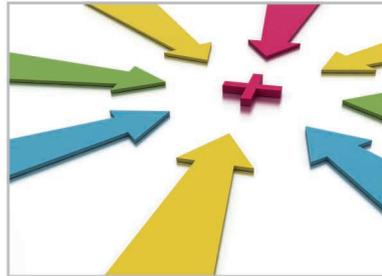


VETERINARY **focus**

Edición especial

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía



Nuevas oportunidades de negocio para su clínica



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Nuevas oportunidades de negocio para su clínica

Índice

Los autores	3
Introducción	5
1 Estrategias de crecimiento para el centro veterinario	7
2 ¿Está todo el equipo implicado?	17
3 Atraiga a la clientela	23
4 Programas específicos	31
Referencias	51

Los autores



De izquierda a derecha: Geoff Little, Pere Mercader, Antje Blättner y Philippe Baralon

Philippe Baralon

Licenciado en Veterinaria por la Universidad de Toulouse (1984), también ha cursado estudios de Economía (Master en Economía, Toulouse, 1985) y Administración y Dirección de Empresas (MBA, HEC, 1990). Fundó su propio grupo de consultoría, Phylum, en 1990 y, en la actualidad, continúa siendo uno de sus socios.

Philippe Baralon trabaja como consultor en gestión de clínicas veterinarias de animales de compañía, clínicas equinas y producción animal. Sus principales temas de interés son la estrategia, el marketing y las finanzas. También se dedica a la realización de estudios comparativos en el ámbito de la economía veterinaria en diferentes partes del mundo y es el autor de aproximadamente cincuenta artículos sobre gestión de clínicas veterinarias; también prepara sesiones formativas y da conferencias tanto en Francia como en otros países.

Antje Blättner

Antje Blättner se licenció por la *Ludwig Maximilian University* en 1988 tras haber estudiado Veterinaria en Berlín y en Munich y, en la actualidad, practica la medicina a tiempo parcial en clínicas de pequeños animales.

Tras haber trabajado como formadora de auxiliares veterinarios, comenzó a dar conferencias en Alemania a veterinarios y auxiliares veterinarios sobre la comunicación con el cliente, marketing y otros temas relacionados con la gestión de clínicas.

En 2001 participó en un curso de postgrado sobre formación y coaching en la Universidad de Linz (Austria), y fundó "Vetkom" con su compañero el Dr. Wolfgang Matzner. Vetkom es una empresa que se dedica a la formación de veterinarios y auxiliares veterinarios en la gestión de clínicas mediante conferencias, seminarios y la impartición de formaciones internas para consultorios y clínicas.

Desde 2005, Antje Blättner es editora de "team.konkret", una revista alemana para auxiliares veterinarios.

Geoff Little

Geoff Little, titulado por el *Trinity College* en Dublín, en 1973, fue socio de una clínica de pequeños animales durante 35 años y desarrolló un negocio con varios veterinarios que englobaba 2 hospitales y 4 clínicas. Se retiró de la sociedad en 2002.

Fue director, durante 20 años, de *Centaur Services*, uno de los mayoristas veterinarios más importantes del Reino Unido.

Actualmente es asesor de negocios veterinarios para Anval, una empresa británica dedicada a la consultoría y asesoría (servicios de gestión y finanzas) para profesionales veterinarios y a impartir sesiones formativas para la asociación *Veterinary Defence Society*. También es uno de los gestores de *MyVet Network* en Irlanda.

Ha publicado muchos artículos, ha dado conferencias y ha escrito en diversos libros sobre gestión de clínicas veterinarias tanto en el Reino Unido como en otros países. Ha participado en diferentes congresos incluidos los siguientes: BSAVA, WSAVA, VPMA y SPVS. Es ex-presidente de la *Society of Practising Veterinary Surgeons*.

Pere Mercader

Pere Mercader inició su carrera profesional ocupando durante 10 años diferentes posiciones directivas en marketing e investigación de mercados en una empresa global del sector de animales de compañía. En el año 2001 se convirtió en consultor independiente de gestión de clínicas, ofreciendo asesoramiento a diversos centros veterinarios españoles y portugueses.

