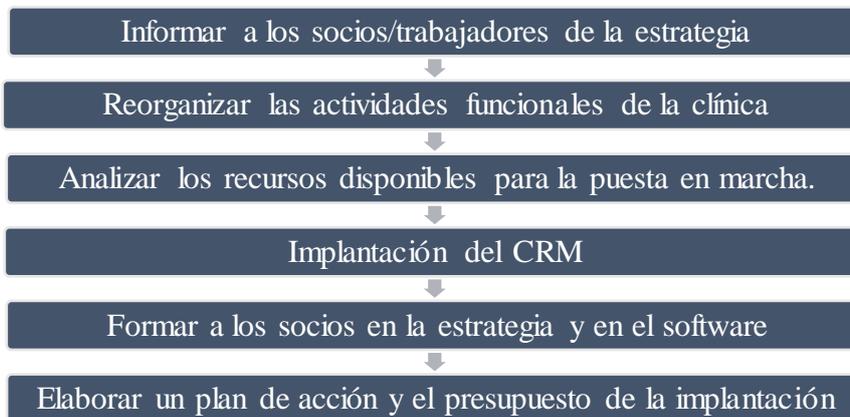


Tabla 18: Resumen estrategia

5.3.2. Aplicación de la Estrategia del Camaleón



Activalink desarrolló esta estrategia de camaleón debido a las necesidades de incentivar el cambio en las estrategias de marketing. Tenía en cuenta la importancia de analizar toda la información de los clientes y la evolución de los datos aportados.

Se clasifica el proyecto en 6 fases debido a la experiencia de Activalink con datos de clientes. Las fases son: identificación, atracción, generación, captación, fidelización y multiplicación.

Las fases tienen objetivos específicos, pero trabajan juntas para conseguir una única finalidad, poder asociar su servicio a los clientes. De esta forma, se incrementan los ingresos.

Al principio, la clínica ha de seleccionar sus clientes actuales y potenciales. A continuación, se ha de contactar con ellos para iniciar el desarrollo de la estrategia.

Después, la clínica debe esforzarse en incorporar información clave para desarrollar acciones de captación. De esta forma, se crea una vinculación entre el servicio o marca de la clínica y los clientes para mejorar la relación entre ellos.

Cuando se obtengan los clientes potenciales estos se podrán analizar con la curva de pérdida de clientes. En esta curva se representa el volumen de clientes de que se dispone en cada fase. La pendiente de la curva depende del atractivo del servicio de la clínica y siempre interesa que ésta disminuya. Una vez que se conocen las necesidades de los

clientes potenciales y se optimizan las acciones de marketing, la pendiente de la curva debería disminuir.

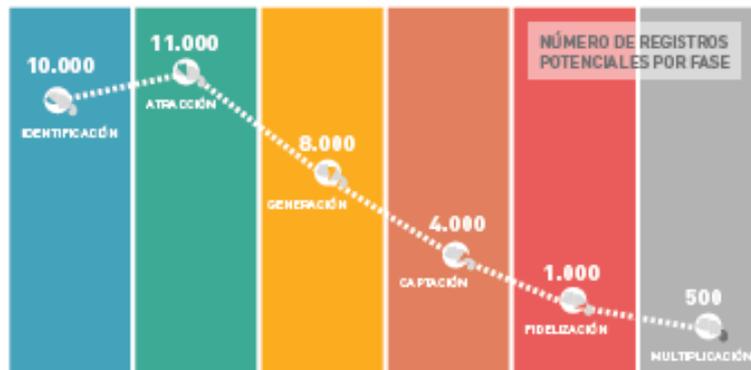


Ilustración 38: Curva de pérdida de clientes (Miró, 2019)

5.3.2.1. Identificación



En esta fase la clínica debería elaborar una base de datos con las mejores condiciones posibles para llegar al cliente potencial. Además de realizar correctamente los nichos en el que la clínica se va a enfocar para recoger toda la información de los clientes y poder elaborar la base de datos.

En esta fase de identificación se realizaría una investigación donde se definirían las líneas que va a seguir para determinar el *target*. De esta forma, el servicio ofrecido estaría orientado al público objetivo.

Los estudios de investigación que se realizarían para investigar los clientes que obtienen el servicio. Una vez obtenido los resultados se podría segmentar.

Al haber realizado previamente un análisis del plan estratégico de la clínica se conoce el público objetivo que se va a seguir. Se trata de clientes con animales exóticos, animales de compañía como son los perros y gatos, personas que pueden asistir a la clínica de forma presencial y, por último, la prestación de servicios a domicilio. Se trata de personas mayores de edad o que por cualquier circunstancia no pueden ir a la clínica, y se le ofrece el servicio a domicilio.

Al tener identificado al cliente objeto del servicio sobre el cual se va a realizar la estrategia de CRM, no se necesitará elaborar la tabla de conversión.

Se procede a conseguir los datos básicos de todos los clientes anteriormente mencionados. Además, investigar las necesidades de cada segmento y estudiar las estrategias del servicio. También, se elaborará una lista con los datos básicos y poder elaborar perfiles de interés para cada uno de ellos y así realizar el CRM.

5.3.2.2. Atracción



En esta fase se consiguen los primeros datos de contacto como son el nombre y el correo electrónico de los clientes para desarrollar técnicas de marketing. Se realizarán acciones para conseguir información mínima de contacto con ellos con la finalidad de incluir más personas dispuestos a registrarse.

En esta fase ya se conocen los clientes a los que va dirigido la estrategia por lo que ahora se necesita adquirir información básica de los clientes potenciales, de esta forma realizar campañas de marketing y venta del servicio. Esta información necesaria se irá obteniendo poco a poco, ya que resulta difícil obtenerla de inmediato. Para que sea un éxito la estrategia, los datos han de ser verdaderos y disponer de la aprobación de ellos. Por ello, todos los clientes que realicen un servicio en la clínica deberán firmar un papel de protección de datos donde la clínica se hace responsable de los datos proporcionados para dicho fin y no se distribuirán a nadie más.

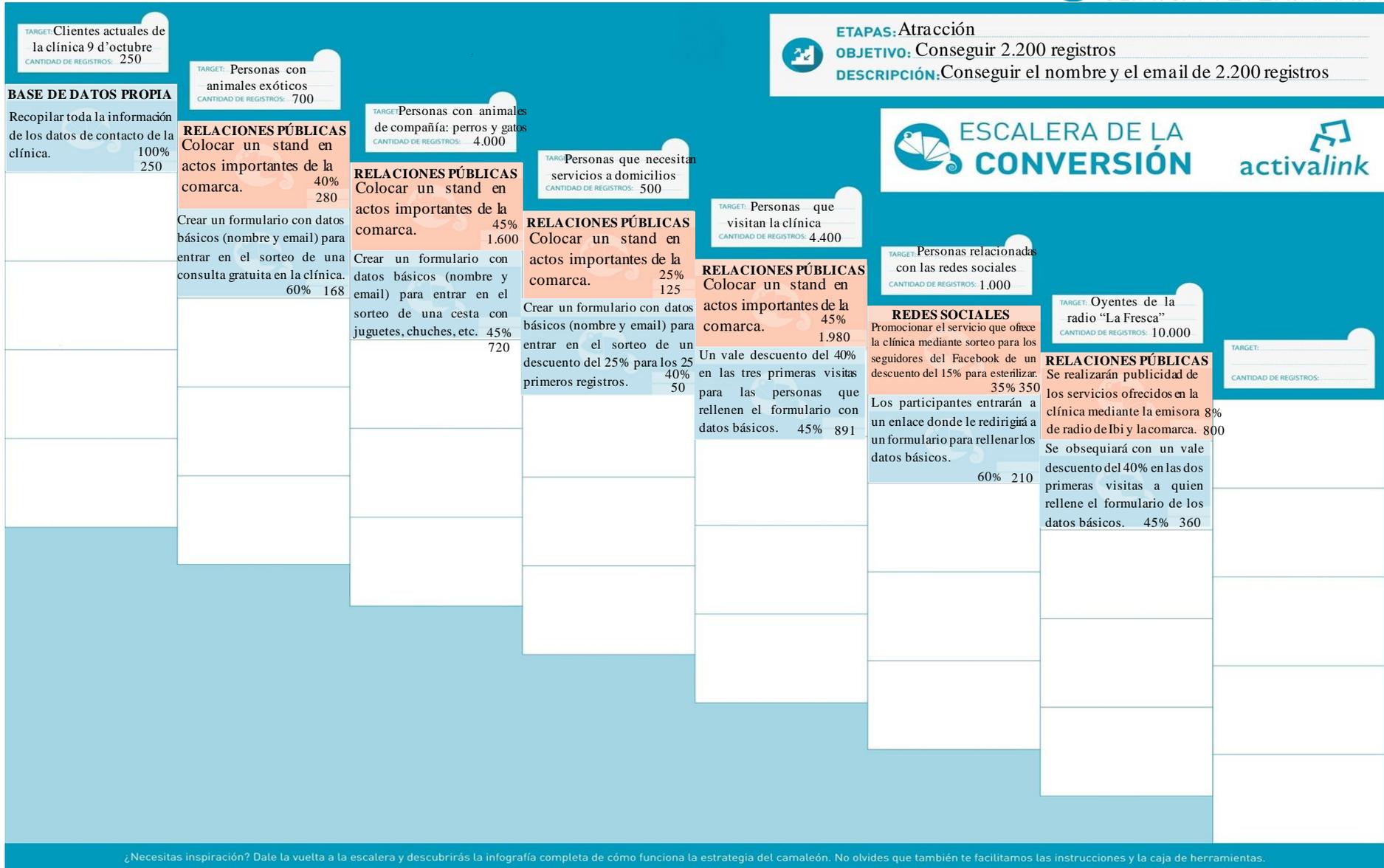
Se utilizarán diferentes medios de comunicación a través de los cuales se conseguirán los registros necesarios para desarrollar acciones específicas para los cuatro segmentos. Este sistema proporcionará contactos para la base de datos del CRM.

La fase de atracción se inicia con el análisis de las fuentes de datos. Se definen los datos recogidos de todos los clientes potenciales, definiendo así, el posicionamiento de los mismos. En este caso, el posicionamiento es más por más, es decir, más calidad con el servicio ofrecido a un mayor precio.

A continuación, se eligen las herramientas de comunicación necesarias para llegar al cliente potencial. En esta parte del proceso es cuando se pone en marcha el CRM y se deja preparado para el registro de los datos.

Además, es conveniente realizar una prueba para comprobar la eficiencia del software.

En conclusión, se prepara el CRM mediante la elaboración del perfil de todos los clientes que van a intervenir en el proceso del servicio ofrecido.



¿Necesitas inspiración? Dale la vuelta a la escalera y descubrirás la infografía completa de cómo funciona la estrategia del camaleón. No olvides que también te facilitamos las instrucciones y la caja de herramientas.

En esta etapa de atracción, se trata de centrar todos los esfuerzos de la clínica en conseguir la información básica como el nombre y el correo electrónico de todos los contactos para conseguir más registros.

La clínica ha seleccionado siete acciones de marketing para conseguir los primeros datos de contacto. El objetivo de la clínica es conseguir 2.200 registros nuevos para su base de datos.

