

Implementación de una tarjeta VIP como estrategia para la fidelización de usuarios en la clínica veterinaria lasallista Octavio Martínez López f.s.c.

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Agropecuaria

Andrés Felipe Zapata Gil

Asesor

Luis Fernando Restrepo Calle  
Economista-Especialista en Gerencia de Proyectos

Corporación Universitaria Lasallista  
Facultad De Ciencias Administrativas Y Agrarias  
Especialización En Gerencia Agropecuaria  
Caldas, Antioquia  
2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 14 de Septiembre de 2015

## Agradecimientos

A La Corporación Universitaria Lasallista por brindarme una formación profesional integra con principios y valores.

A mi Dios por todas las cosas, a mi familia, padres, esposa e hija por regalarme parte de su tiempo en pro de mi formación académica.

Y finalmente al asesor Luis Fernando Restrepo por su valioso aporte en la orientación del desarrollo de la investigación.

## Contenido

	Pág.
Introducción.....	9
Planteamiento del Problema .....	11
Descripción del problema.....	11
Formulación del problema.....	11
Justificación.....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos específicos .....	13
Marco teórico .....	14
Fidelización de clientes .....	14
La Innovación para fidelizar a los clientes en la clínica veterinaria. ....	16
Tipos de clientes de la clínica veterinaria .....	19
¿Qué puede hacer para fidelizar sus clientes? .....	20
Tarjetas de fidelización .....	22
Marco Institucional .....	26
Clínica veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c. ....	26
Metodología .....	32
Tipo de investigación .....	32
Diseño de la investigación .....	32
Etapas metodológicas de la investigación .....	32
Desarrollo Temático .....	34
Base de datos propuesta para los clientes actuales de la clínica veterinaria Lasallista .....	34
Organización de la base de datos por orden de importancia de los clientes .....	42
Análisis DOFA de la clínica veterinaria Lasallista .....	43
La fidelización del cliente para la Clínica Veterinaria Lasallista .....	45

Tarjetas de fidelización e identificativas para mascotas .....	46
Diseño de la Tarjeta V.I.P para la clínica veterinaria Lasallista.....	51
Definición de los beneficios de la tarjeta V.I.P de la clínica veterinaria Lasallista.....	51
Derechos y deberes del usuario portador de la tarjeta V.I.P. ....	52
Estrategias de mercadeo orientadas a la fidelización del cliente .....	53
Saber escuchar y observar: la importancia de la empatía .....	53
Nuevos productos propuestos para los clientes de la clínica veterinaria Lasallista	56
Departamento de marketing .....	64
Conclusiones y Recomendaciones .....	68
Referencias .....	70

## Lista de Cuadros

pág.

Cuadro 1. Base de datos propuesta para los clientes actuales de la clínica veterinaria Lasallista .....	35
Cuadro 2. Establecimiento de una base de datos los clientes potenciales .....	40
Cuadro 3. Directorio de empadronadores Asdesilla .....	42
Cuadro 4. Oportunidades y amenazas Clínica Veterinaria Lasallista .....	43
Cuadro 5. Fortalezas, debilidades y estrategias clínica veterinaria Lasallista .....	44
Cuadro 6. Tipos de fidelidad de los clientes .....	45
Cuadro 7. Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor .....	49
Cuadro 8. Ventajas e inconvenientes de las tarjetas comerciales para el emisor .....	50
Cuadro 9. Servicios atendidos con la tarjeta V.A.P y valores con descuento del 20% .	52
Cuadro 10. Aspectos a tener en cuenta para el diseño de las estrategias de mercadeo fidelización de clientes .....	55
Cuadro 11. Ejemplo de un ciclo de atención para un cliente nuevo .....	56
Cuadro 12. Marcas de Alimento balanceado para perros .....	57
Cuadro 13. Marcas de alimento balanceado para gatos .....	58
Cuadro 14. Alimentos para aves, roedores, tortugas y peces .....	58
Cuadro 15. Venta de Mascotas .....	59
Cuadro 16. Insumos veterinarios .....	60
Cuadro 17. Pet shop .....	61
Cuadro 18. Servicios veterinarios .....	63
Cuadro 19. Estrategias de mercadeo complementarias para la fidelización de clientes	65

## Lista de Imágenes

	Pág.
Imagen 1. Equipos necesarios para fidelización de clientes .....	47
Imagen 2. Diseño y apariencia estética tarjeta V.I.P Clínica Veterinaria Lasallista .....	51
Imagen 3. La importancia de la gestión en la clínica veterinaria Lasallista .....	54

## Lista de Fotos

	pág.
Foto 1. Clínica veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c.....	26
Foto 2. Atención a equinos en la clínica veterinaria Lasallista .....	28
Foto 3. Actividades en diferentes áreas de la clínica veterinaria Lasallista .....	30

## Introducción

La Corporación Universitaria Lasallista, ubicada en el Municipio de Caldas-Antioquia, cuenta con la Clínica Veterinaria Lasallista hermano Octavio Martínez López y presta sus servicios en grandes animales con una infraestructura que propende por la mejor atención de sus pacientes, siendo un referente de calidad en la región y el País.

En dichas instalaciones se cuenta con toda la tecnología de punta en cuanto a infraestructura, equipos, y personal capacitado. En su estructura se cuenta con ocho pesebreras, dos de aislamiento para pacientes sospechosos de portar enfermedades infecto-contagiosas, un alojamiento para caballos con problemas neurológicos con paredes y piso de espuma; un alojamiento especial para neonatos; una zona de bretes para la manipulación primaria de los animales, un quirófano o sala de cirugías dotado con todo lo necesario para realizar cualquier procedimiento invasivo, siendo el más amplio y mejor equipado del país.

En equipos médicos, se encuentran a disposición: una máquina para anestesia inhalada, un ecógrafo con doppler, un equipo de rayos x digital, una báscula digital, entre otros. Además, se cuenta con un gran grupo de profesionales, dispuestos a velar por la vida de sus pacientes, y otro equipo de personas, no menos importantes, que se encargan del adecuado funcionamiento financiero y administrativo de la Clínica. Por lo anterior, se puede resaltar que la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c., cuenta con los elementos suficientes para la explotación de todo

su potencial de infraestructura talento humano, que puede poner al servicio de su actividad formativa, académica, científica y técnica.

Como elemento importante para el mercadeo y el futuro desarrollo de la Clínica; se propone implementar una tarjeta VIP como estrategia de fidelización de los usuarios que utilizan los servicios veterinarios, con diferentes estrategias que harán de este servicio, una oportunidad para la Clínica y los usuarios de la zona Sur del Valle de Aburra.

En los resultados de la investigación se logró definir una base de datos de los clientes actuales y potenciales, así como el diseño y estructura de la tarjeta V.I.P, con su respectivo presupuesto. También se proponen unos nuevos servicios y productos acordes a la actividad propia de la clínica, para finalmente proponer unas estrategias de mercadeo complementarias al proceso de fidelización de clientes.

## **Planteamiento del Problema**

### **Descripción del problema**

De acuerdo a la inquietud presentada por la Administración de la Clínica en lo que respecta al área de grandes especies de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c., el porcentaje de casos que ingresan a ésta en un tiempo determinado, es muy bajo con base a la capacidad de atención con que se cuenta en la Clínica, y una baja fidelidad de los usuarios que desde la creación de la Clínica han utilizado los servicios de grandes animales; por tanto se planteará como estrategia de mercadeo para la fidelización de los usuarios, una tarjeta de servicios veterinarios VIP con diferentes servicios y beneficios que se ofrecerán para el usufructo de las personas que tienen grandes animales en el sur del Valle de Aburrá y de las regiones vecinas.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera, se puede diseñar una estrategia de mercadeo que pueda fidelizar a los usuarios de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c mediante una tarjeta VIP?, de acuerdo a la capacidad instalada actual.

## Justificación

La importancia del presente proyecto se origina después de hacer un exhaustivo análisis administrativo y funcional de la institución en mención, puesto que es notable el bajo número de pacientes que allí permanecen y la poca rotación de los servicios prestados.

En toda institución en la que se presten servicios, sea cual fueren, es importante siempre que los usuarios repitan la compra de ese servicio, es por esta razón que se decidió trabajar en este aspecto específico y se propone la fidelización de los usuarios de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c., en el área de grandes animales, a través de una tarjeta V.I.P. con la cual, se identifique al cliente en una base de datos, y se le puedan ofrecer diferentes beneficios que tendrá de acuerdo con la utilización de los servicios de la Clínica.

Un interés particular desde la Corporación Universitaria Lasallista es la de contar con casos específicos y suficientes para que sus estudiantes puedan desarrollar sus capacidades prácticas y cognitivas. De esta manera se beneficia el paciente, el usuario y los estudiantes del programa de Medicina Veterinaria de la Corporación.

Finalmente el aporte del proyecto se convierte en una oportunidad para que sus resultados sean validados como trabajo de grado para la especialización en mercadeo agropecuario por parte del investigador.

## Objetivos

### Objetivo General

Implementar una tarjeta VIP como estrategia de mercadeo para la fidelización de usuarios de los servicios que se ofrecen en grandes animales dentro de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c. de la Corporación Universitaria Lasallista.