Pere también ha contribuido al diseño y análisis de diversos estudios de precios y rentabilidad en las clínicas veterinarias. En la actualidad coordina y enseña en los módulos de Marketing y Estrategia del Master en Administración y Dirección de Centros Veterinarios organizado por AVEPA y la Universidad Autónoma de Barcelona.

Fundador y socio director de *Veterinary Management Studies* (www.estudiosveterinarios.com), la primera empresa de investigación de mercados y estudios económicos especializada en el sector de centros veterinarios en España. Pere es licenciado en Veterinaria, master en administración de empresas (MBA) y completó los cursos del programa doctoral en economía y empresa (DEA).

Introducción



C. Renner

Durante mucho tiempo, la medicina veterinaria se ha basado en el tratamiento médico y quirúrgico de animales enfermos.

Curiosamente, la gran mayoría de perros y gatos que acuden a las clínicas veterinarias gozan... ¡de buena salud! Representan una fuente importante de ingresos para la clínica ya que sus propietarios se muestran receptivos a la información veterinaria y desean lo mejor para sus mascotas.

En estos tiempos en los que Internet y otros medios de comunicación proporcionan un fácil acceso a todo tipo de contenidos (sean o no fiables), los veterinarios y su equipo tienen un papel esencial en el asesoramiento y la atención de las necesidades de los propietarios de animales de compañía.

Sin embargo, satisfacer las exigencias subyacentes de los propietarios, ofreciendo nuevos procedimientos de medicina preventiva y desarrollando nuevos servicios, precisa de una reflexión estratégica, planes de actuación y la implicación de todo el equipo veterinario.

Para ayudarle en tal proyecto, Royal Canin ha pedido a un equipo de especialistas en la gestión de clínicas que escriban esta Edición Especial de la revista Focus. Después de sus observaciones generales, podrá encontrar unos artículos sobre 4 puntos de interés a desarrollar en su negocio: un programa de cría para propietarios, animales en crecimiento, animales geriátricos y animales esterilizados. Finalmente, esperamos que estos temas contribuyan al desarrollo de su "Negocio Veterinario".

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin



1. Estrategias de crecimiento para el centro veterinario

> RESUMEN

Conseguir que la clínica crezca como empresa es un objetivo habitual para muchos propietarios de centros veterinarios. Las diferentes opciones estratégicas para el crecimiento se pueden basar en potenciar la relación con los clientes actuales, en enfocarse en la consecución de nuevos clientes, en aumentar la penetración de los actuales servicios y productos, o en desarrollar y lanzar nuevos servicios y productos. Cada uno de estos caminos nos conduce a planes de acción diferentes y conlleva implicaciones bien diferentes. El desarrollo y lanzamiento de nuevos servicios es una de las estrategias clásicas para conseguir hacer crecer un negocio, pero requiere seguir un pensamiento sistemático, una planificación rigurosa, y una implementación excelente.

Introducción

¿Es bueno que mi clínica veterinaria crezca? ¿Merece la pena el esfuerzo de hacer crecer mi clínica? ¿Seré más feliz con una clínica más grande, o sólo tendré más problemas? ¿Ganaré más, o tendré tal aumento de costes que acabaré igual o peor que ahora? Y mis empleados... ¿Serán ellos más felices en una clínica más grande? ¿Y qué ocurrirá con mis clientes y pacientes, estarán mejor atendidos que ahora? Y el día que me quiera retirar, ¿Será más fácil o más difícil vender una clínica más grande? Y si por el contrario mi clínica no crece, ¿Cuáles son los riesgos?

Es probable que el lector se haya planteado más de una vez estas o similares preguntas. Son dudas que surgen de manera natural cuando pensamos en el rumbo a largo plazo de nuestro negocio. Es decir, son preguntas de carácter estratégico. En el fondo, lo que nos estamos preguntando es cómo queremos que sea nuestra clínica dentro de diez o quince años, cómo nos gusta imaginarla en un futuro.