Para iniciar, se ha recopilado información de contacto existente en la clínica situada en la base de datos propia. La clínica dispone actualmente de 250 clientes. Estos clientes no formarán parte de la etapa de captación porque ya consumen los servicios que ofrece la clínica, pero se intentará fidelizarlos en las etapas posteriores.

Una de las acciones para obtener registros es colocar un stand en los principales actos de la comarca de Ibi para los cuatro segmentos. Se ha seleccionado diferentes actos importantes de Ibi para llevar a término las acciones. El stand se situará en la plaza de los reyes magos, lugar donde se celebra la mayoría de los actos importantes.

A continuación, se detallará los formularios que dispondrá el stand para los diferentes segmentos:

- La cantidad de registros en los actos son 700 para personas con animales exóticos. Un 40% de estas personas se dirigirán al stand, de estas 280 el 60% rellenará el formulario con datos básicos como nombre y correo electrónico para entrar en el sorteo de una consulta gratuita en la clínica. En esta estrategia se conseguirán 168 registros nuevos.
- Los registros son 4.000 para personas con animales de compañía como son los perros y gatos. Un 45% de estas personas se dirigirán al stand, de estas 1.600 el 45% rellenarán el formulario con datos básicos como el nombre y el correo electrónico para entrar en el sorteo de una cesta como juguetes, chuches, etc. En esta estrategia se pretende conseguir 720 nuevos registros.
- Los registros son 500 para personas con servicios a domicilios. Un 25% de estas personas se acercará al stand, de estas 125 el 40% rellenarán el formulario con los datos necesarios para entrar en el sorteo de un descuento del 25% para los primeros 25 registros. En esta estrategia se pretende conseguir 50 registros nuevos.
- Finalmente, los registros son 4.400 para personas que visitan la clínica. Un 45% de estas personas se aproximarán al stand, de estas 1.980 el 45% rellenarán el formulario con los datos básicos para un vale descuento del 40% en las tres primeras visitas. Con esta estrategia se conseguirá 891 registros nuevos.

Para conseguir recoger datos de los seguidores de las redes sociales, se realizará un sorteo de un descuento del 15% para esterilizar a las mascotas para todos los seguidores de Facebook e Instagram. La cantidad total de seguidores de Facebook e Instagram son de 1.000. El 35% de los seguidores no habían entrado en ningún sorteo. El 60% de estas personas participarán en el sorteo. Los participantes del sorteo accederán al formulario mediante un enlace en las redes sociales donde podrán rellenar con los datos básicos. Esta

estrategia facilitará a la clínica la información básica (nombre y correo electrónico) de los seguidores del Facebook e Instagram y se podrán conseguir 210 nuevos registros.

Para concluir, se realizarán campañas de publicidad en la radio “La fresca” promocionando los servicios que ofrece la clínica 9 d’octubre. El 8% de los oyentes se interesará por esta campaña y un 45% de estos interesados acudirá a la clínica para rellenar el formulario y obtener el descuento del 40% en las dos primeras visitas. De esta estrategia se obtendrán 360 nuevos registros.

Una vez realizada todas las acciones anteriormente mencionadas, la clínica obtendrá 2.649 nuevos registros y dispondrá de datos básicos de los clientes potenciales. Toda esta información obtenida en esta fase se incorporará a la base de datos creada en la fase anterior.

En esta fase se ha conseguido el objetivo de 2.200 registros nuevos con los datos de los principales segmentos de la clínica. Aunque no son suficientes para comprender a los clientes de la clínica. Por ello, se continuará la investigación en la siguiente fase, Generación, que permitirá conocer más profundamente a los clientes de la clínica y preparar a los trabajadores para el proceso de venta de los servicios.

5.3.2.3. Generación



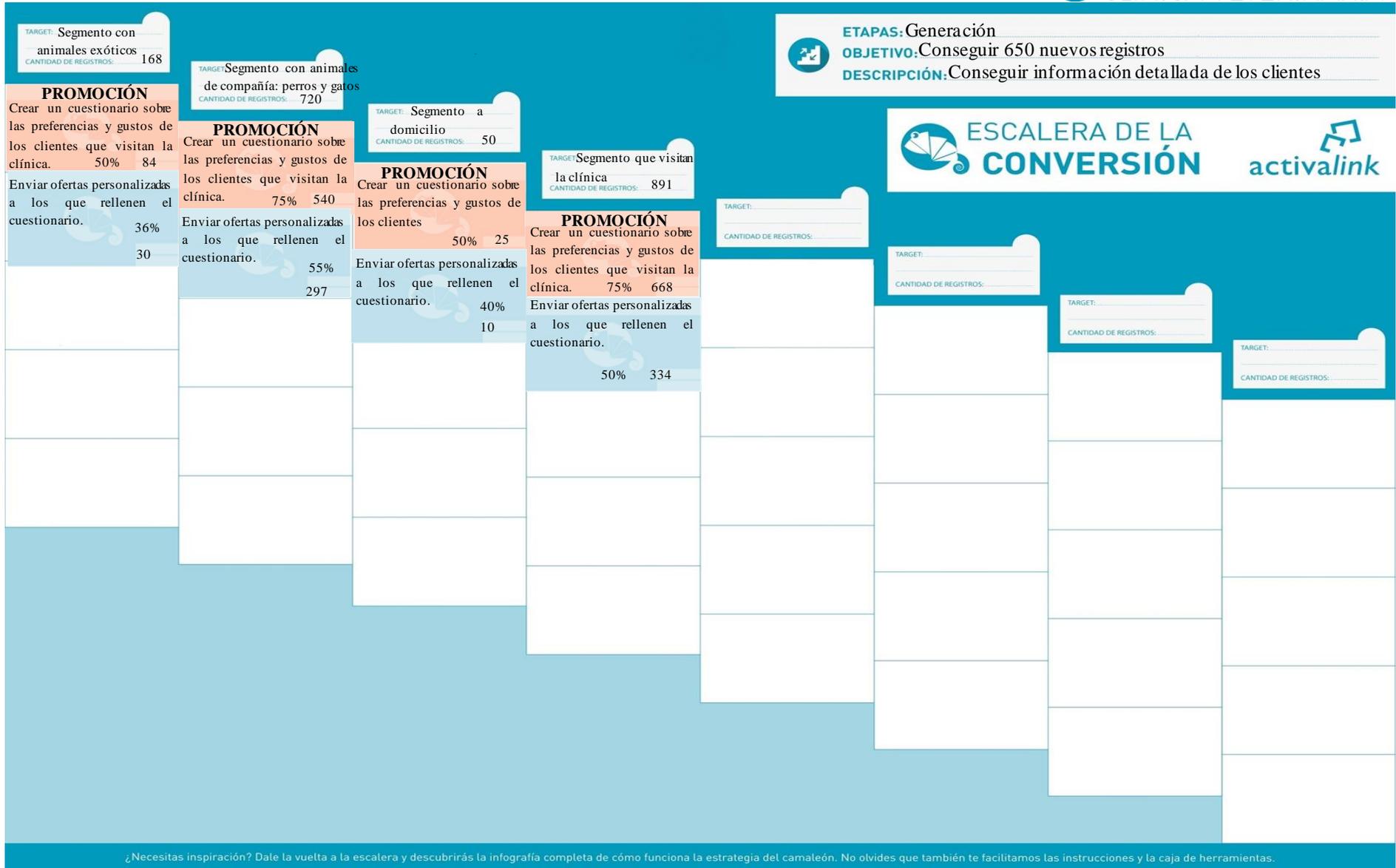
Esta fase es muy importante, ya que se trata de la última etapa antes de la venta. Después de esta fase, la clínica conocerá las necesidades y preferencias de los clientes. Una vez que se obtiene la información clave de los clientes potenciales, se desarrollan tareas para captarlos.

En primer lugar, se analizan los datos necesarios para la vinculación de los clientes con la clínica y su marca. A continuación, se anotan los registros en función de la información previamente obtenida de cada uno de ellos. La clínica registrará los mínimos datos previamente obtenidos y poco a poco solicitará los datos que necesitan y que son un poco más sensibles.

El objetivo de esta fase de generación es la de obtener muchos más datos para lanzar el servicio y que sea más efectivo. Se intenta obtener la siguiente información: razón de la visita, la población y documento nacional de identidad para los trámites que se puedan generar durante el servicio como autorización para sedación, anestesia, entre otros.

La clínica intentará obtener más información de los clientes y trabajará sobre los datos que ya tiene. Se debe trabajar con la base de datos que ya tiene porque si no se convierte en una lista poco útil. Se debe realizar una estrategia para ir actualizando los datos e ir incorporando nuevos, además de desarrollar campañas para obtener nuevos registros y así atraer a un público objetivo.

Una vez realizadas estas tres fases, la clínica acaba con la parte de investigación debido a que tiene identificados y segmentados los clientes potenciales. Es el momento en que la clínica está preparada para ofrecer su servicio y estudiar la manera de atraer nuevos clientes.



La etapa de Generación es la más importante para la clínica, debido a que es la última etapa de investigación. Después, se conocerán las necesidades y preferencias de cada segmento.

La clínica ha seleccionado cuatro acciones de marketing para conseguir datos específicos de todos los segmentos. El objetivo que propone la clínica es conseguir 650 nuevos registros para la base de datos.

El *target* de la clínica se divide en cuatro segmentos: segmento con animales exóticos con 168 registros, segmento con animales de compañía con 720 registros, segmento a domicilio con 50 registros y segmento que visitan la clínica con 891 registros; se aplicarán estrategias de marketing para cada segmento.

De inicio, la clínica realizará la misma acción para los cuatro segmentos.

La primera acción de marketing consiste en generar un cuestionario sobre las preferencias y gustos de los clientes que visitan la clínica. Se realizará esta estrategia mediante el envío de un correo electrónico. El 50% de este segmento, es decir, las 84 personas se interesarán por el correo recibido. La clínica procederá a enviar ofertas personalizadas y exclusivas para todas las personas que rellenen el formulario. Un 36% enviarán el cuestionario para recibir las ofertas. Con esta acción la clínica espera conseguir 30 nuevos registros.

La segunda acción del *target* es el segmento con animales de compañía. El 75% de este segmento, es decir, las 540 personas se interesarán por el correo electrónico recibido, ya que la mayoría de las personas tienen perros o gatos en sus domicilios. La clínica enviará ofertas personalizadas y exclusivas para todas las personas que rellenen el cuestionario. Un 55% enviarán el formulario para recibir ofertas. Con esta acción la clínica conseguirá 297 registros nuevos.

La tercera acción del *target* es el segmento a domicilio. El 50% de este segmento, es decir, 25 personas se interesan por el correo recibido. Existen muchas personas que por ciertos motivos no pueden asistir a la clínica por ello se realiza una estrategia para este sector. Un 40% enviará el formulario para recibir las ofertas. La clínica conseguirá 10 registros nuevos con esta acción.

La última acción de esta fase, dirigida al segmento que visitan la clínica. El 75% de este segmento, es decir, 668 personas se interesan por el correo electrónico. Un 50% de estas personas enviará el cuestionario para recibir todas las ofertas personalizadas y exclusivas. De esta manera, la clínica conseguirá 334 nuevos registros.