### Objetivos específicos

- Establecer una base de datos de los clientes que han utilizado los servicios de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c. desde su inauguración hasta la fecha.
- Definir la base de datos por importancia según la ubicación de los clientes potenciales para adquirir la Tarjeta V.I.P.
- Diseñar la Tarjeta V.I.P. y definir los beneficios que tendrá el portador de la misma
- Proponer estrategias de mercadeo que complementen la utilización de la tarjeta V.I.P
- Presentar el presupuesto de inversiones necesarias para la implementación de las estrategias propuestas.

## **Marco teórico**

A continuación se describen los aspectos teóricos relacionados con la temática de la fidelización de clientes, los tipos de clientes de la clínica veterinaria, la fidelización del cliente en las empresas y como se han utilizado las tarjetas de fidelización en las empresas para generar relación estrecha con los mismos, todo esto con el fin de plantear y fortalecer el objetivo de lograr una estrecha relación con los usuarios de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c.

### **Fidelización de clientes**

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. Un cliente fiel es aquel que: Regularmente compra el producto o utiliza el servicio, le gusta realmente la organización y piensa muy bien acerca de ella, y nunca ha considerado usar otro proveedor para ese servicio.

Este concepto se relaciona con la habitualidad del cliente para realizar una compra o usar un servicio, lo cual tiene una relación directa con su nivel de satisfacción, ya que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización;

toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la lealtad del cliente y, por ende, su fidelización.

En la fidelización se persigue acaparar la atención del cliente y desplazar a cualquier competidor por medio de la diferenciación del producto o servicio de acuerdo con las necesidades del cliente, el valor agregado que perciba el cliente, las relaciones públicas o cualquier otra técnica de fidelización. (Figueroa, 2011)

Otro aporte importante es el planteado por los autores Cambra, Ruiz y Berbel, (2014), los cuales plantean que la evolución de los mercados y del nivel de competencia existente ha marcado la evolución de la disciplina del marketing. Así, en la actualidad la referencia de gestión comercial está basada en conceptos tales como el marketing de relaciones, la orientación al mercado o la gestión de bases de datos -un estudio de la evolución histórica de la disciplina puede observarse en el trabajo de Coca (2008).

La idea general es que es necesario conocer al cliente y ser capaces de ofrecer una respuesta adecuada a sus necesidades y expectativas para fidelizarlo y retenerlo.

Los avances en tecnologías de la información contribuyen decisivamente ya que es posible recoger información sobre los clientes, reales y potenciales, y gestionar sus perfiles para poder satisfacerlos con mayor facilidad. Sin embargo, todavía resulta relativamente sencillo observar que en determinados sectores las pautas de comportamiento difieren del patrón generalmente recomendado. Por ejemplo puede observarse en el sector de telecomunicaciones español, que se ha convertido en uno de los más dinámicos y competitivos en la actualidad.

El fuerte ritmo de innovación tecnológica ha generado niveles extraordinario de competencia y una verdadera cruzada por ganar cuota de mercado. En muchas ocasiones asistimos a batallas de precio voraces, promociones agresivas, etc. en un intento por captar nuevos clientes. Sin embargo, aparentemente las empresas se olvidan de las verdaderas necesidades de sus clientes, de conocer su nivel de satisfacción y de intentar fidelizarlos, más allá de establecer compromisos de permanencia bajo penalización en caso de cancelación anticipada del servicio.

La idea de fidelizar a los clientes en función de su nivel de satisfacción parece estar ausente en muchas de las acciones desarrolladas las empresas de nuestro sector de referencia. Mucho más si atendemos a posibles situaciones de fallo en la prestación del servicio y a cómo se gestionan por parte de la operadora. Pero los resultados obtenidos en el estudio de consumidores parecen recomendar un cambio en la política empresarial a medio plazo. Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. (Cambra, Ruiz & Berbel, 2014)

### **La Innovación para fidelizar a los clientes en la clínica veterinaria.**

Los clientes de la clínica veterinaria buscan soluciones ante lo que ellos viven como un problema, más allá del grado de responsabilidad que cada propietario tenga. Las clínicas capaces de innovar en servicio y atención serán las más preparadas para afrontar el futuro.

Una de las tareas que tiene la clínica veterinaria es frenar el declive de las visitas del que se queja la corporación desde hace unos años y revertir esta tendencia.

Para ello hay que medir el uso que se hace de los servicios veterinarios, valorar qué servicios son los más demandados por los propietarios de mascotas y en qué forma prefieren que sean prestados, hay que identificar los elementos fundamentales que determinan las visitas y su repetición y las oportunidades para construir tráfico continuo hacia la clínica.

Se concreta en aspectos como eliminar las esperas, transmitir confianza y compromiso, horarios adaptados, higiene, confort, tecnología, que el cliente sea tratado como esperan y que perciba que paga un precio adecuado; que sea escuchado, comprendido.

La innovación sirve para no perder clientes. Para fidelizarlos. Y la los clientes se fidelizan por tres motivos principales:

*Por el coste de cambio.* Por la “pereza” y esfuerzo que cuesta acudir a otro profesional. En el caso de la clínica, un cliente puede perder las ventajas de un programa de salud que le aporta descuentos en algunos servicios; sabe que su veterinario conoce el historial clínico de la mascota (si el veterinario ha sabido darle valor a esta información) y cambiar de clínica conlleva volver a explicar muchas cosas.

*Porque recibe la calidad esperada.* Los clientes se forman unas expectativas ante la experiencia del servicio veterinario. Este servicio debe de ser gratificante. Además, la clínica tiene que ofrecer todo lo que ofrece la competencia. Y no solo eso, ahora todos piden lo que se denominan valores cruzados, es decir complementos del servicio que no son propios del servicio en cuestión pero que son habituales en otros. Atender de forma especial a los niños, crear una atmósfera atractiva en la sala de

espera o establecer un sistema de mensajes para animales hospitalizados serían ejemplos de estos valores cruzados.

*Porque se les ofrece una sorpresa valiosa.* Es decir, superar sus expectativas. A los clientes hay que seducirlos de modo continuo. ¿En cada visita? puede que no sea suficiente porque la experiencia que se tiene del servicio ya no es solo la personal sino que se amplía con la de los vecinos que pasean el perro en el mismo parque y que comparten sus vivencias. La clínica ya no tiene que ofrecer lo que ofrecen las demás, eso iguala las expectativas que el cliente se ha formado, debe sorprender. La novedad debe de ser valiosa e inesperada.

Las clínicas veterinarias, como cualquier otra empresa, están obligadas a innovar continuamente. ¿Quiere decir esto que cada vez hay que mostrar un nuevo aparato de rayos, un nuevo ecógrafo o un monitor de tv en la sala de espera? En absoluto, no todo deben ser las innovaciones tecnológicas.

Existen los recursos de la comunicación. La comunicación permite continuas innovaciones, pues la información que los profesionales transmiten en pos de la prevención de enfermedades y bienestar de las mascotas es muy bien valorada por los clientes. Hay que emplear todos los canales y todas las modalidades para, cada vez, sorprender a los clientes. La innovación tiene una importancia estratégica porque ayuda a sobrevivir en tiempos de crisis. (Nuviola, 2012)

## **Tipos de clientes de la clínica veterinaria**

Los centros veterinarios son empresas que dependen de sus clientes externos. El cliente es el propietario, y el paciente es la mascota; en los centros veterinarios disponemos de bastante información de los pacientes, pero poca información de los propietarios. Tan sólo se dispone de los datos habituales que permiten enviar cartas y realizar llamadas telefónicas, y si acaso se dispone de algún que otro e-mail. Es fundamental conocer al cliente, ya que cuánto mejor se le conozca mejor se puede acercar a él con acciones de marketing, individualizando la oferta y obteniendo un mejor resultado. Datos que se consideran que deberían conocerse de cada propietario: Estado civil, hijos, edades, otros familiares, tipo de vivienda: unifamiliar, piso, Nivel de estudios, profesión, empresa, puesto de trabajo, aficiones, gustos, persona que se encarga de pasear al perro y otros. Estos datos no son fáciles de conseguir, pero se pueden ir rellenando en las repetidas visitas que realiza al centro y durante la conversación con el personal auxiliar y con el propio veterinario.

No vendría mal que, cuando viniera una nueva mascota a la clínica, se le entregara un cuestionario para que rellenara donde se incluyera todos estos asuntos o se le preguntaran al hacer la ficha. Se piensa que es el mejor momento para obtener toda la información, se debe ser conscientes que este tipo de información facilitará una mejor aproximación a ese cliente.

Se consideran dos tipos de clientes, el cliente potencial que es aquel cliente que va a otro centro veterinario o es el cliente que acaba de comprar una nueva mascota y está decidiendo a qué centro veterinario va y el cliente actual que son los clientes que

ya se tienen en el centro veterinario. La experiencia en la gestión de clientes ha demostrado:

1ª) El coste de adquirir un nuevo cliente (desconocido y con una rentabilidad futura incierta) es del orden de 5 veces mayor que el coste de mantener un cliente (ya conocido y de rentabilidad asegurada)

2ª) Un cliente leal a la empresa suele recomendarla a cinco clientes potenciales.

Está claro entonces que si una empresa quiere crecer en base a sus clientes tiene dos opciones: captar nuevos clientes (nuevas mascotas en el mercado y/o arrebatarse clientes a la competencia) o desarrollar los clientes que ya tiene en la clínica. Sin despreciar a los nuevos clientes en el mercado, es evidente que son pocos y quitar clientes a otras clínicas es difícil y exige un esfuerzo importante.