El crecimiento de nuestra clínica veterinaria es una elección personal, no una obligación. No existe ninguna

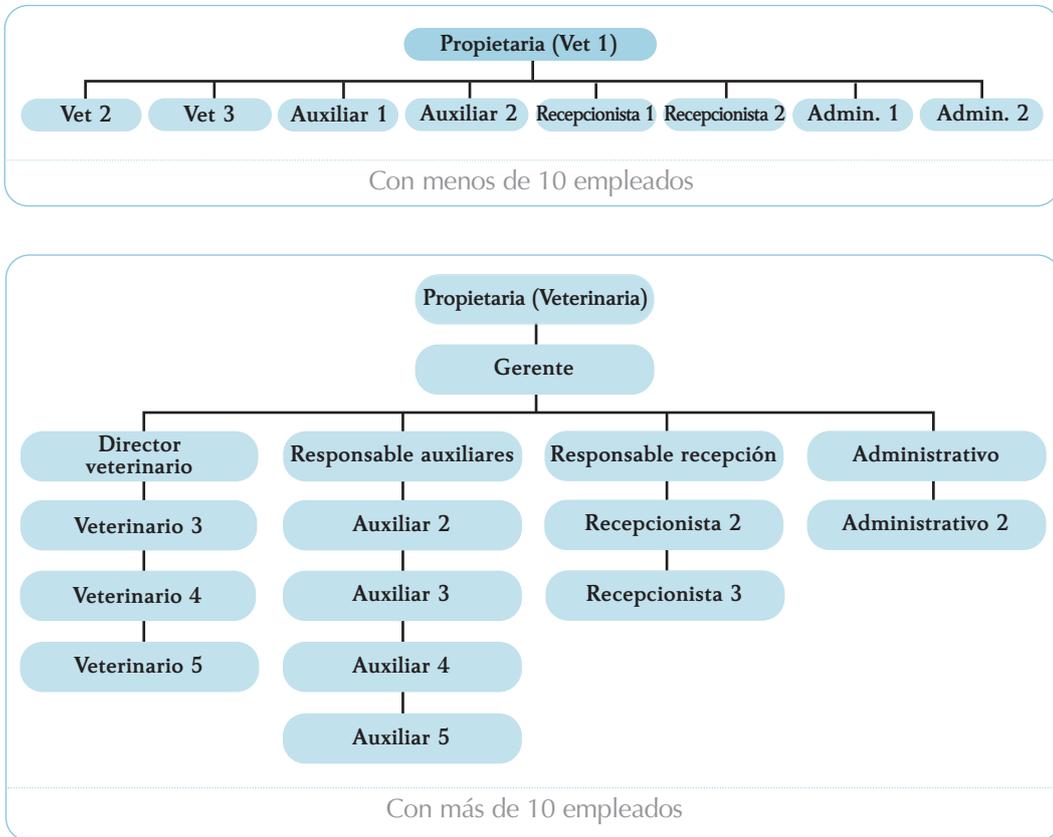
ley ni ninguna norma ética o moral que nos exija tener una clínica más grande. A pesar de ello, la mayoría de empresas (veterinarias o no) aspiran a crecer... En el resto de este capítulo se discutirán las ventajas principales del crecimiento para una clínica veterinaria, se propondrán diversos caminos o estrategias para alcanzarlo, y se recomendarán algunas herramientas para gestionarlo y monitorizarlo.

1/ ¿Cuáles son las ventajas del crecimiento para una clínica veterinaria?

A) Permite a mi equipo crecer personal y profesionalmente

Una clínica que crece ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional a las personas que trabajan en ella: adquirir nuevas habilidades, ejercer mayores responsabilidades, ser promocionados, liderar a otras personas. En definitiva, crecer junto a la clínica. Será más sencillo motivar y fidelizar a colaboradores brillantes en un entorno

Figura 1. Evolución del organigrama en la clínica veterinaria.



dinámico y de crecimiento, con la consiguiente reducción del estrés y de los costes económicos asociados a la rotación de personal.

B) Facilita el desarrollo de especialidades en el centro

La neurología, la traumatología, la oftalmología, la cardiología... todas las especialidades médicas tienen una cosa en común: la única manera de dominarlas con maestría es a base de ver cientos sino miles de casos. Siendo realistas, es prácticamente imposible ser un auténtico especialista en una clínica generalista de tamaño pequeño o mediano. Desde este punto de vista, el crecimiento de la clínica puede permitir el desarrollo de especialidades y especialistas en nuestro centro, lo cual puede tener efectos favorables no sólo desde el punto de vista médico, sino también de consolidación de nuestro modelo de negocio y de atracción, motivación y retención de personal cualificado.