Después de realizar todas las acciones anteriormente mencionadas, se estima que la clínica conseguirá 671 nuevos registros y se dispondrá de más información y datos concretos de los clientes potenciales. Estos nuevos registros se incorporarán a la base de datos existente. Una vez realizadas las tres primeras fases se podrán identificar y segmentar los clientes potenciales y podrán iniciar la venta de los servicios ofrecidos en la clínica.

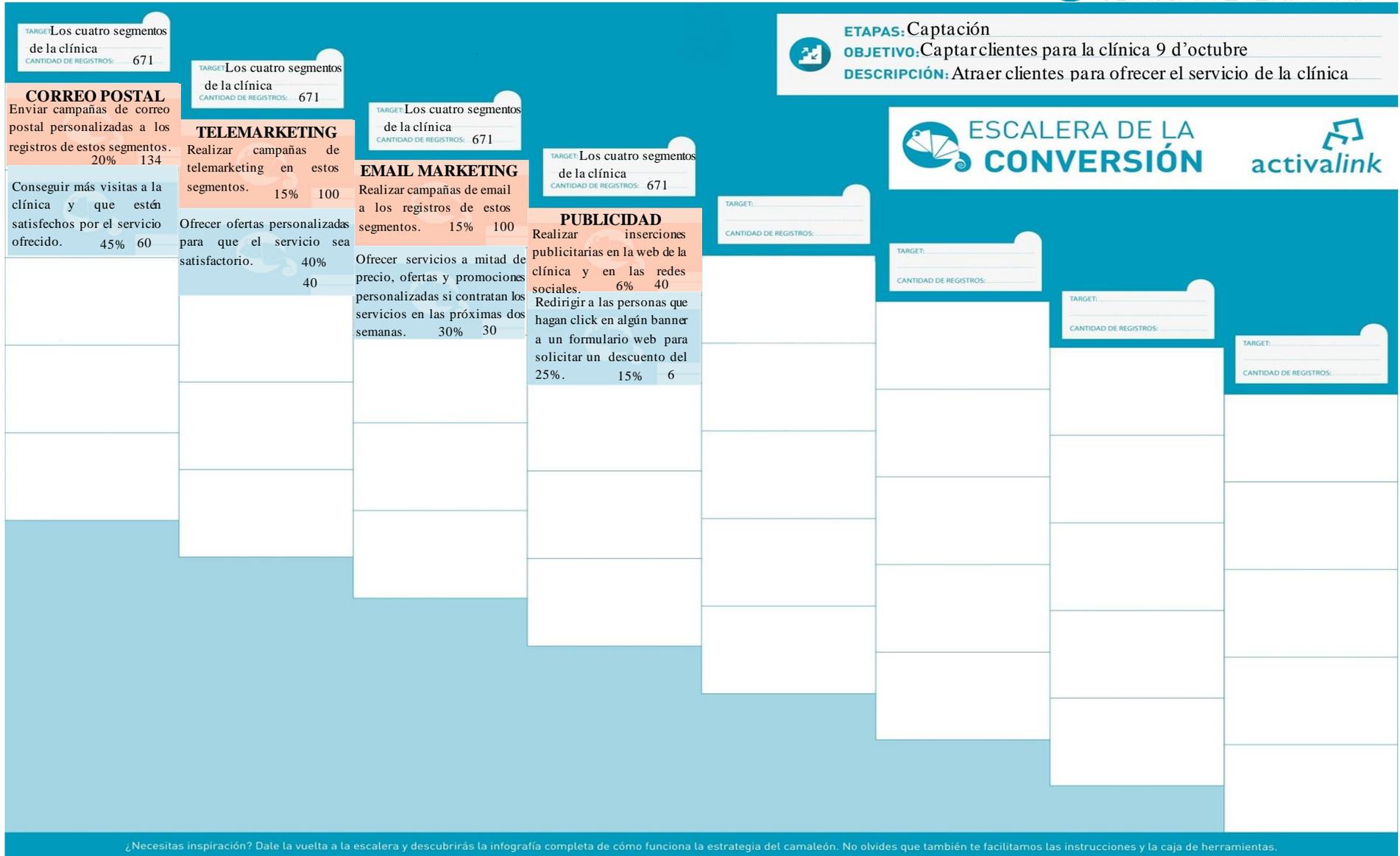
5.3.2.4. Captación



Las tres primeras fases constituyen la estrategia de la clínica. De esta manera se invierte en la base de datos de los clientes potenciales y se prepara el camino para incrementar las ventas. Dispone de una base de datos adecuada con mucha información clave de los clientes potenciales. Es una manera adecuada de conseguir captar los clientes potenciales.

La clínica conseguirá clientes mediante el uso de diferentes medios de comunicación, técnicas de promoción y ofertas publicitarias personalizadas para cada segmento específico y medios online como es el *emailing* o email marketing.

La clínica utilizará diferentes técnicas para obtener la mejor estrategia para captar los clientes. Se utilizarán estrategias de online y offline mediante la planificación y la ejecución y poder captar un mayor número de clientes.



En la fase de captación, la clínica dispone de una base de datos completa con información ratificada constituida en las fases anteriores.

Se intentará conseguir más clientes usando marketing de base de datos. Se divulgarán diferentes acciones de marketing para captar el mayor número de clientes mediante la estrategia Online y Offline.

Una vez conseguido captar los clientes, no se realizarán otras estrategias con los mismos en esta etapa.

La primera estrategia de esta etapa es enviar una campaña de correo postal personalizada a todos los registros de los cuatro segmentos: 134 personas se prevé que se interesen por la postal recibida, siendo 60 las que visitan la clínica para adquirir sus servicios. De esta manera, la clínica conseguirá ofrecer sus servicios ya que cubre las necesidades de los clientes y ha realizado ofertas exclusivas para ellos.

La segunda estrategia de comunicación consiste en una campaña de telemarketing a los cuatro segmentos de la clínica. Se espera que de los 671 que forman este segmento 100 se interesen en resolver sus necesidades cotidianas. Por ello, la clínica les ofrecerá ofertas personalizadas con un servicio satisfactorio. Se conseguirá captar 40 personas nuevas.

Continúa con una campaña de email marketing para los cuatro sectores que tiene la clínica. La clínica ofrece a mitad de precio, ofertas y promociones personalizadas si contratan el servicio en las próximas dos semanas. Conseguirá captar 30 personas nuevas.

Para continuar captando clientes, la clínica efectuará inserciones publicitarias en la web de la misma y en las redes sociales. De las cuales, 40 personas se interesan por la publicidad. Consiste en redirigir a las personas que hagan click en el banner a un formulario web para solicitar un descuento del 25% para los cuatro segmentos. Con esta estrategia se consiguen captar 6 personas.

Para concluir esta etapa, la clínica pedirá nuevos datos a los clientes para poder verificarlos y poder conseguir más información de ellos. Después de captarlos, la clínica intentará que vuelvan a consumir los servicios y utilizar estrategias para conseguir fidelizarlos.

5.3.2.5. Fidelización



Es muy importante conseguir fidelizar el mayor número de clientes, ya que supone un mayor esfuerzo económico conseguir un nuevo cliente que mantener a los que ya tiene. Por ello, la clínica centrará sus esfuerzos en mantener a los clientes existentes consiguiendo que vuelvan a la clínica, tratándolos de una manera personalizada para obtener la máxima rentabilidad por cliente dirigiendo así, técnicas específicas a los clientes

de la propia clínica.

Cuando se inicia esta fase, la clínica ya conoce las necesidades y prioridades de los clientes y cómo satisfacerlas. Se podrá fidelizar un mayor número de clientes y conseguir los mejores mediante la base de datos anteriormente constituida, disponiendo de información clave para conseguirlo.

En primer lugar, se analizarán las necesidades de los clientes, la razón por la que están satisfechos con el servicio ofrecido, las mejoras necesarias y la propia clínica. Con los resultados obtenidos en el análisis se podrán realizar estrategias de comunicación con los clientes realizando diferentes técnicas de marketing.

En esta fase de la estrategia se evalúa la satisfacción de los clientes. De esta forma se pueden analizar las necesidades, prioridades de los clientes y el grado de satisfacción con los servicios ofrecidos. Además, se establecen estrategias de fidelización donde se definen planes de acción para los grupos de interés. Se preparará la infraestructura de la clínica para poner en marcha la campaña de fidelización y poder iniciar la estrategia.

La fase de fidelización consiste en realizar acciones para que los clientes vuelvan a la clínica. Captar a un cliente nuevo cuesta alrededor de 5 a 7 veces más que conseguir mantener a uno ya existente en la misma. La clínica ha decidido diseñar un plan para mejorar la relación con los clientes a largo plazo. De esta forma, consigue que el cliente esté satisfecho, la mejor manera de hacer publicidad. La clínica centrará sus esfuerzos en conseguir fidelizar el máximo número de clientes posibles.

Para analizar esta fase, se tomará como base los datos anteriores. Actualmente, la clínica dispone de 250 clientes y se espera captar 136. Por ello, los clientes de la clínica al iniciar esta fase son 386.

La primera tarea para realizar esta fase es la de comunicación mediante la creación de una tarjeta de fidelización para todos aquellos clientes que la soliciten. Estas tarjetas sirven para que los clientes acumulen puntos para conseguir regalos y ofertas exclusivas. De esta manera, la clínica se asegura un cliente fiel y a la vez consigue información sobre su mascota y las necesidades de la misma. Con esta acción, se espera conseguir fidelizar a 60 personas.

Otra alternativa es enviar un regalo de aniversario a los clientes. Consiste en enviar una caja con un juguete y una bolsita de pienso medicado para cada mascota. Se espera registrar 50 personas.

La clínica ha de evaluar la satisfacción de los clientes por medio de la siguiente tarea. Consiste en analizar las necesidades obteniendo las prioridades de cada uno por medio de la encuesta de satisfacción que se les proporcionará una vez finalizado el servicio. Se espera que el 85% de los clientes finalicen el servicio con éxito. Se conseguirá obtener la información de 26 personas. Además, permitirá saber la opinión de las mejoras a realizar al servicio ofrecido y conseguir que los clientes vuelvan.

Es muy importante que los mejores clientes propongan aumentar el servicio de la clínica. Por ello, cuando la clínica obtiene una crítica negativa por parte del cliente intentará resolverla. De esta manera, se intenta que el cliente esté satisfecho. Por las molestias ocasionadas se le obsequiará al cliente con una muestra de pienso gratuita. Con esta acción la clínica estima conseguir fidelizar a 10 personas.

Para finalizar, la clínica realizará una campaña de email marketing para los clientes que no se han podido fidelizar con otras acciones. Consiste en realizar promociones exclusivas para ellos y enviarles descuentos. Con esta acción, se prevé fidelizar a 6 personas.

Después de analizar esta fase, se consigue fidelizar a un total de 152 personas. La clínica conoce con más detalle a sus clientes y lo que necesitan, por ello les resulta más fácil fidelizarlos. Es una estrategia que permite conseguir que los clientes vuelvan a adquirir los servicios de la clínica, sentirse identificados y tratados de una manera especial y personalizada. Además, de maximizar la rentabilidad de la clínica.