Por tanto, la forma más fácil y sencilla de gestionar clientes es crecer a través de los que ya están en el centro veterinario. Un centro veterinario debe de gestionar sus clientes para conseguir la máxima rentabilidad empresarial. (Villaluenga, 2010)

### **¿Qué puede hacer para fidelizar sus clientes?**

La fidelización consiste en lograr que un consumidor que compra una o dos veces el producto o servicio que se le ofrece, se convierta en cliente fiel, es decir, asiduo o frecuente.

El proceso de fidelización de los clientes ya existentes es absolutamente provechoso para las empresas si se ve desde el punto de vista de los costos, ya que es mucho más económico mantener un cliente que enganchar uno nuevo.

Se presenta a continuación 5 estrategias que le pueden servir a los nuevos empresarios o a quienes ya llevan cierto tiempo en el mercado:

*Brindar un buen servicio al cliente:* el buen servicio es muy simple de brindar; incluye el tener un ambiente agradable, un personal que sonría, un buen trato con el cliente en todo momento, agradecerle por adquirir el producto o servicio, en resumen, hacer que el cliente se sienta importante. Esto hará que la empresa se gane su confianza y por lo tanto que regrese e incluso que lo recomiende a sus amigos y conocidos.

*Brindar servicios de post-venta:* en el caso que se esté vendiendo un producto que requiera de instalación, un excelente servicio post-venta consistiría en instalar el producto en la casa del cliente y posteriormente darle asesoría, mantenimiento, soporte, garantías, etc. Además de ganar la confianza del cliente, le permite a la compañía estar en contacto con él y por lo tanto conocer sus impresiones acerca del producto o servicio.

*Mantener contacto con el cliente:* para esto es importante tener una base de datos de los clientes como su nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc., y utilizar esta información para hacer sentir al cliente que es importante para la empresa, por ejemplo, enviarle una tarjeta el día de su cumpleaños o en fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, etc. Adicionalmente esto le ayuda a la compañía a enviarle actualizaciones de productos o servicios o tal vez algunas promociones que se estén desarrollando.

*Usar Incentivos:* una buena estrategia es darle al cliente promociones y oportunidades de acceder a ciertos productos o servicios de forma exclusiva, por el

solo hecho de ser un cliente fiel a la empresa. Estos incentivos deben ser personalizados, como por ejemplo las tarjetas de acumulación de puntos que pueden ser canjeados por otros a un menor costo o incluso de forma gratuita.

*Calidad:* ofrecer una excelente calidad: esto permite que se gane la preferencia del cliente por encima de la competencia y hacer que posiblemente, ese cliente recomiende este producto o servicio a otras personas.

A parte de las 5 estrategias anteriormente expuestas, existen otras alternativas que se pueden ejecutar según los objetivos de comunicación. Se aconseja siempre implementar acciones de fidelización de clientes, paralelo a las estrategias de mercadeo y comercial que se estén desarrollando, con el fin de asegurar la retención de los clientes que ya se han podido captar.

### **Tarjetas de fidelización**

Tradicionalmente, las empresas han desarrollado diferentes tipos de actuaciones dirigidas a incrementar la lealtad de sus clientes más importantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos estas políticas o iniciativas no se gestionan de forma integral y sistemática, lo que limita su rentabilidad comercial. Frente a esta situación, surge el concepto de programa de fidelización de clientes, concebido como un conjunto integral de acciones de marketing basado en el ofrecimiento de gratificaciones de diversa naturaleza a los consumidores en función del volumen y perfil de las compras que éstos realizan, al objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad.

Dentro de las actuaciones de fidelización de las empresas pueden distinguirse dos planteamientos fundamentales: la concepción táctica y la orientación estratégica.

En el primero de los casos, su implementación responde a la imitación defensiva de la competencia, y se basan fundamentalmente en recompensas en función del volumen de compras. Generan, por tanto, una lealtad espuria, que ofrece resultados a corto plazo, pero poco duraderos en el tiempo. Sin embargo, los programas de fidelización de carácter estratégico se implementan como resultado de un meticuloso y exhaustivo análisis del mercado y de los consumidores. Se sustentan en una investigación continua del comportamiento de los clientes para anticipar sus necesidades y personalizar la oferta de productos y servicios. Estos sistemas resultan más eficaces a la hora de generar lealtad actitudinal en los clientes, a pesar de que el impacto a corto plazo sea menor que el de los programas de fidelización tácticos.

En la actualidad surgen programas de fidelización que buscan la obtención y retención de clientes leales a través de la combinación de actuaciones de carácter tanto táctico como estratégico. Uno de estos mecanismos se basa en la utilización de tarjetas de fidelización. A partir de la incorporación de beneficios de muy diverso tipo, desde los tradicionales descuentos económicos o regalos hasta cuestiones más subjetivas como la calidad del servicio prestado o la atención personalizada, las tarjetas de fidelización tratan de conseguir la repetición de las compras que desencadene finalmente la lealtad del cliente hacia el establecimiento.

Los beneficios que este tipo de iniciativas reportan tanto a consumidores como a detallistas hacen de las tarjetas comerciales uno de los mecanismos de fidelización con mayor presencia hoy en día en el comercio minorista. Sin embargo, antes de adentrarse en el análisis del estado actual del mercado de tarjetas de fidelización,

conviene concretar las ventajas e inconvenientes que éstas ofrecen tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta.

Desde el punto de vista de la demanda de los consumidores que acceden a una tarjeta comercial, los beneficios de un programa como éste son numerosos y pueden clasificarse en función de su naturaleza. De esta manera, las distintas ventajas que ofrece una tarjeta de fidelización se pueden clasificar en incentivos económicos y regalos, servicios financieros preferentes, atención personalizada al cliente o servicios adicionales. Los dos primeros suponen beneficios de carácter tangible para el cliente, materializados principalmente en ventajas de tipo económico. Las otras dos alternativas suponen construir la lealtad del consumidor a través de la prestación de servicios de valor añadido. En este caso, el cliente no recibe una recompensa inmediata por su afiliación al programa, sino que las actuaciones se orientan más al establecimiento de una relación comunicativa de calidad entre empresa y consumidor.

Desde la perspectiva de la oferta, las ventajas que obtienen los comercios emisores son también notables. El crecimiento del volumen de ventas, la mejora de la imagen de la empresa o el aumento de la fidelidad del cliente son sólo algunos de los beneficios de estos programas para los comerciantes. No obstante, hay que tener en cuenta que las tarjetas comerciales también conllevan un coste importante.

En este sentido, la implementación de los programas supone la inmovilización de un elevado volumen de recursos financieros y un esfuerzo de comercialización que pueden limitar la capacidad de actuación de la empresa en otros ámbitos importantes de su actividad económica.

Como conclusión, los programas de fidelización premian al “cliente duradero”, construyen relaciones a largo plazo y vinculan dichas relaciones con una mayor rentabilidad para el cliente fiel. Por tanto, éstos no son sólo herramientas de retención de clientes, sino que ofrecen también innumerables posibilidades de atracción de nuevos compradores. Si a ello se le une la posibilidad de asociación entre distintos negocios, de forma que éstos aúnen recursos y esfuerzos, el proceso de implantación del programa de tarjetas se convierte en una realidad al alcance de cualquier pequeño comerciante con afán de cooperación y ganas de crear clientes satisfechos y leales a la empresa.

Bajo este enfoque nacen los llamados programas multisponsor, formados por un conjunto de empresas que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de productos o la prestación de servicios por parte de cada una de las empresas que forman parte del programa. (Herrero, Rodríguez y Pérez, 2009)

## Marco Institucional

### **Clínica veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c.**

La Clínica Veterinaria Lasallista hermano Octavio Martínez López f.s.c., es un centro de apoyo a la docencia, la investigación y la proyección social que presta servicios médicos veterinarios para grandes y pequeñas especies animales con la mejor tecnología, experiencia y servicio.

### **Foto 1. Clínica veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c.**



Fuente: Corporación Universitaria Lasallista 2015

Considerada como la más moderna de Colombia, cuenta con equipos de alta tecnología y con amplias y modernas instalaciones, entre las que se pueden destacar la sala de radiología digital, de ecografía, de inducción y de recuperación de anestesia, las zonas para el manejo de animales infecciosos y el área quirúrgica, que permiten prestar servicios orientados a la prevención y la resolución de los problemas de la salud animal.

Cuenta con profesionales altamente calificados, que aseguran un seguimiento y control adecuado a las distintas patologías de los pacientes.

La Clínica Veterinaria Lasallista hermano Octavio Martínez López f.s.c., presta atención a pequeñas y grandes especies en consulta general y especializada, cirugía general y especializada, vacunación, hospitalización, hospitalización infecciosos, monitoreo de la yegua gestante, atención del parto y manejo del paciente neonato y farmacia. Ofrece el servicio de ayudas diagnósticas como laboratorio clínico, radiología digital y ecografía que permiten complementar y precisar los diagnósticos y tratamientos de los pacientes. Además cumple con los protocolos de buenas prácticas y manejo de asepsia y antisepsia.

La Clínica Veterinaria Lasallista hermano Octavio Martínez López f.s.c., es un centro de referencia para brindar servicios de atención clínica a los propietarios de equinos, así como a los profesionales veterinarios que ejercen su actividad profesional en el ámbito de la medicina equina ambulante y que, en caso de necesidad requieran de medios complementarios de diagnóstico o de instalaciones hospitalarias para procedimientos médicos o quirúrgicos, y poder así ofrecer un servicio de colaboración entre la atención primaria ambulatoria y los servicios de la Clínica.