C) Eficiencia económica

La clínica veterinaria es una actividad de costes eminentemente fijos. Los costes salariales y de estructura (equipamientos, instalaciones, administrativos) suponen habitualmente un 60% o más de los ingresos. En cualquier tipo de negocio con esta estructura de costes, un incremento en el volumen de actividad (más clientes, más pacientes) conlleva una mejora de resultados económicos al permitir diluir los costes fijos. Son las denominadas economías de escala: los costes salariales de mis veterinarios o los costes de amortización y mantenimiento de mi rayos X digital o los costes asociados con mi página Web son los mismos con independencia de si esta semana veo a cincuenta o a doscientos pacientes... Disponemos de evidencia cuantitativa que demuestra la existencia de estas economías de escala en las clínicas veterinarias (Mercader, 2004), además de la contundente confirmación empírica que supone el floreciente desarrollo de las cadenas y grupos de centros veterinarios en diversos países. En definitiva, los centros veterinarios más grandes –si bien

gestionados—acostumbran a ser más rentables, y esta mayor rentabilidad puede permitir a su vez una mayor reinversión en el negocio (tecnología, personal cualificado), unos mejores niveles salariales para el equipo, y un mejor retorno para la propiedad de la empresa.

D) Profesionalización de la gestión, “sistematización” del negocio

Uno de los requisitos inevitables para el crecimiento ordenado de un centro veterinario es la profesionalización de la gestión, y la implantación de sistemas que aseguren que las personas hacen las cosas adecuadas y de la manera adecuada aún en ausencia de supervisión física directa por parte del propietario. A partir de diez empleados (aproximadamente) se produce un punto de inflexión que hace prácticamente imposible para un propietario de centro veterinario el controlarlo todo. Se hace imprescindible escribir los procedimientos, crear un “segundo nivel” de personal de confianza que a su vez lidere y supervise al personal de base, establecer sistemas de medición y de control de los resultados... La **Figura 1** muestra esquemáticamente una evolución lógica en el organigrama jerárquico de la clínica a medida que aumenta de tamaño.

Todo esto, que a simple vista pudiera parecer más una desventaja que una ventaja, puede acabar siendo una auténtica bendición para la propietaria del centro veterinario. Y esto es así porque un negocio con un equipo directivo y con sistemas bien implantados no depende tanto de la presencia física permanente de su propietario. Lo cual, además de ser muy reconfortante a nivel de libertad personal, puede tener importantes implicaciones a largo plazo cuando llegue el momento de vender el negocio: las clínicas que mejor se venden son aquellas cuya rentabilidad no se ve afectada negativamente cuando el propietario no está físicamente presente. En la medida que se consiga separar la propiedad de la gestión del negocio se incrementa la capacidad para transferirlo y por tanto el valor económico del mismo.

2/ ¿Cómo puede crecer una clínica veterinaria?

Para contestar a esta pregunta tomaremos prestada y adaptaremos una herramienta desarrollada por Igor Ansoff, matemático y profesor de UCLA considerado como el

padre de la moderna dirección estratégica. Ya en 1957 Ansoff publicó un influyente artículo (Ansoff, 1957), donde presentaba su matriz de desarrollo de productos (servicios) y mercados. La **Figura 2** presenta gráficamente esta matriz:

La idea (sencilla pero potente) detrás de este modelo es que solamente podemos hacer crecer nuestro negocio siguiendo cuatro estrategias básicas.

1) Penetración de mercado

Esta estrategia consiste en vender más de nuestros actuales servicios y productos a nuestros actuales clientes, es decir, aumentar su intensidad de uso de nuestros servicios. Cualquier acción encaminada a aumentar la frecuencia de visita de mis pacientes, a fortalecer la retención de mis clientes actuales, o a fomentar la venta cruzada de mis servicios y productos se enmarcaría dentro de este cuadrante de la matriz. Ejemplos de acciones de este tipo serían: implantar un protocolo que sistematice la comprobación y anotación de la condición dental de todos los pacientes (lo cual repercutirá en un aumento de los tratamientos dentales recomendados a los clientes), sistematizar llamadas de recuperación a los clientes que han desertado sin causa aparente a lo largo de los últimos dieciocho meses u ofrecer vales de descuento para una primera sesión en la peluquería del propio centro a los nuevos cachorros. Los denominados “planes de salud”, de creciente popularidad y aceptación entre los propietarios de mascotas, pueden también considerarse como programas encaminados a aumentar la intensidad de uso de nuestros servicios por parte de la clientela ya existente, al fomentar la venta cruzada de servicios y productos a través de un aumento en la frecuencia de visita y por tanto de las oportunidades de compra.