No obstante, la clínica tiene que valorar la mejora de los servicios ofrecidos e incorporar nuevos para multiplicar sus ventas y conseguir maximizar beneficios.

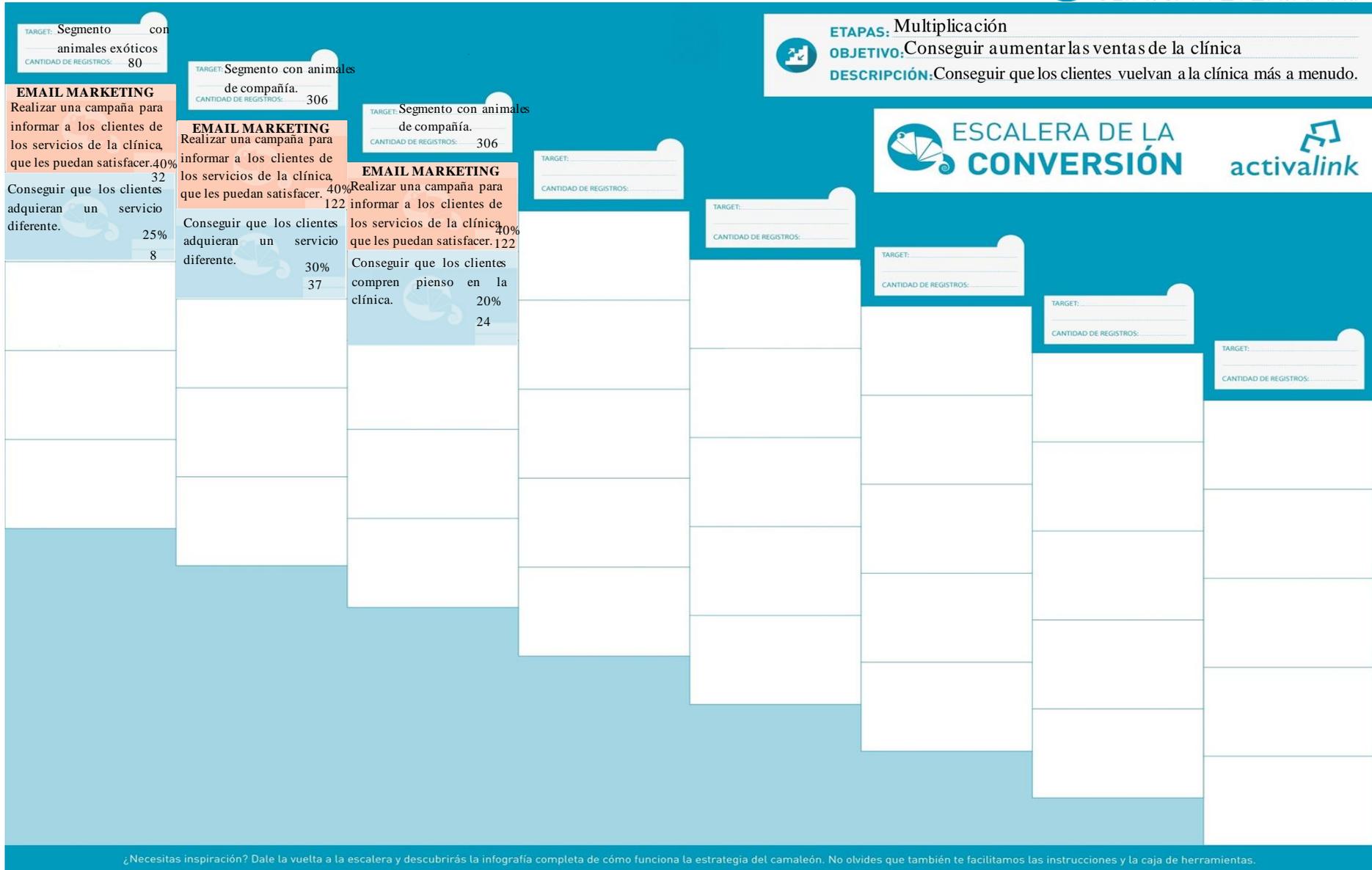
5.3.2.6. Multiplicación



Para incrementar la cuota de mercado con los clientes obtenidos se ha de segmentar y facilitar la comunicación con los clientes. Se debe tratar de una manera personalizada a los clientes obteniendo una mejor relación. Mediante la información detallada de cada uno de ellos permitirá realizar estrategias para incrementar el volumen de frecuencia de visitas en la clínica.

Se trabajará con los mismos segmentos que en la fase anterior, pero de una manera más específica. Se diseñarán estrategias diferentes para cada segmento y así, incrementar las visitas y, por tanto, mayor volumen.

La estrategia de multiplicación se considera el servicio, la comunicación y el tipo de contacto para mantenerlos.



En esta fase de multiplicación se pretende desarrollar acciones para incrementar el volumen de servicios ofrecidos a los clientes de la clínica. En las últimas etapas se conocen las necesidades, preferencias y hábitos de los clientes con los servicios de la clínica, tratando de mejorar el vínculo con el cliente. El objetivo es promover la venta de otros servicios de la clínica diferentes a los que el cliente adquiere habitualmente y así, incrementar el beneficio.

Se realizan cinco acciones de marketing. Los clientes confían en la clínica, por ello, si encuentran el servicio ofrecido en la clínica y el trato es agradable serán fieles a la misma.

La clínica realiza estrategia para el segmento con animales exóticos. Consiste en realizar una campaña de email marketing a todos los clientes que ya adquieren los servicios en la clínica y se sumen a adquirir el servicio para un perro o gato. Se consiguen multiplicar las ventas de los servicios de 8 clientes con esta estrategia.

La segunda acción consiste en realizar una campaña de email marketing para el segmento con animales de compañía: perros y gatos. Consiste en que los clientes que ya adquieren el servicio para perros y gatos sumen su servicio a otro animal distinto que tengan en sus hogares. Con esta acción se consigue multiplicar 37 clientes.

La tercera y última acción consiste en realizar una campaña de email marketing para el segmento con animales de compañía: perros y gatos. Se pretende informar que disponen de venta de piensos para sus mascotas. Con esta acción se consigue multiplicar 24 clientes.

Con esta fase se consiguen que 69 clientes multipliquen sus ventas de servicios y que los adquieran con más frecuencia.

La estrategia del Camaleón finaliza con esta fase de multiplicación, pero la clínica ha de continuar captando nuevos clientes mediante el continuo estudio de las necesidades de los clientes y los potenciales.

La clínica debe realizar nuevas acciones para conseguir nueva información de los clientes, adaptándose al mercado, incorporando nuevos clientes, y así, conseguir más cuota de mercado.

Para alcanzar el éxito de la implantación de la clínica se deberá adaptar a la situación que se da en el entorno. Se actualizarán los datos e información del software. Además, se realizarán nuevas estrategias para seguir captando nuevos clientes cada año y así, estudiar las necesidades de ellos.

Finalmente, se ajustarán las actividades funcionales de la clínica y formar a los nuevos trabajadores para que la implantación de la estrategia tenga éxito.

6. Implantación de la estrategia de marketing relacional

Para implantar la estrategia de marketing relacional y que tenga éxito, será necesario preparar a la clínica y a los futuros trabajadores. Para conseguir una estrategia eficiente se debe conocer a los clientes, los gustos y preferencias de cada uno para poder fidelizarlos.

Para guardar toda la información obtenida se utilizará un CRM. Permitirá agilizar los procesos y facilitar la información necesaria para que los trabajadores de la clínica tengan acceso a todos los datos recopilados. Es muy importante, seleccionar un buen CRM para que se adapte a la clínica y poder formar a los futuros trabajadores de la misma.

La clínica debe concienciarse de que el cliente es lo más importante y formar a los trabajadores para llevar a término este proceso. Por ello, los trabajadores deben aprender a conocer perfectamente a los clientes, sus necesidades y preferencias.

También, se deben analizar los recursos necesarios para llevar a término la estrategia. Por ello, se ha decidido que la alumna que está desarrollando este proyecto lleve a término dicha estrategia. De modo que realizará el lanzamiento del software CRM a modo de desarrollo personal y, como la clínica se está iniciando se podrán reducir costes a la hora de contratar una persona externa. Además, de analizar los recursos de inversión necesarios y el coste del software CRM para el inicio del proyecto.

6.1. Formación del personal

La estrategia que se va a incorporar en la clínica permitirá un cambio de cultura empresarial y modificación a la hora de trabajar los miembros de la misma.

Para iniciar el proyecto, es muy importante realizar una explicación detallada del funcionamiento de la estrategia y los futuros cambios que ocasionará a la clínica la puesta en la marcha del software. Para que tenga éxito, los socios y los futuros trabajadores deben estar motivados para llevar a término la estrategia debido a que es muy importante para su correcto funcionamiento. Estarán en continuo contacto con los clientes debido a que su servicio es relacionarse con ellos. Por ello, es muy importante formar a todos los trabajadores que componen la clínica para aprender a relacionarse con los clientes lo mejor posible. Lo más importante para la clínica son los clientes, por esta razón trabajan para satisfacerlos y solucionar cualquier problema y sugerencia que tengan.

Al estar involucrados los dos socios, han de estar informados de este proyecto. Debido a que deberán aprender bien como relacionarse con los clientes para que los futuros trabajadores que contraten sean formados de la misma manera.

No se ha realizado cambio en la estructura de la clínica, ya que la persona que se va a encargar de este proyecto es la alumna que está desarrollando el mismo. Las funciones que deberán llevar a término es recibir información de la metodología que se va a aplicar y el uso del CRM que se implanta. Además, de recoger los cuestionarios y mejorar la recogida de la información.

Cuando la clínica obtenga mayores ingresos se contratará una auxiliar de veterinaria. Será el primer trabajador que verán los clientes, por ello se encargará de las relaciones con ellos. Se la formará específicamente para usar la metodología y el CRM. Es la persona que estará en contacto con el cliente y realizará las acciones de marketing de las diferentes fases. El mantenimiento de las redes sociales las realizará la persona que realiza este proyecto y de tramitar las quejas y sugerencias de los clientes.

6.2. Recursos necesarios

La clínica necesita recursos para poner en marcha la estrategia y conseguir crear relaciones a largo plazo con los clientes. De esta forma se podrán fidelizar y multiplicar los servicios ofrecidos.

En primer lugar, se necesita inversión para hacer frente a los posibles cambios de la clínica. Las líneas de crédito y el dinero en efectivo son recursos económicos que dispone la clínica. Es muy importante para que tenga éxito el proyecto.

Los recursos humanos son el principio del proyecto. El equipo que formará parte de la estrategia es la alumna que realiza este proyecto y la futura auxiliar veterinaria que se incorporará. La persona encargada es la alumna que desarrolla este proyecto debido al desarrollo personal de la misma y para reducir costes de formación o contratación de una persona externa. Se ocupará de coordinar todas las acciones de marketing seleccionadas y el proyecto para que se lleve a término con éxito.

La clínica dispone de recursos físicos como el lugar donde está situada la clínica, la maquinaria, los ordenadores, etc.