**Foto 2. Atención a equinos en la clínica veterinaria Lasallista**



Fuente: Corporación Universitaria Lasallista 2015

### *Historia*

El 26 de mayo de 2009, en el marco de la celebración de los 27 años de fundación de la Corporación Universitaria Lasallista, se inauguró el edificio de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c., que abrió sus puertas a la comunidad en general el 3 de noviembre del mismo año con servicios de medicina interna, cirugía, imaginología y ayudas diagnósticas, laboratorio clínico diagnóstico y asesorías en problemas de medicina y salud animal.

Servicios para pequeñas y grandes especies animales:

- Consulta general y especializada.
- Vacunación y desparasitación.
- Cirugía.
- Hospitalización.
- Radiología digital.
- Ecografía.
- Implante de microchip.
- Farmacia.

*Beneficios económicos para los habitantes más necesitados del municipio de Caldas.*

La Clínica Veterinaria Lasallista cuenta con un programa de beneficios económicos dirigido a los habitantes del Municipio de Caldas de los estratos 1, 2 y 3, quienes pueden utilizar los servicios de este centro veterinario pagando precios económicos.

Tarifas:

- Sisben Nivel 1: \$500
- Sisben Nivel 2: \$6.300
- Sisben Nivel 3: \$12.800

**Foto 3. Actividades en diferentes áreas de la clínica veterinaria Lasallista**



*El auditorio de la clínica cuenta con un innovador sistema de audio y video*

El auditorio de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c. cuenta con un sistema de audio y video que permite visualizar en tiempo real las

cirugías que se llevan a cabo desde el quirófano. Este innovador sistema hace posible que grupos de hasta 68 estudiantes puedan ver y escuchar en directo lo que ocurre en una cirugía y les permite además intercambiar impresiones con los docentes que están en el quirófano, lo cual sería imposible si todos quisieran ingresar a dicho espacio.

En Antioquia solamente dos clínicas veterinarias cuentan con este innovador sistema, entre ellas la Clínica Veterinaria Lasallista, el cual está al servicio de los estudiantes del programa de Medicina Veterinaria de la Institución

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

Para la investigación se desarrolló un estudio descriptivo de corte transversal dado que pretende analizar el comportamiento del mercado actual de la clínica veterinaria y la posibilidad de fidelización de clientes con una tarjeta V.I.P.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que la obtención de datos se realizó una sola vez en cada unidad de análisis, en donde se utilizó un instrumento de recolección de información, con aplicación única en cada sujeto de investigación como fue la observación directa, así mismo la síntesis y clasificación de la información para la base de datos.

### **Etapas metodológicas de la investigación**

*Primera etapa.* En esta etapa inicial se realizará una revisión de las fuentes primarias y secundarias de la siguiente forma: para la revisión de fuentes secundarias se acudió a libros, investigaciones, revistas, periódicos y todo aquel material impreso relacionado con el tema. Así mismo se revisarán las diferentes alternativas existentes de información sobre el tema que se encuentran en Internet y digitales.

Para la revisión de fuentes primarias que son las personas y los hechos, se realizó trabajo de campo por medio de la observación directa del comportamiento de la

clínica veterinaria Lasallista como médico de veterinario de grandes especies, laborando desde febrero de 2014

*Segunda etapa.* En esta etapa se aplicarán las técnicas de recolección de la información como son la el análisis y síntesis y la observación directa, basados en un derrotero o itinerario para el trabajo de campo.

*Tercera etapa.* En esta etapa se analiza e interpreta la información recolectada en la encuesta, concretando los elementos básicos para el desarrollo de los objetivos específicos, que involucra cada uno de los estudios planteados inicialmente, así como la síntesis de la observación directa.

*Cuarta etapa.* Presentación de resultados de la observación directa, presentación de los diferentes estudios concluidos para el proyecto, resaltando las estrategias de mercadeo para la clínica veterinaria.

*Quinta etapa.* Presentación de resultados y socialización del proyecto.

## Desarrollo Temático

### Base de datos propuesta para los clientes actuales de la clínica veterinaria Lasallista

A continuación se presenta la matriz propuesta para la base de datos de los clientes actuales de la clínica veterinaria Lasallista para la cual se proponen las siguientes variables y la cual se debe complementar en cada uno de los campos definidos:

- Propietario
- Teléfonos
- Tipo animal
- E-mail
- Dirección
- Profesión u Ocupación
- Fecha de nacimiento propietario
- Otros animales en propiedad
- Tarjeta V.I.P
- Registro de consultas

Así mismo para se propone la base de datos para clientes potenciales suministrada por la UMATA del municipio de Caldas:

- Nombre Pesebrera
- Teléfonos
- Nombre propietario
- Dirección
- E-mail
- Tipo de animales atendidos en las pesebreras
- Cantidad de animales atendidos en las pesebreras
- Publicidad enviada (Tipo)



Restrepo									
Carlos Sánchez	3122582716								
Catalina Berrio	3128834652								
Catalina Gómez	3103903736								
Criadero Barcelona	3117445979								
Criadero Barcelona	3117445979								
Criadero yerbabuena	3175160138								
Daniel palacio	3117334842-3106558061								
Darío Trujillo	3113395729								
Diego Muñoz	3147497957								
Erich Mauricio Muñoz	3103732817								
Fabián quintero	3162635555								
Fca. La aguacatala	2785493								
Felipe Cadavid	3217242588								
Felipe Vélez	3145970568								
Ferdinand Giraldo	3034498								
Fernando Cadavid	3116488607-4544926								
Fernando Muñoz	3105374492								
Gilberto correa	3386621-3117349216								
Gladys María	3108323557								
Guillermo Arredondo	3217688197								
Guillermo hoyos	3122884170								

Gustavo López	3165273570								
Gustavo Marín	3175049620								
Helena Gonzales	3015087								
Henry Sánchez	3122053929								
Horacio Villada	3208744729-2787827								
Inversiones pineda	3301036								
Jaime Jaramillo e	373400 ext. 101-3104240789								
Jaime mallarino	3185171193								
Jaime Mejía	3146791880-3037129								
Jorge dorado	3104050992								
Jorge Eliecer Vélez	2785189								
José Alberto Márquez	3127787812								
José Luis Marín	3012346598								
Juan Alejandro cuartas	3128431573								
Juan Álvaro arboleda	8411367								
Juan Carlos otalvaro	3386621								
Juan David castaño	3144361753								
Juan David moreno	3136516434								
Juan esteban López	3108251687								

Juan Fernando Marín	3103779892-3122861541								
Juan guezgo	3128465273								
Juan José corena	3016607192								
Juan López Álvarez	3108251687								
Juan Montoya	5855674-3003421947								
Juan pablo	3005905704								
Juan pablo Restrepo	3175160138								
Julián Marulanda	3017945379								
Leonardo gallego	3206731784								
Lina marcela mesa	3122351410								
Lucas herrera	8332971-3137971006								
Luis Alejandro muñera	3206957150								
Luis Fernando toro	2785493								
Luis Fernando toro	2780835-3104253776								
María Eugenia Ruiz	3117943165								
Mario Ruiz	3128621362-3132099188								
Mauricio Ceballos	5116680-3136607856								
Miguel Ángel naranjo a.	2789040								
Néstor roldan	3104121932								
Nicolás Mejía	3104603265								
Nicolás Osorio	2747205-3137925009								



**Cuadro 2. Establecimiento de una base de datos los clientes potenciales**

Nombre Pesebrera	Teléfonos	Nombre propietario	Dirección	E-mail	Tipo de animales atendidos en las pesebreras	Cantidad de animales atendidos en las pesebreras	Publicidad enviada (Tipo)
Pesebrera Guayacanes	3387819	Alejandro Saldarriaga Castaño					
Criadero la Yegua	5361196	Alexander Jaramillo					
Pesebrera Jamaica	3095334-2793764	Jorge Luis Medina					
Criadero los bebes	2781281	Camilo Atehortua					
Rancho alegre	3038600						
Pesebrera villa Sofía 2	2781794	Ferdinand de Jesús Giraldo					
Pesebrera René	2782008	Edison René Zea					
Cantabria	2780754	Saúl Antonio Cano					
Criadero los tres potrillos	3103767047	José Alberto Márquez					
Criadero peñalinda	3348252						
Pesebrera el imperio	3136448751	Andrés Javier U					
Pesebrera casa azul	3030437	Andrés Marín					
Praga	2781894	José Fernando Gonzales					
Pesebrera la cumbre	2780020	Carlos Felipe Bernal					
La cumbre de la Estrella	3784716	Hernán Darío Gaviria					
Horizonte	3038487	José Mauricio Posada					
Criadero Barcelona	3176468604	Wilson Gómez					
Pesebrera el remanso	3146267712	Gonzalo Taborda					
Pesebrera posalandia	3033526	Guillermo Taborda					
Pesebrera la algarroba	3128437354	Juan Fernando Pareja					
La vitrina	3038950						
Criadero San Fernando	3128437354	Juan José Zuluaga					
Pesebrera Yiyo	2780340	Francisco Javier Jaramillo					
Rancho María	3033855	Juan David López					
Agropecuaria nuevo mundo	4487510	Luis Fernando Toro					
Criadero la María	3038990	Jhon Jairo Tobón Mesa					
La Felisa	3030746	Jacob Pino					
Criadero villa Ester	3360214	Uriel De Jesús Ardila					



### Organización de la base de datos por orden de importancia de los clientes

Utilizar las bases de datos de las asociaciones equinas afiliadas a Fe equinas, que a nivel del departamento de Antioquia son Asocaba y Asdesilla y las Asociaciones gremiales municipales en caso de que existan; y extraer los usuarios potenciales que por ubicación puedan acceder a nuestros servicios Médicos Veterinarios y adquirir la Tarjeta V.I.P.