La profesionalización de la gestión asegura que las personas hacen las cosas adecuadas y de la manera adecuada aún en ausencia de supervisión física directa por parte del propietario.



Figura 2. Matriz de Ansoff.



2) Expansión de mercado

Esta estrategia persigue acceder a nuevos clientes para ofrecerles los mismos servicios y productos que ya comercializamos actualmente. Para ello podemos intensificar las acciones de captación de clientes en nuestra actual zona geográfica, o bien plantearnos una expansión geográfica dentro de nuestra zona de captación (abriendo un nuevo centro o facilitando que clientes más lejanos accedan a mi actual centro). Algunos ejemplos de acciones encuadradas dentro de esta estrategia serían: potenciar la página Web del centro y su referenciación en los buscadores más habituales, hacer publicidad o acciones de relaciones públicas en medios de alcance local (programas de radio, programas en escuelas, reportajes en publicaciones locales), ofrecer una hora de parking gratuita a los clientes, desarrollar un servicio "de guardería" por el cual los clientes puedan dejar a su mascota por la mañana antes de ir a trabajar y recogerla al final de su jornada laboral, crear un programa "member get member" por el cual premie a los clientes que nos recomienden a nuevos clientes...

3) Diversificación

La estrategia más audaz y más arriesgada de crecimiento de un negocio consiste en buscar nuevos tipos de clientes para ofrecerles nuevos servicios. Éste sería el caso de una clínica veterinaria generalista, de ámbito local, que decide desarrollar un servicio de especialidad (por ejemplo de cardiología) dirigido a otros centros veterinarios con el objetivo de que le refieran sus casos complicados. Esta estrategia no es de fácil implementación, ya que habitualmente para ser exitosa requiere cambiar la manera de hacer y pensar ("la cultura") de todo el equipo humano del centro, y en muchas ocasiones acaba por ser más eficiente desarrollar la nueva actividad en una empresa totalmente independiente.

4) Desarrollo de nuevos servicios

Ofrecer nuevos servicios a los clientes ya existentes es uno de los caminos clásicos para hacer crecer un negocio. Los clientes actuales ya han establecido una relación de confianza y unos hábitos de visita y de compra hacia su

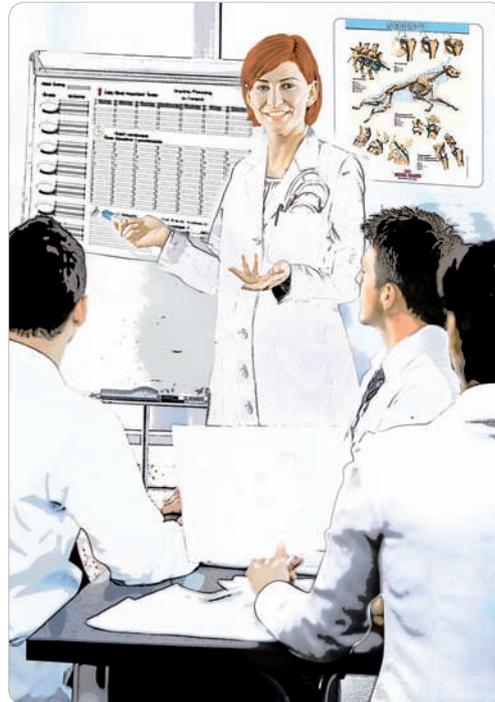
centro veterinario, y por tanto serán mucho más receptivos que el público en general a una oferta de nuevos servicios por parte de su centro. En España (VMS, 2010), se estima que el gasto medio anual por mascota en el centro veterinario es de unos 210 € (incluyendo servicios veterinarios, fármacos, y productos de la tienda) y que la frecuencia media anual de visita médica es de tan sólo 3,1 veces.