Finalmente, se dispondrá de recursos intelectuales como métodos de desarrollo al marco de la clínica y el software específico. El software CRM es un elemento muy importante para este proyecto. Se guardarán todos los datos de los clientes, sus hábitos de compra del servicio, los gustos y preferencias. Además, permitirá a la clínica realizar acciones de marketing adaptadas a cada uno de ellos.

6.3. Subcontratación de las empresas externas

Para implementar la estrategia de marketing relacional se necesitará subcontratar otras empresas externas para realizar tareas específicas. La clínica necesitará subcontratar los servicios de tres empresas. La primera empresa se va a encargar del diseño gráfico. La segunda empresa del mobiliario necesario para la puesta en marcha del proyecto. Y, por último, la tercera empresa será la encargada de implantar el CRM.

En primer lugar, la primera empresa subcontratada se dedica al diseño gráfico. La clínica no dispone de un departamento de diseño, ya que no es una empresa grande y no necesita disponer de ella. Por este motivo, se subcontrata este servicio. Es necesario disponer de un soporte de empresa que se encargue del diseño para así, captar la atención de los clientes potenciales. Mediante la elaboración de los diseños necesarios para las acciones de marketing y poder mejorar la página web de la clínica.

Por consiguiente, la segunda empresa subcontratada es la que les proporcionará el mobiliario necesario para la estrategia como son los stands.

Finalmente, se subcontrata una empresa que les proporcionará el software CRM para poner en funcionamiento la estrategia y conseguir fidelizar y multiplicar la venta de los servicios ofrecidos en la clínica para los clientes. Esta empresa es la encargada de implantar el software, de formar a los miembros de la clínica en el funcionamiento de esta herramienta y de su mantenimiento anual. La empresa que se va a subcontratar es Activalink, consultora de marketing relacional y que dará soporte a la realización de este proyecto de final de grado.

6.4. Descripción del Software

Para la realización de la implantación de la estrategia de camaleón, se va a utilizar el software SuiteCRM. Es una aplicación para servidores de código libre, modular y de amplias funcionalidades orientado en la administración de la relación con el cliente. Este software SuiteCRM incluye módulos de venta, servicios al cliente, procesos de marketing y opciones de automatización de soporte. Además, de ofrecer colaboraciones simples entre diferentes departamentos.

A continuación, se describirán las funcionalidades del software elegido, SuiteCRM.

Al acceder al CRM, aparece una pantalla de inicio o *dashboard*, que permite gestionar la información que muestra la pantalla de inicio del sistema del software. La clínica podrá configurar a su manera tanto el contenido como la posición adaptándose en todo momento a las necesidades de los clientes. La primera pantalla que aparece en el software es toda aquella información relevante y de interés para la clínica.

A continuación, aparece la pantalla de inicio del software SuiteCRM.

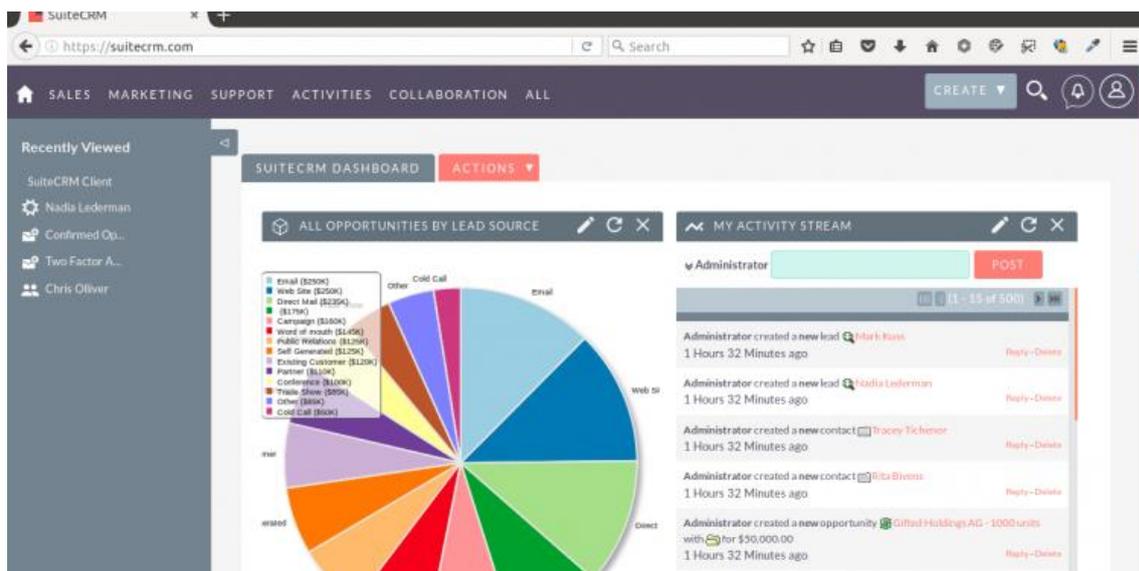


Ilustración 39: Pantalla inicio suite CRM (Fuente: SuiteCRM, 2019)

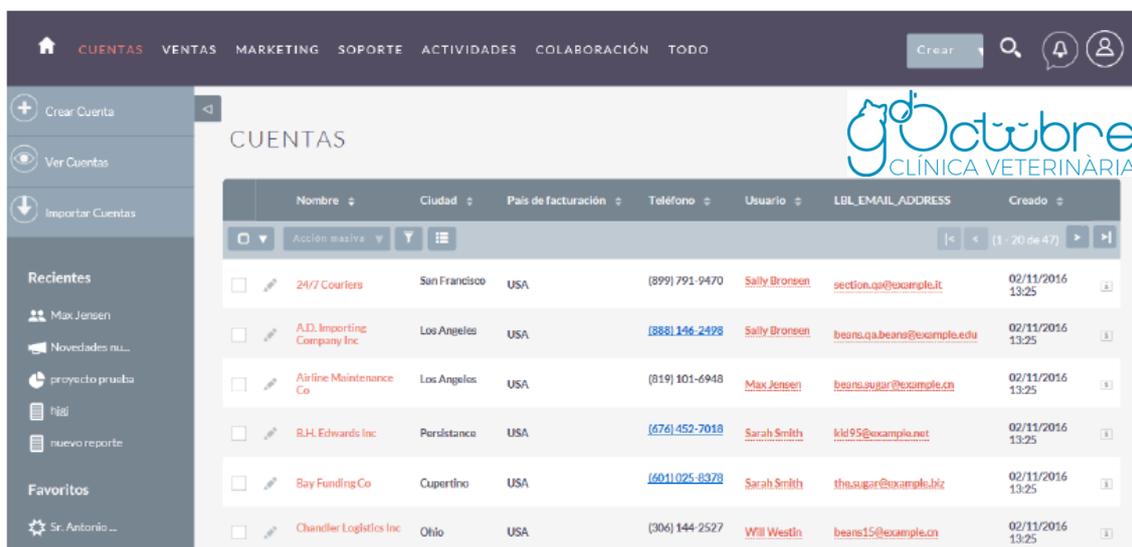
Este software está compuesto por diferentes módulos que gestionan los diferentes aspectos del sistema CRM. Se clasifican en tres áreas principales con diferentes objetivos.

Los módulos son:

- **VENTAS**

Esta primera parte del CRM es la que se encarga de dar soporte a los agentes de ventas del servicio de la clínica para aumentar al máximo el rendimiento. Contiene los módulos de cuentas, contactos y clientes potenciales. Además, incluye diferentes módulos que se asocia a la actividad como email, reuniones, llamadas, tareas, proyectos y trabajo.

El módulo cuentas es el lugar donde se guardará toda la información específica de la clínica. Además, probablemente sea la entidad del negocio calificando como prospecto de venta, cliente, proveedor o incluso revendedor. Es utilizado para el seguimiento de las relaciones con el cliente y todas las organizaciones asociadas a la misma.



	Nombre	Ciudad	País de facturación	Teléfono	Usuario	LBL_EMAIL_ADDRESS	Creado
<input type="checkbox"/>	24/7 Couriers	San Francisco	USA	(899) 791-9470	Sally Bronsen	section.os@example.it	02/11/2016 13:25
<input type="checkbox"/>	A.D. Importing Company Inc	Los Angeles	USA	(888) 146-2498	Sally Bronsen	beans.qa.beans@example.edu	02/11/2016 13:25
<input type="checkbox"/>	Airline Maintenance Co	Los Angeles	USA	(819) 101-6948	Max Jensen	beans.sugar@example.cn	02/11/2016 13:25
<input type="checkbox"/>	B.H. Edwards Inc	Persistence	USA	(676) 452-7018	Sarah Smith	kid95@example.net	02/11/2016 13:25
<input type="checkbox"/>	Bay Funding Co	Cupertino	USA	(601) 025-8378	Sarah Smith	the.sugar@example.biz	02/11/2016 13:25
<input type="checkbox"/>	Chandler Logistics Inc	Ohio	USA	(306) 144-2527	Will Westin	beans15@example.cn	02/11/2016 13:25

Ilustración 40: Ventas: Cuentas (Fuente: SuiteCRM, 2019)

Para el submódulo contactos se pretende gestionar el contacto asociado a una cuenta y oportunidad. Comprende toda la información relacionada con las personas. También, proporciona un punto de vista del historial relacionado con un registro de contacto.

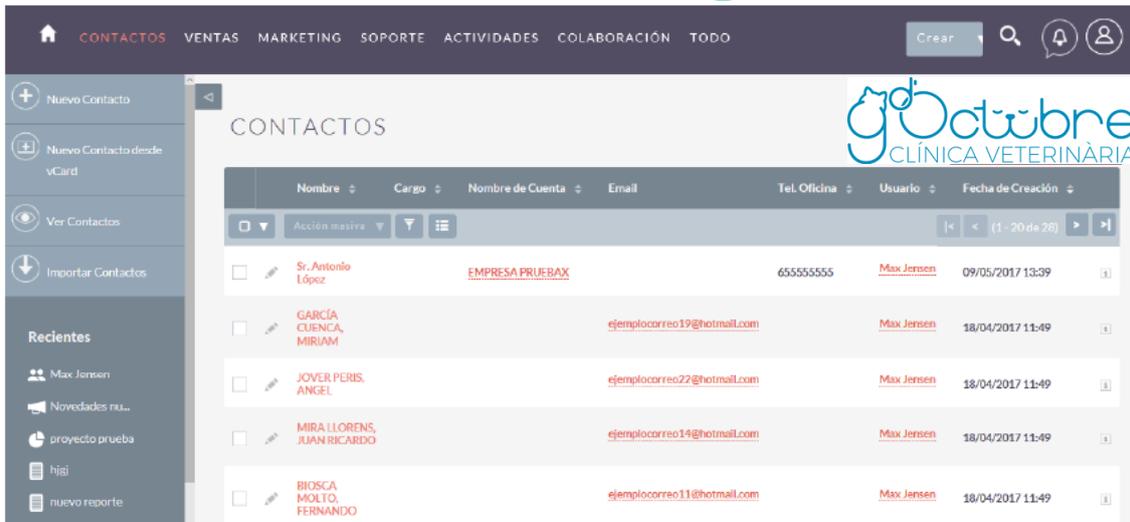


Ilustración 41: Ventas-Contactos (Fuente: SuiteCRM, 2019)

En el submódulo de clientes potenciales, se almacenan todos los posibles clientes que conocen la clínica, pero no han iniciado ningún servicio en la misma.