**Cuadro 3. Directorio de empadronadores Asdesilla**

NOMBRE	TELÉFONO	E-MAIL
Andrés Isaza	314 791 20 32	medicinaenequinos@gmail.com
Carolina Guarín Gómez	310 434 83 39	kroguaringomez@hotmail.com
Daniel Ángel Vélez	314 814 51 16	danielangel30@gmail.com
Diego Pabón Noreña	320 673 08 50	gafas19@hotmail.com
Eliana Vásquez Correa	313 702 41 88	elivasquez.vet@gmail.com
Fabián Vásquez Arboleda	310 835 77 41	NO
Gabriel Jaime Toro Ceballos	315 452 12 05	torocgabriel@hotmail.com
Gabriel Saldarriaga Pérez	310 453 43 27	gabriel-saldarriaga@hotmail.com
Gustavo Villa Díaz	314 830 95 54	tavovilladiaz@hotmail.com
Javier Otálvaro Cardona	310 425 77 41	luisjoc5@hotmail.com
Juan Felipe Mejía González	316 464 92 94	felimejia@hotmail.com
Juan Fernando Marín Correa	310 377 98 92	marin1901@gmail.com
Juan Manuel Henao Henao	311 634 20 23	cabahenao@hotmail.com
Juliana Loaiza	311 361 19 73	bioanalysis@une.net.co
Liliana Londoño Siatova	310 373 27 64	londono.siatova@gmail.com
Luz Adriana Muñoz	314 859 31 76	luzamg79@hotmail.com
Luis Hernán Pineda Giraldo	310 447 11 69	NO
Miguel Rueda	310 448 15 02	miguel_vet@rocketmail.com

Nelson Carmona Franco	311 729 20 00	nicafra1@hotmail.com
Nelson Salazar García	310 517 73 34	nelsonsagar@hotmail.com
Patricia Hoffman Orozco	314 712 80 22	pegaso821@gmail.com
Roberto Zuluaga Yepes	310 706 46 37	rczuluaga@hotmail.com
Santiago Tobar	320 667 63 64	s.tobar.j@hotmail.com
Viviana Restrepo Durán	314 601 24 97	comercial@asdesilla.com
Yamile Ruiz González	311 308 27 04	yarucor@hotmail.com
Alejandro Builes Vanegas	314 821 15 09	alejebuiles01@hotmail.com
Alejandro García	310 448 57 30	clinicaequimevet@une.net.co
Alejandro Toro Tamayo	311 749 04 76	torobravo20@hotmail.com
Ana Isabel González	311 301 93 96	picolo55@hotmail.com
Andrés Felipe Gómez	310 397 81 71	andresfgomez@hotmail.com

### Análisis DOFA de la clínica veterinaria Lasallista

#### Cuadro 4. Oportunidades y amenazas Clínica Veterinaria Lasallista

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ausencia de Clínicas veterinarias de alto nivel de complejidad en Colombia y en los países vecinos.	1. Alta sensibilidad del consumidor al precio.
2. Falta de estandarización y normatización de la práctica veterinaria diferente a la humana.	2. Guerra de precios en el sector
3. Mayor tendencia del consumidor a gastar en servicios para sus mascotas	3. Incremento de la oferta de consultorios veterinarios
4. Tendencia creciente de la demanda del programa de Medicina Veterinaria	4. Falta de trabajo en equipo entre los médicos veterinarios (gremio)
5. Incremento en el número de mascotas en los hogares.	

**Cuadro 5. Fortalezas, debilidades y estrategias clínica veterinaria Lasallista**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Infraestructura Fisca. Buena tecnología de equipamiento.	Desarrollar servicio de diagnóstico a través de imaginología, que genere recursos para la clínica y que tenga como foco las facultades de medicina veterinaria de las principales universidades de Colombia	Identificar y priorizar cuales son los servicios del portafolio que no le generan valor a la clínica.
2. Recurso humano (Profesional, técnico y tecnología) con sentido de pertenencia.		
3. Marca Lasallista		
4. Amplitud e integralidad del portafolio.		
5. Apoyo científico institucional.		
	Diseñar una estrategia de mercadeo de posicionamiento de la clínica, teniendo a los estudiantes de la carrera como los principales generadores del voz a voz	Desarrollar estrategia de comunicación con los clientes que posee la clínica, a manera de CRM para incrementar su fidelización.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Ubicación	Realizar convenios con Secretarias de Salud de Municipios - del oriente antioqueño por ejemplo-en los cuales se utilice la capacidad operativa de la clínica y sus recursos	Realizar un estudio de costos en la clínica con el fin de establecer su competitividad en la variable precio del servicio
2. Población con poco poder adquisitivo	Desarrollar un servicio rentable para la clínica pero alcanzable para la población de poco poder adquisitivo.	
3. Falta posicionamiento	Realizar posicionamiento de marca en públicos objetivos que cuenten con el poder adquisitivo necesario para acceder a los servicios de la clínica	
4. Ausencia de estudio de costos de los servicios de la Clínica		
5. Ausencia de un sistema de gestión de calidad		

## La fidelización del cliente para la Clínica Veterinaria Lasallista

La lealtad del cliente hacia la clínica puede tener su origen en razones muy diversas y manifestarse también de distintas maneras. En este sentido, particularmente relevante resulta la distinción entre fidelidad de comportamiento y lealtad como actitud (Berné, Múgica y Yagüe, 1996). En el primer caso, la fidelidad de los clientes se contempla en función de la repetición de compras durante un periodo determinado de tiempo (Dick y Basu, 1994). De este modo, la reiteración de transacciones puede deberse a la satisfacción con la empresa o simplemente a la ausencia de alternativas (Andreassen y Lindestad, 1998). Por su parte, la lealtad de actitud supone la existencia de una valoración positiva de la compañía y de un vínculo afectivo con la misma (Biong, 1993; Delgado y Munuera, 2001). La combinación de ambas dimensiones, lealtad de comportamiento y de actitud, permite distinguir cuatro niveles de clientes fieles (Cuadro 4). De un lado, la fidelidad latente se produce cuando el individuo tiene una opinión positiva de la empresa, pero ésta

### Cuadro 6. Tipos de fidelidad de los clientes

		REPETICIÓN DE COMPRA	
		BAJA	ALTA
ACTITUD	ALTA	Fidelidad latente	Fidelidad
	BAJA	No fidelidad	Fidelidad espuria

*FUENTE: Adaptado de Dick y Basu (1994).*

## **Tarjetas de fidelización e identificativas para mascotas**

Se propone un sistema de tarjetas de fidelización e identificativas para mascotas para la gestión integral de las visitas veterinarias y llevar el control de vacunas e historial.

La aplicación ya existe en el mercado para realizar un sistema integral que gestiona los historiales médicos de las mascotas, avisa cuando tocan las vacunas, revisiones, etc. mediante una tarjeta de fidelización e identificativa de la mascota.

La clínica veterinaria Lasallista se gestiona a través de un software que controla todas las entradas de mascotas, sus historiales clínicos, las revisiones, las vacunas, intervenciones quirúrgicas, etc. El programa sirve de gran ayuda a la hora de avisar a los dueños de las mascotas, llevando un mayor control de las visitas, cuando volver a revisión, cuando vacunarse, etc.

Todas estas funciones se complementan con la implantación de un sistema de impresión de tarjetas de fidelización de clientes, mascotas y animales a cargo o de trabajo.

La aplicación consiste en imprimir una tarjeta de fidelización de clientes a través de la cual se anotan todas las acciones que se realizan a la mascota o animal a cargo, operaciones, revisiones, vacunas, medicamentos, etc.

*El funcionamiento de tarjetas de fidelización de clientes es muy sencillo*

Cuando el cliente lleva a su mascota o animal a cargo a la clínica veterinaria se imprime al momento una tarjeta de fidelización con todos los datos del cliente y su animal a cargo, y se asocia a la ficha del animal.

Cada vez que el cliente lleve a su mascota o animal a cargo, el veterinario sólo tendrá que pasarla por el lector de tarjetas de banda magnética y visualizará el historial, pudiendo observar cuáles han sido las acciones realizadas sobre la mascota o animal, los tratamientos que ha seguido, etc.

Esta solución se caracteriza por su versatilidad y adaptabilidad ya que permite aplicarla tanto a una clínica veterinaria individual como a una cadena de clínicas, creando así una red de fidelización de clientes mucho más tupida y fuerte. Si el cliente lleva a su mascota a una clínica diferente de la habitual, no tendrá problema ya que leyendo la tarjeta aparecerá el historial de la mascota.

Además, la tarjeta de fidelización puede utilizar diversas tecnologías según la necesidad del cliente: tarjetas de banda magnética, tarjetas de fidelización de proximidad, tarjetas chip, entre otras.