Estas estadísticas desvelan la enorme oportunidad de los centros veterinarios para capitalizar una mayor parte de las necesidades de estos pacientes. Cuando se habla de “nuevos servicios”, podemos referirnos tanto a cuestiones que ya existan en el mercado y que mi clientela esté adquiriendo actualmente en otros lugares (por ejemplo servicios de peluquería o la alimentación de su mascota), como a ámbitos genuinamente novedosos y que hasta ahora mi clientela no esté utilizando. Ejemplos de este último caso serían servicios como programas de socialización y educación para cachorros, un servicio de recogida de la mascota a primera hora de la mañana (cuando el cliente va de camino a su trabajo) y de entrega al final de la jornada, programas de esterilización para mascotas, programas de rehabilitación y fisioterapia para pacientes con dolencias articulares, programas para facilitar el nacimiento de camadas en el domicilio, o programas de salud y bienestar para mascotas sénior.

3/ Metodología: cómo planificar la introducción exitosa de un nuevo servicio en la clínica

Como reza una expresión muy utilizada en el mundo de los negocios, “fallar en la planificación es lo mismo que planificar para fallar”. Las estadísticas acerca del índice de fracaso en los nuevos lanzamientos de servicios y productos por parte de las grandes multinacionales –a pesar de los recursos con los que cuentan– son desoladoras. Por ello, tenemos que ser conscientes de que la introducción de un nuevo servicio en un centro veterinario es un proceso complejo que requiere seguir una metodología para tener buenas probabilidades de éxito. A continuación se propone una serie de pasos para ayudar en este proceso.

La introducción de un nuevo servicio en un centro veterinario es un proceso complejo que requiere seguir una metodología.



A) Pensar en la “lógica de negocio”

Las opciones de nuevos servicios a desarrollar en una clínica veterinaria son muy amplias. Algunos ejemplos de lo más diverso incluyen la entrega de alimentos a domicilio, la homeopatía, la fisioterapia y la rehabilitación, la educación y socialización de cachorros, el testaje genético y la prevención temprana de enfermedades con componente genético, la odontología... Para no perder el rumbo ni quedarse paralizado ante tantas opciones, se impone una reflexión previa: ¿Qué papel jugará el nuevo servicio en nuestro modelo de negocio? ¿Cómo nos ayudará –o no– a conseguir nuestro objetivo a largo plazo, es decir, nuestra visión de negocio a diez o quince años vista? ¿Es consistente con nuestros puntos fuertes como empresa, con nuestras capacidades, con nuestra imagen, con el perfil de nuestra clientela? Nadie puede contestar a estas preguntas mejor que la propietaria del negocio con la ayuda de su equipo. Nuestra política de introducción de nuevos servicios no debería ser el resultado de la imitación de otros colegas, o de una idea atractiva recogida en un congreso, sino el fruto de una reflexión sistemática.

B) Cuantificar, investigar, y no basarse (únicamente) en la intuición

Algunas de las preguntas que deberíamos intentar respondernos –conjuntamente con nuestro equipo– acerca del nuevo servicio que nos estamos planteando son las siguientes: ¿Qué porcentaje de nuestros actuales clientes puede estar interesado –de manera realista– en este servicio? ¿Por qué estarán interesados en adquirirlo si hasta ahora no lo han hecho? ¿Qué precio tendrá el nuevo servicio? ¿Qué costes fijos –inversiones en equipamientos, publicidad, formación, espacio– y qué costes variables –tiempo de personas, suministros– generará el nuevo servicio? ¿Cuál es el punto de equilibrio –es decir, el número mínimo de unidades que necesito vender del nuevo servicio– para no perder dinero? ¿Cuánto tiempo tardaremos –siendo realistas– en alcanzar ese nivel de ventas? ¿Cómo les va a otros centros veterinarios que han introducido este servicio, qué volumen ha alcanzado este servicio en proporción al tamaño total del centro?