Ilustración 42: Ventas-Clientes potenciales (Fuente: SuiteCRM, 2019)

MARKETING

El módulo de marketing admite la puesta en marcha de las campañas de marketing masivas a partir de la información obtenida en el CRM, influenciados en lo que se denomina marketing directo. Incluyendo las listas del público objetivo y campañas. Con este módulo se pretende conseguir un seguimiento del rendimiento económico de la clínica.

Las actividades que desarrolla este módulo son de la alumna que realiza el proyecto para gestionar y guardar todos los datos de los posibles destinatarios y llevar a término las campañas de ofertas, emails o *newsletters* periódicas detallando los servicios ofrecidos en la clínica.

El lanzamiento de la campaña de email se inicia con la creación de una lista del público objetivo que permitirá a la clínica añadir los posibles destinatarios. Este público objetivo son todas aquellas personas que no conocen la clínica, pero disponen de alguna información como el nombre y el email. Todas estas personas serán las que recibirán el email.

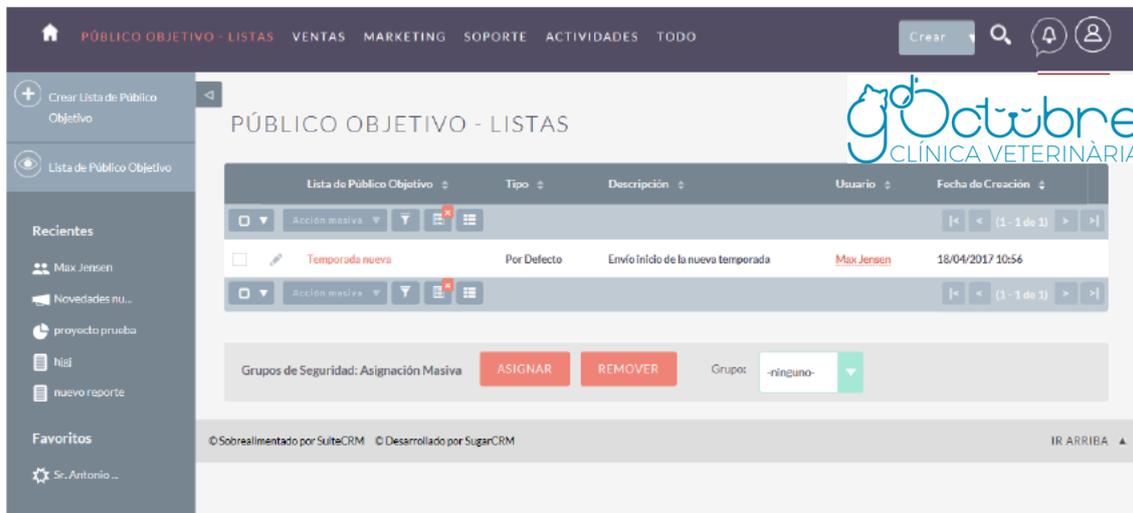


Ilustración 43: Marketing-Lista del público objetivo (Fuente: SuiteCRM, 2019)

Para la puesta en marcha de la campaña de email se debe crear un modelo de mensaje que se utilizará para enviar a todos los destinatarios. La clínica se encargará de enviar una campaña de email marketing y se deberá comprobar que se han recibido todos los datos actualizados, así como los mensajes vistos. También, permite ver estadísticas de explotación económica de la campaña de marketing.

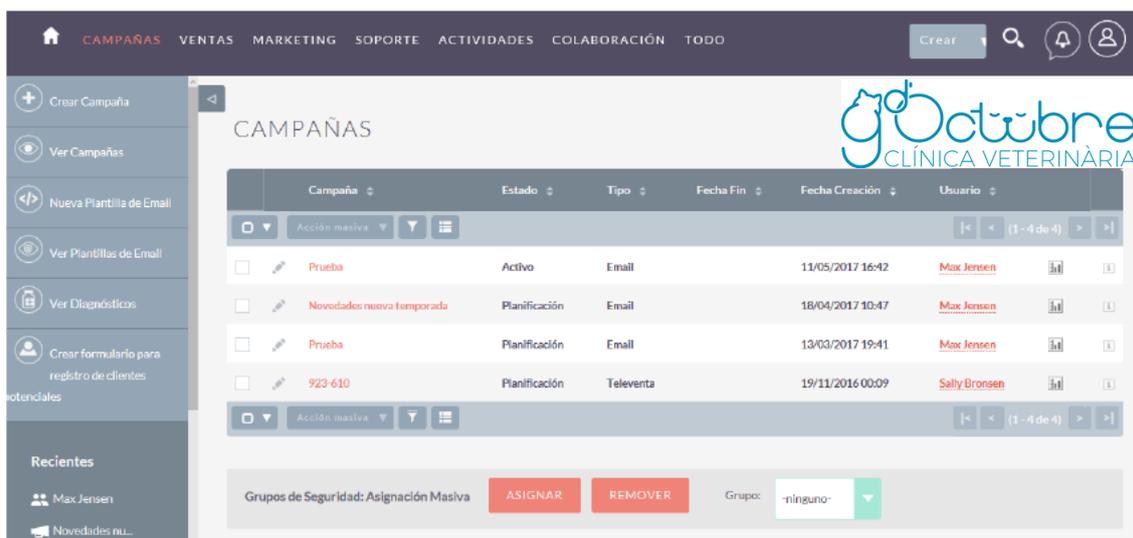


Ilustración 44: Marketing-Campañas (Fuente: SuiteCRM, 2019)

Los módulos son indispensables para el buen funcionamiento del software CRM. Permitiendo de esta forma la función adecuada. La clínica podrá modificar el software según sus necesidades adaptándose a la perfección. Además, la empresa Activalink

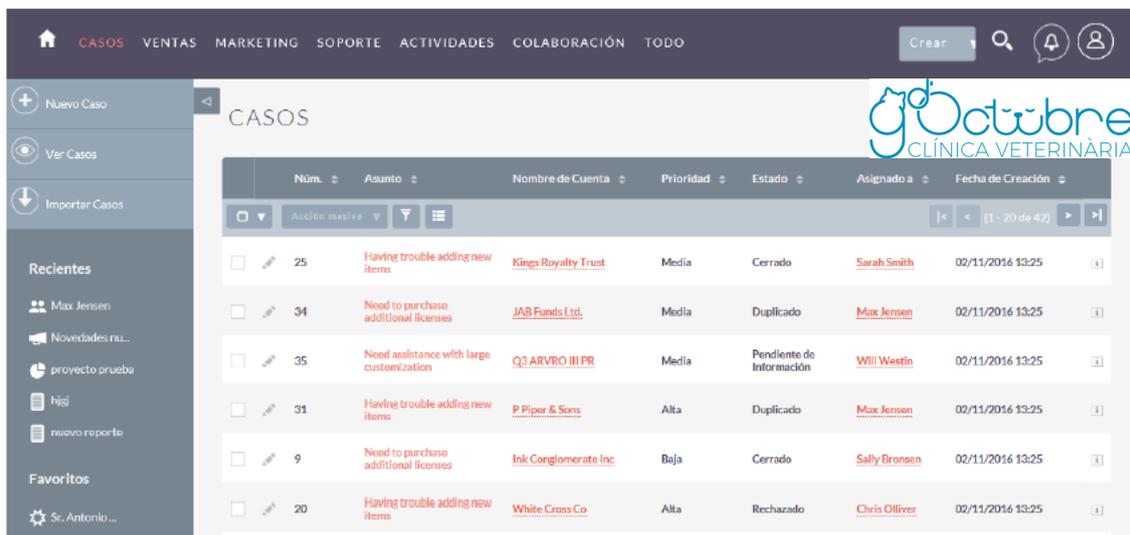
proporciona formación del software a todos los trabajadores. El software es sencillo con módulos necesarios y rápidos.

Activallink proporciona sesiones formativas adaptadas a cada empresa una vez implantado el CRM. Además, de diseñar un manual de uso para la planificación de la formación de los trabajadores de la clínica cuando se acaba las jornadas formativas.

▪ SERVICIO

Este módulo da servicio al personal de la clínica. De esta manera, permite llevar un registro de las llamadas de los clientes para conseguir una mejora en la atención de cada uno y facilitar la relación con ellos. Este servicio se gestiona mediante los módulos casos y gestión de incidencias, permitiendo de esta forma llevar a término un mejor control de las interrelaciones con los clientes mediante el servicio de atención al público.

El módulo casos permite almacenar y gestionar todos los problemas con los clientes y trabajadores relacionados con el servicio administrativo.



Núm.	Asunto	Nombre de Cuenta	Prioridad	Estado	Asignado a	Fecha de Creación
25	Having trouble adding new items	Kings Royalty Trust	Media	Cerrado	Sarah Smith	02/11/2016 13:25
34	Need to purchase additional licenses	JAB Funds Ltd.	Media	Duplicado	Max Jensen	02/11/2016 13:25
35	Need assistance with large customization	Q3 ARVBO III PR	Media	Pendiente de Información	Will Westin	02/11/2016 13:25
31	Having trouble adding new items	P Piper & Sons	Alta	Duplicado	Max Jensen	02/11/2016 13:25
9	Need to purchase additional licenses	Ink Conglomerate Inc	Baja	Cerrado	Sally Bronsen	02/11/2016 13:25
20	Having trouble adding new items	White Cross Co	Alta	Rechazado	Chris Olliver	02/11/2016 13:25

Ilustración 45: Servicio con el cliente-Casos (Fuente: SuiteCRM, 2019)

7. Plan de acción

Es una herramienta de planificación que se emplea para gestionar y controlar los proyectos o tareas. Se desempeña con una hoja de ruta que establece la manera de organizar, orientar e implementar al sinfín de acciones necesarias para la consecución de los objetivos marcados y la meta a seguir.

Se realizará un estudio para identificar la función de la implantación de la estrategia y poder diseñar los planes de acción para dicha implantación.

Es muy importante que la clínica disponga de fechas para el cumplimiento de las actividades planificadas para la puesta en marcha del proyecto. El plan de acción recogerá todos los datos y establecerá el orden de realización de las actividades. Además, facilitará la organización de la implantación de la estrategia.

El plan debe ser operativo para la estrategia que se diseña, fijando los objetivos y los medios para conseguirlos. Es muy importante para el desarrollo de la misma, asignar a una persona encargada de supervisar y ejecutar los planes de acción en las fechas pactadas. También pretende designar los recursos humanos, materiales y financieros indispensables para realizar la estrategia y poder evaluar los costes previstos.

Para implantar la estrategia, la clínica ha decidido que se implementará en un año y medio. Se necesita tiempo para realizar las diferentes tareas que permitirá a la clínica entablar relación con los clientes. La realización del proyecto se iniciará a principios del mes de octubre de este mismo año y finalizará en abril del 2022.