También, el sistema permite incorporar promociones según las compras que efectúe el cliente.

### Imagen 1. Equipos necesarios para fidelización de clientes



Antes de adentrarse en el análisis del estado actual del mercado de tarjetas de fidelización, conviene concretar las ventajas e inconvenientes que éstas ofrecen tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta.

Desde el punto de vista de la demanda de los consumidores que acceden a una tarjeta comercial, los beneficios de un programa como éste son numerosos y pueden clasificarse en función de su naturaleza.

De esta manera, las distintas ventajas que ofrece una tarjeta de fidelización se pueden clasificar en incentivos económicos y regalos, servicios financieros preferentes, atención personalizada al cliente o servicios adicionales (Cuadro 5). Los dos primeros suponen beneficios de carácter tangible para el cliente, materializados principalmente en ventajas de tipo económico. Las otras dos alternativas suponen construir la lealtad del consumidor a través de la prestación de servicios de valor añadido. En este caso, el cliente no recibe una recompensa inmediata por su afiliación al programa, sino que las actuaciones se orientan más al establecimiento de una relación comunicativa de calidad entre empresa y consumidor.

## Cuadro 7. Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor

<b>INCENTIVOS ECONÓMICOS Y REGALOS</b>	<b>SERVICIOS FINANCIEROS PREFERENTES</b>
1. Descuento automático en precios.	1. Condiciones especiales en el pago: aplazamiento mensual sin coste.
2. Venta cruzada con otros establecimientos (descuentos, regalos, premios).	2. Condiciones especiales en el pago: amplitud de plazos.
3. Cupones de reducción de precios.	3. Condiciones especiales en el pago: buenas condiciones financieras.
4. Acumulación de puntos canjeables por regalos.	4. Tarjeta de crédito gratuita.
5. Acumulación de puntos canjeables por descuentos en precios.	5. Servicios financieros sin coste.
6. Regalos de fidelización.	
7. Participación en sorteos.	
<b>ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE</b>	<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>
1. Atención personalizada.	1. Servicio de guardería para hijos.
2. Prestigio por la pertenencia a un club.	2. Entrega a domicilio gratuita.
3. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de cajeros automáticos (movimientos, canjes, correo).	3. Reparaciones y arreglos gratuitos.
4. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de Internet (movimientos, canjes, correo).	4. Parking gratuito.
5. Ofertas preferenciales.	5. Seguro integral.
6. Envío de información de ofertas y promociones a través de catálogos.	6. Participación de un tribunal de arbitraje de consumo.
7. Envío de información de ofertas y promociones a través de Internet.	
<i>FUENTE: Elaboración propia.</i>	

Desde la perspectiva de la oferta, las ventajas que obtienen los comercios emisores son también notables (Cuadro 6). El crecimiento del volumen de ventas, la mejora de la imagen de la empresa o el aumento de la fidelidad del cliente son sólo algunos de los beneficios de estos programas para los comerciantes. No obstante, hay que tener en cuenta que las tarjetas comerciales también conllevan un coste importante (Cuadro 6). En este sentido, la implementación de los programas supone la inmovilización de un elevado volumen de recursos financieros y un esfuerzo de

comercialización que pueden limitar la capacidad de actuación de la empresa en otros ámbitos importantes de su actividad económica.

Como conclusión, los programas de fidelización premian al “cliente duradero”, construyen relaciones a largo plazo y vinculan dichas relaciones con una mayor rentabilidad para el cliente fiel. Por tanto, éstos no son sólo herramientas de retención de clientes, sino que ofrecen también innumerables posibilidades de atracción de nuevos compradores.

Si a ello se le une la posibilidad de asociación entre distintos negocios, de forma que éstos aúnen recursos y esfuerzos, el proceso de implantación del programa de tarjetas se convierte en una realidad al alcance de cualquier pequeño comerciante con afán de cooperación y ganas de crear clientes satisfechos y leales a la empresa. Bajo este enfoque nacen los llamados programas multisponsor, formados por un conjunto de empresas que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de productos o la prestación de servicios por parte de cada una de las empresas que forman parte del programa (Barroso y Martín, 1999)

#### **Cuadro 8. Ventajas e inconvenientes de las tarjetas comerciales para el emisor**

VENTAJAS
Facilitan una mayor libertad para establecer la política comercial de la empresa
Poseen un gran potencial para tomar decisiones de marketing
Pueden generar un crecimiento en el volumen de ventas
Favorecen la imagen de empresa
Aumento de la fidelidad del cliente hacia el establecimiento
Son un buen mecanismo para mantener la comunicación con los clientes
Reducen la necesidad de aceptación de las tarjetas universales
INCONVENIENTES
Elevan los costes empresariales
Pueden exigir mantener un mayor volumen de recursos financieros inmovilizados
Requieren un constante esfuerzo de comercialización

*FUENTE: Fernández (2000).*

## Diseño de la Tarjeta V.I.P para la clínica veterinaria Lasallista

Imagen 2. Diseño y apariencia estética tarjeta V.I.P Clínica Veterinaria Lasallista



### Definición de los beneficios de la tarjeta V.I.P de la clínica veterinaria Lasallista

Descuentos que tendrá el portador de la tarjeta V.I.P. en servicios médicos y quirúrgicos. Un 20%

Servicios y tarifas especiales. Los precios ofrecidos por la Corporación Universitaria Lasallista a través de la Clínica veterinaria son los siguientes:

**Cuadro 9. Servicios atendidos con la tarjeta V.A.P y valores con descuento del 20%**

Servicio	Característica	Valor
Hospitalización	Cuidados especiales	\$38.000
	Hospitalización general	\$29.280
	Hospitalización pesebrera	\$21.200
Alquiler del quirófano	Alquiler de quirófano 1 hora	\$192.800
	Alquiler de quirófano 2 horas	\$264.000
	Alquiler de quirófano 3 horas	\$334.400
	Alquiler de quirófano 4 horas	\$405.600
Consulta		\$92.000
Rayos X digital		\$54.400
Ecografía		\$71.200

Estos descuentos se aplicaran en el momento en que el asociado se identifique como Cliente VIP. Por políticas de la institución no se coloca el porcentaje del descuento, pero corresponden al 20%.

#### **Derechos y deberes del usuario portador de la tarjeta V.I.P.**

- Optimo servicio y acompañamiento de los animales enfermos
- Descuentos establecidos 20%
- La tarjeta es intransferible
- Los descuentos no son acumulables
- Es deber del portador cancelar de contado una vez dado de alta el paciente
- Dar un adelanto de un millón de peos cuando es de manejo médico y de dos millones para cirugía

- No se tendrán descuentos si la persona tiene deudas con la clínica

### **Estrategias de mercadeo orientadas a la fidelización del cliente**

A continuación se presentan una serie de estrategias orientadas a fidelizar los usuarios actuales y los posibles usuarios, para que utilicen servicios Médico-Veterinario de la clínica veterinaria Lasallista

#### **Saber escuchar y observar: la importancia de la empatía**

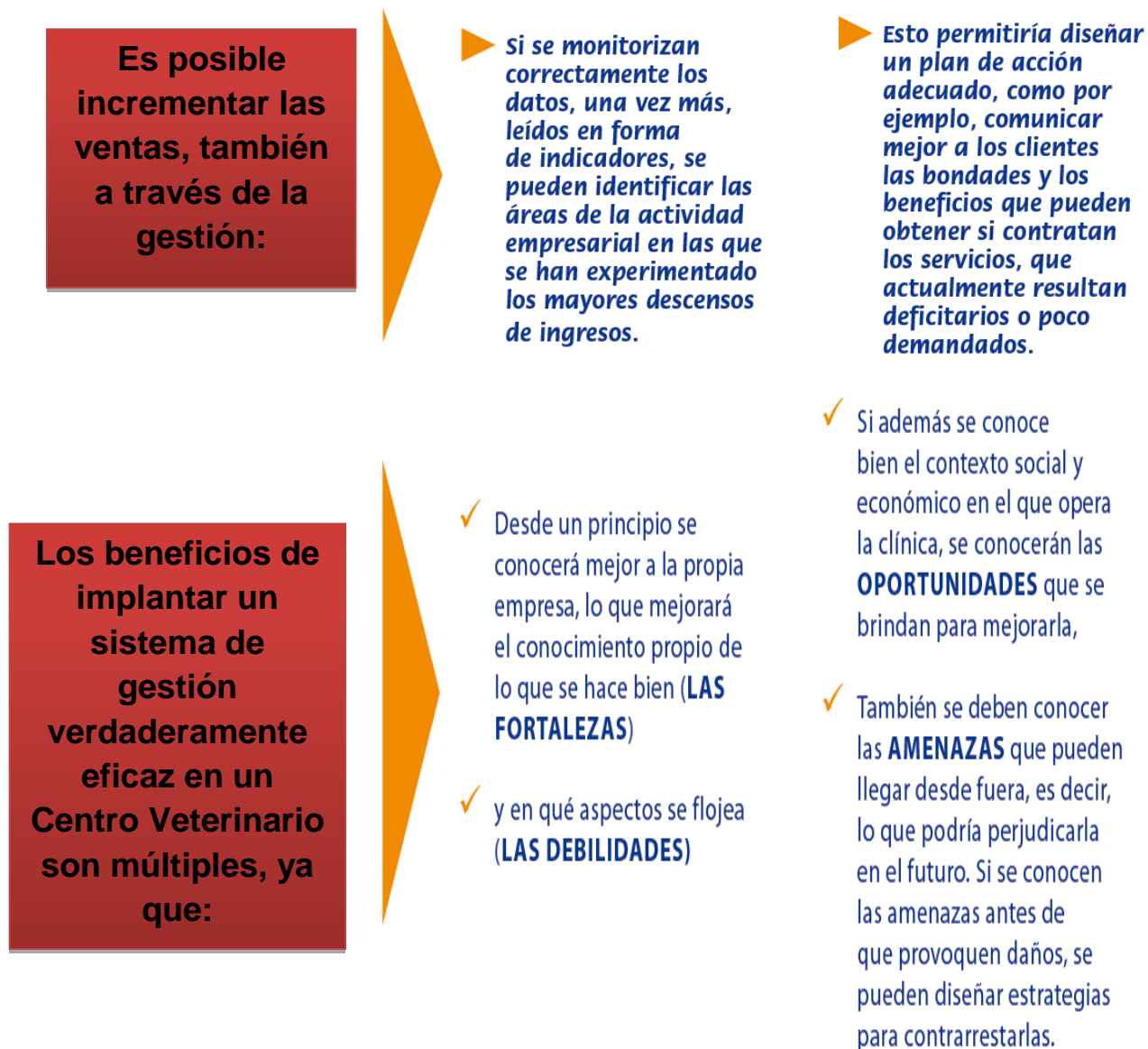
Una sonrisa sincera y natural, que demuestre amabilidad, confianza y cercanía, generará un ambiente de cordialidad y confianza en la consulta.