La **Figura 3** presenta una plantilla de análisis económico para evaluar la viabilidad de la inversión en un nuevo ecógrafo. El mismo formato, con ligeras adaptaciones, nos será válido para analizar inversiones en otros

equipamientos. Se analizan los costes fijos (inversión en equipo, mantenimiento, financiación) y variables (tiempo de personal, imputación de gastos generales, fungibles) relacionados con el nuevo equipamiento/servicio. Este tipo de plantillas permite simular con diversos escenarios de precio y de volumen de actividad, y puede ser una buena herramienta para aumentar nuestra comprensión y la de nuestro equipo acerca de las implicaciones económicas del lanzamiento de un nuevo servicio. La decisión de adquirir este nuevo equipamiento (y por tanto de introducir el nuevo servicio de ecografía) no debería basarse únicamente en criterios financieros, pero un gestor responsable debería tenerlos en cuenta y compartírselos a priori con el equipo del centro.

C) Concretar: ¿Quién hará qué, cuándo y con qué recursos?

Es de sobra conocido que el “día a día” del centro veterinario puede con todo... si no somos cuidadosos en la fijación de plazos, tareas, y personas responsables, cualquier proyecto de lanzamiento de un nuevo servicio corre el riesgo de verse afectado negativamente. La plantilla de la **Figura 4** presenta un ejemplo de planificación retroactiva (es decir, partiendo de la fecha objetivo de puesta en marcha del servicio, se define quién debe hacer qué y cuándo).

Figura 3. Plantilla de análisis de inversión, nuevo servicio “Ecografía”.

Costes Fijos			
Coste de adquisición del equipo		28.000 €	
Años de vida útiles		5 años	
Amortización anual			5.600 €
Coste anual de la financiación (en %)		5,0%	840 €
Coste contrato anual de mantenimiento			1.500 €
Coste fijo total (anual)			7.940 €
Costos variables (por cada procedimiento)			
Coste de materiales (gel, alcohol, guante-funda...)			1,0 €
Minutos de veterinario en el procedimiento		30	
Coste del tiempo del veterinario (coste salarial directo + imputación de costes generales)			37,5 €
Coste variable total (por procedimiento)			38,5 €
Precio estimado del procedimiento (antes de IVA)			72,9 €
Número de procedimientos anuales (cobrados) que se estima realizar			400

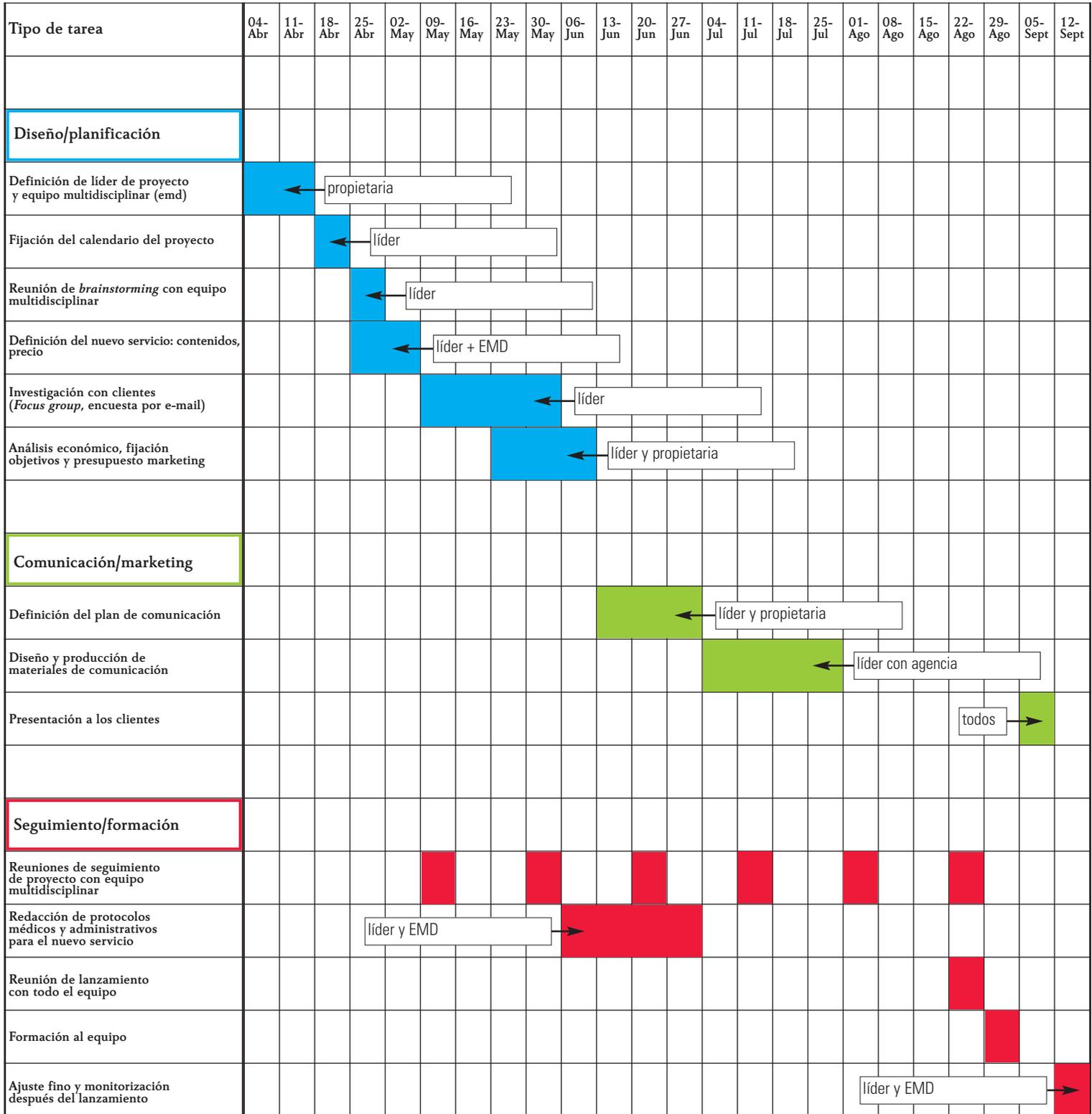
En el caso de que hubiera sido necesario pedir financiación externa para comprar el equipo de ultrasonidos.