A continuación, se desarrolla el plan de acción que la clínica llevará a término para realizar esta estrategia. Aparecerán las diferentes tareas necesarias para su realización con la fecha de límite y la persona responsable.

	ACCIONES	FECHA LÍMITE	RESPONSABLE
	Reunirse con los dos socios de la clínica para informarles de la importancia de la satisfacción y fidelización del cliente. Informar de la nueva estrategia y de los futuros cambios que se requerirá para implantarlo.	5 de octubre de 2020	Alumna que realiza este proyecto
	Contactar con Activalink, empresa que proporcionará el software CRM	13 de octubre de 2020	Alumna que realiza este proyecto
	Implantar el software CRM en la clínica	30 de noviembre de 2020	Empresa externa
	Formar a los socios y trabajadores a utilizar el software	11 de enero de 2021	Empresa externa

Insertar los datos de los clientes actuales de la clínica al software	1 de febrero de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la primera fase de la estrategia del Camaleón	25 de febrero de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la primera fase al software de la clínica	11 de marzo de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la segunda fase de la estrategia del Camaleón	11 de marzo de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la segunda fase al software de la clínica	25 de marzo de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la tercera fase de la estrategia del Camaleón	8 de abril de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la tercera fase al software de la clínica	22 de abril de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la cuarta fase de la estrategia del Camaleón	6 de mayo de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la cuarta fase al software de la clínica	20 de mayo de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la quinta fase de la estrategia del Camaleón	3 de junio de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la quinta fase al software de la clínica	17 de junio de 2021	Relaciones con el cliente
Realizar las acciones de la sexta fase de la estrategia del Camaleón	1 de julio de 2021	Relaciones con el cliente
Insertar los datos de la sexta fase al software de la clínica	22 de julio de 2021	Relaciones con el cliente
Estudiar los resultados obtenidos en la estrategia (efectividad de las acciones, resultados obtenidos, tipo de cliente más sensible a la estrategia, etc.)	14 de octubre de 2021	Relaciones con el cliente
Estudiar el impacto económico que ha tenido la estrategia en la clínica	16 de diciembre de 2021	Alumna que realiza este proyecto
Verificar el correcto funcionamiento del software CRM	10 de enero de 2022	Empresa externa

Cerciorarse de los posibles errores en la estrategia y corregirlos lo más rápido posible	17 de febrero de 2022	Relaciones con el cliente
Avisar a los socios y a los posibles trabajadores del funcionamiento de la estrategia	15 de marzo de 2022	Alumna que realiza este proyecto
Insertar información a medida que los clientes utilicen el servicio de la clínica u obtengan información de los mismos	4 de abril de 2022	Relaciones con el cliente

Tabla 19: Plan de acción de la estrategia de CRM

En la tabla anterior, se muestran en detalle las tareas que se realizarán para implantar la estrategia de marketing relacional. Se decide iniciar la estrategia a principios del mes de octubre de este mismo año. El mes de octubre se realizarán las primeras dos tareas.

En primer lugar, la clínica realizará una reunión con sus dos socios para informar de la importancia de la satisfacción y fidelización del cliente. Informar de la nueva estrategia a seguir y de los futuros cambios que se implantarán en la clínica. Posteriormente, se pondrá en contacto con Activalink, la empresa que proporcionará el software CRM, que dará soporte a la estrategia.

Las dos siguientes acciones se realizarán entre noviembre y enero y será la empresa externa quien las ejecutará. Consistirá en implantar el software CRM en la clínica y formarlos en su utilización.

En los nueve meses siguientes, la persona encargada de las relaciones con el cliente se encargará de efectuar las tareas de marketing relacional correspondiente a cada fase y de incorporar todos los datos al software.

A continuación, se estudian los resultados obtenidos en la estrategia (efectividad de las acciones, resultados obtenidos, tipo de cliente más sensible a la estrategia, etc.) por la persona encargada de las relaciones con el cliente.

Posteriormente, se estudia el impacto económico que ha tenido la estrategia en la clínica por la persona encargada de ejecutar el proyecto. Además, se conocerán los beneficios o pérdidas que supone aplicar esta estrategia.

En enero de 2022 la empresa externa se encargará de verificar el correcto funcionamiento del software y corregir los posibles errores si los hay, para poder mejorar el funcionamiento de la misma.

En febrero de 2022, la persona encargada de las relaciones con el cliente se encargará de cerciorarse de los posibles errores en la estrategia y corregirlos lo antes posible. Y en marzo, la alumna que realiza el proyecto informará a todos los miembros de la clínica del funcionamiento de la estrategia.

Finalmente, la persona encargada de las relaciones con el cliente se encargará de insertar al software toda la información a medida que los clientes utilicen el servicio de la clínica u obtengan información de ella.

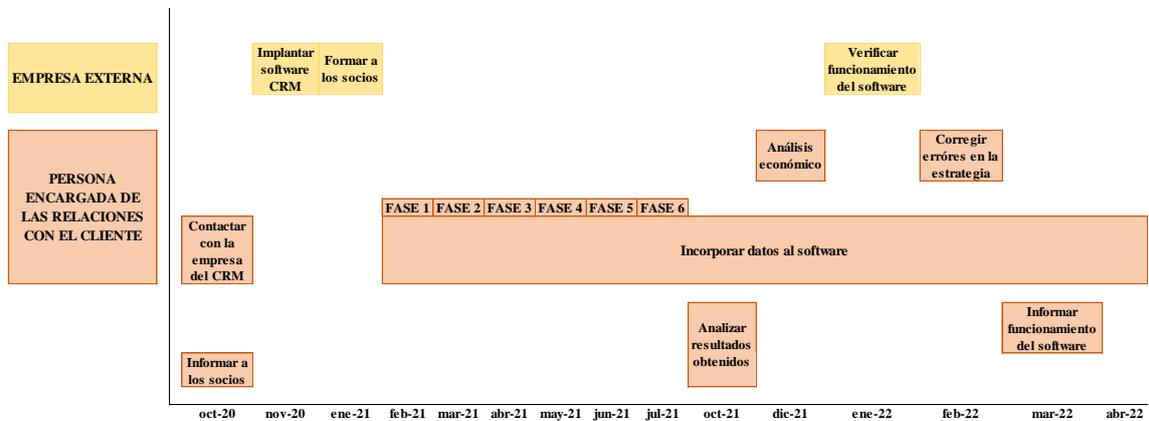


Ilustración 46: Plan de acción temporal de la estrategia

La figura anterior representa el plan de acción temporal de la estrategia de marketing relacional. Se puede apreciar que es compatible y complementario al anterior. Permite visualizarlo mejor y ayuda a ver mejor las actividades que realiza cada empresa o persona encargada para ello.

El plan de acción está dividido entre la empresa externa y la persona encargada de las relaciones con el cliente, que se encargan de la puesta en marcha de la estrategia. Además, se observan las tareas que se realizan junto con la fecha límite de aplicación.

8. Análisis de la viabilidad económica

Este análisis es una herramienta que se utiliza para tomar decisiones. Radica en la posibilidad de realizar este proyecto. Se estudian todos los ingresos y gastos para determinar si el proyecto puede llevar a cabo. Si la clínica dispone de recursos suficientes, se podrá llevar a cabo debido a su viabilidad. En definitiva, analizar la viabilidad del proyecto permitirá saber si aportará toda la rentabilidad esperada.

Es muy importante a la hora de implantar una estrategia disponer de un plan de viabilidad donde aparecen los beneficios esperados para la nueva estrategia y los costes de la implantación. De esta manera, permitirá saber si es interesante realizar la implantación de la nueva estrategia. La clínica deberá estudiar los costes que suponen las tareas planteadas y los reajustes de todas las actividades funcionales de la estrategia. Además, los ingresos que aporta la estrategia para la puesta en marcha.

Una vez definida toda la estrategia relacional que la clínica pretende implantar con las acciones propuestas para cada fase de la estrategia del camaleón, los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y la elaboración del plan de acción, se analizará la viabilidad económica del proyecto.

La clínica pretende realizar el primer año, varias acciones. Con estas acciones tendrán beneficios, aunque el análisis es a largo plazo.

La franja temporal del proyecto será de tres años. Se fijarán y cuantificarán las necesidades y recursos financieros necesarios para conseguir el objetivo establecido.

Los beneficios de la clínica se calculan mediante el estudio y previsión de las fases de captación, fidelización y multiplicación. La clínica tiene previsto obtener un beneficio de 30€ con cada visita si es solo para vacunar y 100€ mínimo en los servicios complementarios si tiene algo más grave. Supondremos que cada cliente visitará la clínica alrededor de 6 veces al año. En la etapa de captación, las ventas previstas para cada año irán disminuyendo hasta que se equilibren. Lo mismo va a ocurrir con la etapa de fidelización. Se plantean dos escenarios complementarios: el optimista y el pesimista. En el primero, se plantea un incremento del 20% de los clientes captados, fidelizados y multiplicados, y una merma del 20% para el segundo escenario. En la tabla siguiente se muestra un resumen de todos los datos anteriormente mencionados.

BENEFICIO	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO REALISTA			ESCENARIO OPTIMISTA		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Beneficio captación	9.792	8.172	7.300	12.240	10.215	9.125	14.688	12.258	10.950
Beneficio fidelización	10.944	9.692	8.180	13.680	12.115	10.225	16.416	14.538	12.270
Beneficio multiplicación	9.936	9.420	8.853,6	12.420	11.775	11.067	14.904	14.130	13.280,4
BENEFICIOS TOTALES	30.672	27.284	24.333,6	38.340	34.105	30.417	46.008	40.926	36.500,4

Tabla 20: Beneficios de las fases de la estrategia del Camaleón

Después, se analizan los costes a la hora de implantar la estrategia. Inicialmente, no hay coste para nuevo personal debido a que la estrategia del Camaleón la implantará la alumna que realiza este proyecto. El segundo año, se contrata a la auxiliar veterinaria por lo que habrá que formarla para que continúe con la estrategia con supervisión de la persona

encargada del proyecto, con un coste real de 12.500€, de los cuales el 60% se imputa a la estrategia obteniéndose así un coste de 7.500€ y el tercer año el coste es de 13.500€, de los cuales el 40% se imputa a la estrategia obteniéndose así un coste de 5.400€. Es debido a que la auxiliar no solo se va a encargar de realizar la estrategia, sino que, además, realizará los servicios auxiliares de la clínica, por ello, cuando es contratada solo se imputa el 60% destinado solo a la estrategia, el restante son servicios de la clínica. El siguiente año se imputa menos porque no necesita estar tan pendiente de realizar la estrategia, sino que aumentan los servicios necesarios en la clínica.

El siguiente coste que se asocia a la estrategia es la implantación del software y la formación de los trabajadores. Este coste solo se aplica el primer año. El coste de la implementación será de 4.500€ y la formación de los dos socios será de 2.000€. Además, hay que tener en cuenta que el software necesita mantenimiento, por ello, el coste del CRM es de 1.500€ al año. Estos costes serán lo mismo para los dos escenarios planteados.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de los beneficios esperados, además, de los costes a considerar para el escenario base, pesimista y optimista.