Una actitud física activa pero serena (mirada, manos, tono de la voz...) que le muestre al cliente que estamos escuchando activamente e intentando comprender su situación.

Tras escucharlo, repetir en algún momento del resumen que hagamos nosotros, algunas de las frases más importantes que el cliente nos ha transmitido con su problema (ej.: “entonces me comentaba que a Bobby le duele el estómago por...”)

Mantener una actitud corporal sin “barreras defensivas” (cruzar los brazos por delante del cuerpo, las piernas y la tensión corporal en general ponen de manifiesto claramente esas barreras). El cliente que acude a un veterinario en busca de sus servicios, necesita de nuestra ayuda verdaderamente, no es un ataque.

### Imagen 3. La importancia de la gestión en la clínica veterinaria Lasallista



Con todos estos datos, junto con un análisis económico y financiero de la marcha la clínica veterinaria Lasallista durante los dos o tres años anteriores, se pueden sentar las bases para diseñar una buena estrategia.

A la hora de formular la estrategia es fundamental decidir:

## Cuadro 10. Aspectos a tener en cuenta para el diseño de las estrategias de mercadeo fidelización de clientes

- 1 Cuáles serán los valores, que definirán la conducta empresarial, y del grupo humano que la conforma, ya que se relacionará entre sí, y con sus clientes.
- 2 También hay que definir nuestra misión que debe resumirse en una frase, lo más sencilla posible, y que comunique de una forma clara y concisa el tipo de trabajo que se realiza en la clínica, tanto a los clientes como a los colaboradores.
- 3 Por último hay que definir la visión; esto es, dónde se quiere ver situada la empresa en un plazo de tiempo concreto, y por supuesto, comunicarlo a los colaboradores. Lógicamente, todos los que trabajan dentro de un Centro Veterinario deben ser coherentes en todo momento con los valores, la misión, y la visión que se han establecido.
- 4 A partir de este punto, se debe redactar el plan de negocio, en el que establecerá, con el mayor detalle posible, los "cómo", los "cuándo", los "porqué", y los "quién" para lograr los objetivos propuestos.

Es probable que los propietarios de Centros Veterinarios que deseen comenzar, de forma acertada, implantando un sistema de gestión profesionalizada en sus empresas, se vean abrumados al principio por la enorme magnitud de esta tarea, y por ello, no la concluyan satisfactoriamente. Como ayuda inicial para esta implantación, es una buena idea contratar los servicios de alguno de los consultores especializados que prestamos esta clase de servicios en nuestro país. Si el trabajo realizado por el consultor tiene continuidad en el futuro, a buen seguro que la inversión realizada en esta contratación será claramente rentable, y no solamente en términos exclusivamente económicos.

El Marketing en Veterinaria señala la conveniencia de agregarle valor a trabajo, de modo tal que los clientes que visiten la clínica se retiren del establecimiento veterinario, pensando: "me dieron más de lo que gasté". Es por ello, que se recomienda eliminar (o modificar) el ciclo de atención veterinaria a aquellos momentos que implican desagrado, aburrimiento o fastidio del cliente y potencializar otros momentos bien percibidos por el cliente. De paso, hay libertad de agregarle al ciclo de atención lo que estime conveniente para lograr la satisfacción de sus clientes.

**Cuadro 11. Ejemplo de un ciclo de atención para un cliente nuevo**

Recepción	Saludo, bienvenida y agradecimiento Entrega de folleto institucional Identificación del motivo de la visita Llenado de la primera sección de la ficha de atención Entrega de la ficha de atención al Médico Veterinario, para su lectura Tomado de fotografía Conducción del cliente al ambiente clínico Presentación al Médico Veterinario
Ambiente clínico	Conversatorio, filiación y anamnesis Examen veterinario Auxiliares del diagnóstico Explicación del cuadro clínico Plan de tratamiento Ejecución de plan de tratamiento Indicaciones
Recepción	Entrega de folletos educativos Cobranza Programación de siguiente cita Venta de productos Entrega de fotografía personalizada Entrega de presente Despedida Registro de la información




### **Nuevos productos propuestos para los clientes de la clínica veterinaria Lasallista**

El almacén veterinario Lasallista sería una oportunidad factible, brindando productos para los animales, y mascotas los cuales se encontrarían divididos en líneas como:

Cuadro 12. Marcas de Alimento balanceado para perros

<p>- Purina de Nestlé: Dog Chow y Pro Plan</p>	
<p>- Pedigree</p>	
<p>- Procan</p>	
<p>- Propac</p>	
<p>- Mimaskot</p>	

Cuadro 13. Marcas de alimento balanceado para gatos

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cat Chow</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gatuco</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gatsy</li> </ul>	

Cuadro 14. Alimentos para aves, roedores, tortugas y peces




<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alpiste para aves</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alimento para hamsters</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alimento para tortugas y peces</li> </ul>	

Cuadro 15. Venta de Mascotas

<ul style="list-style-type: none"><li>• Perros</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gatos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conejos</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hamsters</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tortugas</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cacatúas, Agapornis, Pericos australianos.</li></ul>	

Cuadro 16. Insumos veterinarios


<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antibióticos Funhit</li> <li>- Antiinflamatorios Funhit</li> <li>- Antimocóticos Funhit</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antiparasitarios</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cicatrizantes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desinfectantes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaguicidas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arena para gatos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitaminas y Minerales</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas de cortar el pelo de animales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de ordeño</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacunas</li> </ul>	

Cuadro 17. Pet shop

<p><i>Aseo</i></p>	<p>Cepillos, peinillas</p>	
	<p>Shampoo, colonias, perfumes.</p>	

<b><i>Amarre</i></b>	Collares, cadenas en cuero y nylon, traillas de diferentes largos y materiales.	
<b><i>Comederos</i></b>	Acero inoxidable y plástico	
<b><i>Descanso</i></b>	Camas, colchonetas, almohadas, sofás, igloos, casas.	
<b><i>Juguetes</i></b>	Algodón, macizo y de plástico.	
<b><i>Masticables</i></b>	Chorizos en carnaza, filetes, hamburguesas, huesos	
<b><i>Transporte</i></b>	Guacales, jaulas para aves y hamsters	

<b>Ropa</b>	Tallas S, M, L, XL, para todas las razas y tamaños de perros	
-------------	--	--

Cuadro 18. Servicios veterinarios

- Cirugías	
- Tratamientos traumatológicos	
- Atención de partos	
- Vacunaciones	
- Baño y peluquería	
- Hospedaje para mascota	

## **Departamento de marketing**

De acuerdo a los análisis realizados desde la matriz DOFA de la clínica veterinaria Lasallista es necesario crear un área de marketing, con el fin de que se pueda llevar a cabo las estrategias planteadas en el proyecto, incrementando las ventas y, por lo tanto, generar más ingresos.

### *Funciones del área de marketing*

- Elaborar un plan de marketing anual para la Veterinaria.
- Realizar un plan de ventas anual.
- Coordinar el área de ventas de productos y servicios, capacitando a los vendedores.
- Controlar mensualmente cada estrategia planteada de marketing, de acuerdo a los productos y servicios, distribución, promoción y publicidad y precios fijados.
- Capacitar al personal de la clínica veterinaria en atención al cliente.
- Inspeccionar el funcionamiento de cada área de la clínica Veterinaria, con el fin de coordinar funciones.
- Dar cumplimiento a los objetivos de marketing propuestos.