	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO BASE			ESCENARIO OPTIMISTA		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BENEFICIO									
Aumento de las ventas de servicio previstas en captación	19.584	16.344	14.600	24.480	20.430	18.250	29.376	24.516	21.900
Beneficio medios	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Beneficio captación	9.792	8.172	7.300	12.240	10.215	9.125	14.688	12.258	10.950
Aumento de las ventas de servicio previstas en fidelización	21.888	19.384	16.360	27.360	24.230	20.450	32.832	29.076	24.540
Beneficio medio	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Beneficio fidelización	10.944	9.692	8.180	13.680	12.115	10.225	16.416	14.538	12.270
Aumento de las ventas de los servicios previstos multiplicación	33.120	31.400	29.512	41.400	39.250	36.890	49.680	47.100	44.268
Beneficio medio	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Beneficio multiplicación	9.936	9.420	8.853,6	12.420	11.775	11.067	14.904	14.130	13.280,4
BENEFICIOS TOTALES	30.672	27.284	24.333,6	38.340	34.105	30.417	46.008	40.926	36.500,4
COSTES DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM									
Costes de contratación personal	-	7.500	5.400	-	7.500	5.400	-	7.500	5.400
Costes de formación del personal	2.000	-	-	2.000	-	-	2.000	-	-
Costes de implantación del software	4.500	-	-	4.500	-	-	4.500	-	-
Costes del mantenimiento del CRM	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Costes telemarketing/campaña postal	2.000	1.500	1.000	2.000	1.500	1.000	3.000	2.000	1.000
Costes publicidad convencional	1.500	2.000	2.500	1.500	2.000	2.500	1.500	2.000	2.500
Costes de descuentos y promociones al cliente	4.800	6.000	6.400	6.000	7.500	8.000	7.200	9.000	9.600
COSTES TOTALES	16.300	18.500	16.800	17.500	20.000	18.400	19.700	22.000	20.000
RESULTADOS	14.372	8.784	7.533,6	20.840	14.105	12.017	26.308	18.926	16.500,4

Tabla 21: Análisis de la viabilidad económica del proyecto

Como se observa en la tabla, el primer año del escenario pesimista, la clínica obtiene beneficio, es decir, los ingresos son más elevados que los costes. Se debe a que la clínica realiza una gran inversión, pero los ingresos esperados son mayores.

En el escenario realista, la clínica presenta beneficio en todos los años aun asumiendo importantes costes. En el primer año obtiene unos ingresos de 20.840€, el segundo año 14.105€ y el tercer año 12.017€

Mientras que, en el escenario optimista, se evalúa que las ventas crezcan un 20%. Además, presenta unos ingresos mayores que los otros dos escenarios. Los costes son mayores, y los ingresos también. En este escenario se obtiene para el primer año un beneficio de 26.308€, el segundo año de 18.926€ y el tercer año de 16.500,40€.

En definitiva, la estrategia relacional es adecuada y viable, debido a que se obtiene beneficio en los tres escenarios.

9. Conclusiones y líneas futuras

El realizar este trabajo final de grado me ha permitido conocer nuevos procesos de marketing relacional en las empresas y poder implantarlos en la clínica, a partir de una metodología propuesta por la empresa Activalink. Durante la realización he podido aprender conceptos nuevos relacionados con el marketing relacional. Además, se ha demostrado que para que una empresa tenga éxito se debe centrar en el cliente. Por tanto, el objetivo es fidelizarlos y mejorar la relación con el cliente y la clínica. Asimismo, todas las estrategias se deben comunicar a los trabajadores para adaptar la clínica a los clientes, ya que el factor personal es muy importante en este proyecto. Es especialmente importante que los futuros cambios en las estrategias sean comunicados a los trabajadores para conseguir mejores resultados.

Para este proyecto se ha contado con la colaboración de dos empresas para llevarlo a término: Activalink y la Clínica Veterinaria 9 d'octubre. Se ha podido observar con este proyecto que para que una empresa pequeña se pueda establecer en el mercado debe satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar las relaciones interpersonales y con la clínica.

Para implantar la estrategia no se ha tenido que ajustar mucho la actividad de la clínica debido a que por el momento son solo dos socios los que trabajan en la misma, y la persona que se encarga de las acciones del marketing propuestas en las fases de la estrategia del Camaleón es la persona que realiza este proyecto. La finalidad de esta estrategia es conseguir implantar un método tanto para la clínica como para los clientes con la función última de ofrecer un servicio personalizado e individual a cada uno de ellos.

Al realizar esta estrategia, se concluye que en la fase de captación el resultado obtenido es de 136 nuevos clientes, un rendimiento bastante favorable. En la fase de fidelización, se obtiene un resultado de 152 clientes que volverán a utilizar el servicio de la clínica. Y finalmente, en la fase de multiplicación, 69 clientes volverán nuevamente a la clínica, pero buscando nuevos servicios.

En conclusión, es muy importante disponer de un software CRM en todas las empresas, ya que permite organizar toda la información de los clientes y utilizarlo adecuadamente. Además, hay que destacar que con implantar el software no es suficiente. En definitiva, la clínica ha de desarrollar la estrategia de marketing relacional y seguir los pasos propuestos para conseguir un buen resultado.

Para desarrollar las actividades propuestas en la estrategia del Camaleón, la clínica necesita realizar una gran inversión para llevar a término todas las acciones, como promociones, email marketing, entre otros. Asimismo, se ha de tener en cuenta que en el primer año se necesita una gran inversión, pero al observar la tabla de análisis de viabilidad se obtiene un resultado positivo en los tres escenarios.

Para finalizar, se consideran efectivas todas las actividades propuestas y permiten a la clínica conocer las necesidades y preferencias de cada segmento de clientes: personas con

animales exóticos, domicilios, personas que visitan la clínica y personas con animales de compañía: perros y gatos. Además, permite mejorar la relación con ellos y con los trabajadores de la clínica y progresar conjuntamente. De esta manera se podrán incrementar los beneficios en un futuro.

10. Referencias

- ABC.es (2020). Consecuencias del COVID-19 en España.
<https://www.abc.es/economia/abci-economia-tras-covid-19-hundimientos-y-empleo-rapida-recuperacion-y-cambios-consumo-202004070159_noticia.html> [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Activalink.com (2020). Las 6 fases de la estrategia del Camaleón.
<<https://www.activalink.com/6-fases-crear-tu-estrategia-de-marketing>> [Consultada: 06 de mayo de 2020]
- Capó Vicedo, Josep (2018). Planificación estratégica de la empresa. Universidad Politécnica de Valencia.
- Datosmacro.com (2020). Deuda pública.
<<https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana>> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Datosmacro.com (2020). PIB España.
<<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Datosmacro.com (2020). Prima de riesgo en España.
<<https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/espana>> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Datosmacro.com (2020). Tasa de paro en España.
<<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sc=LAB->>> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Datosmacro.com (2020). Tasa de paro en Ibi (Alicante)
<<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/ibi>> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Diarioveterinario.com (2020). COVID-19 en los veterinarios.
<<https://www.diarioveterinario.com/t/1959464/como-afectara-covid-19-salud-animal-servicios-veterinarios>> [Consultada: 02 de junio de 2020]
- Diarioveterinario.com (2020). COVID-19 en los veterinarios.
<<https://www.diarioveterinario.com/t/1854789/impacto-tiene-brote-coronavirus-clinicas-veterinarias>> [Consultada: 02 de junio de 2020]
- Elconfidencial.com (2020). Consecuencias del COVID-19 en España.
<https://www.elconfidencial.com/espana/coronavirus/2020-03-23/mapa-coronavirus-covid19-regiones-ccaa_2512327/> [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Elegircrm.com (2020). Implantación del CRM.
<<https://www.elegircrm.com/crm/implementacion>> [Consultada: 05 de mayo de 2020]

- Escaparatedigital.com (2020). Comarca de Ibi.
 <<https://www.escaparatedigital.com/noticias-de-castalla/mas-de-mil-personas-se-quedan-sin-trabajo-en-marzo-entre-parados-y-afectados-por-los-erte/HWnTbGyD22890JPHKFvMRIL7JIuBX2GMaQgKI5fITa9Na-5.html>>
 [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Escaparatedigital.com (2020). Comarca de Ibi.
 <<https://www.escaparatedigital.com/noticias-de-biar/los-municipios-de-la-comarca-han-presentado-617-ertes-que-afectan-a-4910-trabajadores/mTh70k6y229425MgMJs0Vw4upRTi61jyzz2p58kvOQOQY-5.html>>
 [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Expansión (2020). Tasa de desempleo en España.
 <<https://www.expansion.com/economia/2020/01/28/5e2feb21468aeb9b488b4611.html>>
 [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Forcemanager.com (2020). Elementos clave del CRM.
 <<https://www.forcemanager.com/es/blog/elementos-clave-del-crm/>> [Consultada: 05 de mayo de 2020]
- Godaddy.com (2020). Las 4P del marketing.
 <<https://es.godaddy.com/blog/las-4-p-del-marketing-que-son-y-para-que-sirven/>>
 [Consultada: 30 de abril de 2020]
- Guías Jurídicas (2020). Evaluación de estrategias.
 <https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA MtMSbF1jTAAASNjc2NjtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAUGon3jUAAAA=WKE> [Consultada: 09 de abril de 2020]
- Infoempleo.com (2020). Consecuencias del COVID-19 en España.
 <<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/covid-19-espana-como-afecta-empresas-y-empleo>> [Consultada: 01 de junio de 2020]
- Juan Carlos Serra, Alfonso Velasco (2017). Todo lo que debe saber sobre Gestión Clínica Veterinaria.
 <<https://books.google.es/books?id=RzGNDgAAQBAJ&pg=PT105&lpg=PT105&dq=la+cl%C3%ADnica+veterinaria+es+un+sector+atractivo&source=bl&ots=-TQ-oFWKxD&sig=ACfU3U3-PyryxTBGqNw4fxH-J-bk9wU1RA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwimi4fz3N3oAhUB6OAKHc-PCFcQ6AEwBHoECAwQLw#v=onepage&q&f=false>> [Consultada: 30 de abril de 2020]
- Prezi (2020). Formulación, evaluación y selección de estrategias.

<<https://prezi.com/eqpkuupbrkdr/formulacion-evaluacion-y-seleccion-de-estrategias/>>

[Consultada: 09 de abril de 2020]

- Sistemaimpulsacom (2020). Características CRM.

<<https://www.sistemaimpulsacom/blog/caracteristicas-de-un-buen-crm/>> [Consultada:

04 de mayo de 2020]

- Suitecrm.com (2020). Software CRM.

<<https://suitecrm.com/>> [Consultada: 30 de mayo de 2020]

- Teamleader (2020). El CRM

<<https://blog.teamleader.es/crm-fundamental>> [Consultada: 02 de mayo de 2020]

- Tomás Miquel, José Vicente (2017). Apuntes de Dirección comercial. Universidad Politécnica de Valencia.
- Web oficial de la UE (2020). Dimensión político-legal

<https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es> [Consultada: 09 de abril de 2020]

- Web oficial de la UE (2020). Dimensión político-legal

<https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-79_es> [Consultada: 09 de abril de 2020]