## Estrategias de mercadeo complementarias para la fidelización de clientes

**Cuadro 19. Estrategias de mercadeo complementarias para la fidelización de clientes**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo de tiempo de duración de la estrategia para su evaluación</b>	<b>Valor \$</b>
Impulsar la marca y aumentar su recordación	Realizar eventos de relaciones públicas (concursos, celebraciones)	valor de ventas realizadas / valor de la campaña x100	Administrador	Anual	10.000.000
	Crear Fanpage	# de fans conseguidos/ # de fans esperados x100	Auxiliar practicante	Anual	600.000
Aumentar el número de clientes satisfechos	Crear buzón de sugerencias y estandarizar gestión de quejas y reclamos	N° de quejas solucionadas / N° de quejas registradas en buzón x 100	Administrador	Semestral	70.000
		% Disminución de quejas y reclamos	Administrador	Semestral	
		% Respuestas a los clientes antes de 15 días de registrar sus quejas	Auxiliar practicante	Semestral	
	Crear decálogo de la atención al cliente	N° clientes satisfechos / N° total de clientes atendidos. Evaluado antes y después del decálogo para medir su efectividad	Auxiliar practicante	Diario	
		% Satisfacción de los clientes frente al trato en la atención, respecto al total de encuestados	Auxiliar practicante	Semestral	
		respecto al total de encuestados % de incremento clientes satisfechos en 2do semestre 2014 frente al semestre anterior	Auxiliar practicante	Semestral	

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo de tiempo de duración de la estrategia para su evaluación</b>	<b>Valor \$</b>
Crear un ecosistema digital que permita llegar a una mayor audiencia a un menor costo	Montar videos en YouTube de los eventos y actividades que se realicen en la clínica veterinaria	# de videos publicados / # de eventos realizados x 100	Auxiliar practicante	Mensual	300.000
	Crear página web independiente para la clínica veterinaria Lasallista	Utilizar herramientas como Google Analytics, Google Trends y AdPlanner para medir tráfico, posicionamiento web y popularidad.	Wemaster	Un Mes	1.300.000
		% Incremento de visitantes mensuales a la página web	Wemaster	Mensual	300.000
	Usar las redes sociales como fuente de información de actividades y feedbac	# de amigos y seguidores conseguidos/ # de amigos y seguidores esperados x 100	Wemaster	Anual	300.000
Aumentar el volumen de clientes sin incurrir en costos adicionales	Implementar plan de referidos	# Clientes nuevos referidos / # Clientes esperados x 100	Administrador	Anual	
		Valor ventas efectivas / Valor ventas esperadas x 100	Administrador	Anual	
Fidelizar los clientes	Ofrecer descuentos especiales a clientes actuales	valor de ventas realizadas / valor de la campaña x100	Administrador	Anual	
	Creación e implementación de la tarjeta V.I.P		Administrador	Anual	1.500.000

<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodo de tiempo de duración de la estrategia para su evaluación</b>	<b>Valor \$</b>
Ofrecer tratamientos integrales incluyendo medicina alternativa y convencional	Incluir servicios de medicina natural en el portafolio	# de servicios incluidos / # servicios planeados x 100	Administrador	Anual	600.000
	Realizar convenios y/o alianzas comerciales con empresas especializadas que ofrecen servicios complementarios	# de alianzas concretadas/ # de alianzas planeadas x100	Administrador	Anual	250.000
	Realizar brigadas de salud animal y campañas para la conciencia ciudadana	# de brigadas realizadas / 2 brigadas planeadas x100	Administrador	Anual	6.000.000
Impulsar la venta los productos nacionales e importados en los eventos a realizar y en la propia clínica	Colocar stand en los eventos	valor de la campaña / valor de ventas realizadas x100	Administrador	Anual	600.000
	Disponer de una impulsadora para demostraciones de productos y servicios	# de amigos y seguidores conseguidos/ # de amigos y seguidores esperados x100	Administrador	Anual	500.000
	Disponer de vitrinas y anaqueles para los productos a vender en la clínica	valor de la campaña / valor de ventas realizadas x100	Administrador	Anual	4.000.000
Realizar promoción de ventas	Por compras mayores de \$80.000 pesos se obtiene un descuento de 20% en productos de aseo mascotas.	# de productos adquiridos / # de productos destinados a la promoción x100	Administrador	Anual	
	Formar paquetes de dos productos de alta rotación con uno de baja rotación	# de paquetes vendidos / # de paquetes proyectados x100.	Administrador	Anual	

## Conclusiones y Recomendaciones

La estrategia de fidelización de clientes para la clínica veterinaria Lasallista está orientada a brindar una atención especial al paciente de manera integral, utilizando una tarjeta V.I.P, la cual tiene grandes beneficios en descuentos en casos clínicos y también la posibilidad de monitoreo y seguimiento al paciente.

Existe una base de datos actual para la clínica con los cuales se comenzaría a aplicar el modelo de tarjeta V.I.P, pero también existe una base de datos de clientes potenciales para los cuales se hace necesario establecer contactos por medio de un portafolio de servicios y productos disponibles con sus respectivos beneficios, para lo cual se plantean una serie de estrategias de mercadeo complementarias, con sus respectivas actividades, costos, responsables y periodos sugerido de aplicación de la estrategia.

Se recomienda que ante la poca utilización de los servicios de la clínica veterinaria, se comience a pensar en otros productos y servicios como los propuestos en la investigación, como por ejemplo medicamentos y alimentos para mascotas, así como accesorios para perros y gatos.

También se considera como una oportunidad ofrecer el servicio de peluquería canina, venta de cachorros y guardería, puesto que dentro de la población universitaria se tendría un nicho de mercado que puede resultar interesante y factible en términos de utilizar el nuevo servicio y los productos complementarios al mismo.

Una vez implementado el trabajo de fidelización de los usuarios de la Clínica Veterinaria Lasallista Hermano Octavio Martínez López f.s.c a través de una tarjeta V.I.P., se espera tener un incremento considerable en las consultas realizadas en un periodo de tiempo y como prueba que ha existido dicha fidelización, se espera, que un mismo paciente, consulte en varias oportunidades o en el mejor de los casos, más de un caso clínico provenga de la misma finca o explotación.

Teniendo en cuenta que esta institución prestadora de servicios veterinarios es anexa al programa de Medicina Veterinaria, de la Corporación Universitaria Lasallista y ésta cuenta con una población estudiantil importante, lo anteriormente expuesto tendría un impacto positivo en los alumnos que serán partícipes de un dinámico proceso de formación y una nutrida casuística, lo que permitiría un crecimiento cognitivo importante y la correcta interacción del componente teórico con el práctico.

Finalmente se recomienda establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos veterinarios, alimentos y accesorios para mascotas, ampliando el portafolio de la clínica, así como comenzar relaciones de cooperación con la UMATAS de los municipios del suroeste cercano.

## Referencias

- Andreassen, T.W. Y Lindestad, D. (1998). *Customer Loyalty and Complex Services*. International Journal of Service Industry Management, 9, 1, 7-23.
- Barroso, C. Y Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic Editorial, Madrid.
- Berné, C.; Múgica, J. Y Yagüe, M.J. (1996) *La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad*. Revista: Economía Industrial, nº 307.
- Cambra-Fierro, Jesús, Ruiz-Benítez, Rocío. (2011). *Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos*. Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XVII, No. 4, Octubre pp. 643 – 657. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022784007.pdf>
- Delgado, E. Y Munuera, J.L. (2001). *Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty*. European Journal of Marketing, 35, 11-12, 1238-1258.
- Dick, A.S. Y Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol.22, n.2.
- Herrero Crespo, Ángel; Rodríguez del Bosque, Ignacio & Pérez Ruiz Andrea. (2009). *Tarjetas de fidelización en el comercio minorista Una herramienta de marketing relacional*. Recuperado de: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_050-063\\_tarjetas.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf)
- Mesén Figueroa, Vernor. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Tec Empresarial, ISSN-e 1659-3359, Vol. 5, Nº. 3. Pp. 29-35. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782851>
- Nuviala, Javier. (2015). *Comunicación Veterinaria. Prescripciones de un veterinario metido a publicitario. Innovación para fidelizar a los clientes en la clínica*. Recuperado de: <https://comunicacionveterinaria.Nuviala.com/2012/11/05/innovacion-para-fidelizar-a-los-clientes-en-la-clinica/>
- Villaluenga Besaya, José Luis. (2010). *La fidelización del cliente en la clínica veterinaria*. Recuperado de: [https://www.google.com.co/search?newwindow=1&es\\_sm=93&q=La+fidelizaci%C3%B3n+del+cliente+en+la+cl%C3%ADnica+veterinaria+Jos%C3%A9+Lu%C3%ADs+Villal+&oq=La+fidelizaci%C3%B3n+del+cliente+en+la+cl%C3%ADnica+veterinaria+Jos%C3%A9+Lu%C3%ADs+Villal+&gs\\_l=serp.12...5216.5216.0.7165.1.1.0.0.0.140.140.0j1.1.0....0...1c.1.64.serp..1.0.0.DqZh2Uvj8oM](https://www.google.com.co/search?newwindow=1&es_sm=93&q=La+fidelizaci%C3%B3n+del+cliente+en+la+cl%C3%ADnica+veterinaria+Jos%C3%A9+Lu%C3%ADs+Villal+&oq=La+fidelizaci%C3%B3n+del+cliente+en+la+cl%C3%ADnica+veterinaria+Jos%C3%A9+Lu%C3%ADs+Villal+&gs_l=serp.12...5216.5216.0.7165.1.1.0.0.0.140.140.0j1.1.0....0...1c.1.64.serp..1.0.0.DqZh2Uvj8oM)