El coste del tiempo de trabajo del veterinario (imputándole una parte razonable de los costes generales), que en este ejemplo se ha estimado en 1,25 por minuto.

Calculado en base a aplicar un margen de beneficio del 20% sobre los costes totales, que se han estimado en base a la hipótesis de 400 procedimientos cobrados al año.

Esta tabla analiza la viabilidad de la inversión en un nuevo equipamiento (ecógrafo). En este ejemplo concreto, dados la inversión necesaria y los costes de funcionamiento del equipo, y en base a una utilización estimada de 400 procedimientos (cobrados) al año, el equipo es rentable si se cobra cada procedimiento a 72,9 € (iva aparte).

Figura 4. Plantilla de planificación, lanzamiento de nuevo servicio “Parto en casa”.



No basta con escribir la plantilla: hay que designar a los "actores", informar y consensuarla con las personas involucradas, y debemos fijar un calendario periódico (idealmente quincenal) de seguimiento de status del proyecto. Un error habitual en la asignación de responsabilidades entre nuestro equipo en la fase de preparación de un nuevo servicio consiste en asignar partes del proyecto a personas que tienen toda su jornada laboral ocupada con tareas diarias, como los veterinarios clínicos o el personal auxiliar y de recepción: ¿Cuándo se supone que deben dedicarse a empujar el nuevo proyecto? ¿En sus ratos libres, o cuando no vengan clientes? Solamente tenemos dos opciones realistas: o liberamos un tiempo específico de estas personas cada semana para dedicarlo al nuevo proyecto, o hacemos responsable a una persona de un perfil diferente (un administrativo, una persona de marketing/comunicación, un gerente, etc.). Esta persona debería jugar el papel de líder del proyecto, pero sin olvidar apoyarse periódicamente en un equipo idealmente multidisciplinar (es decir, un veterinario, un auxiliar, alguien de recepción, un administrativo), a fin de estar seguros de que incorporamos toda la información relevante y que todos se sienten parte del proceso. De lo contrario, nuestro equipo será el primer interesado en demostrar que "el jefe" se equivocó al sacarse de la chistera el lanzamiento de un nuevo servicio sin tener en cuenta su opinión.

Tanto la elección del líder de proyecto como la composición del equipo multidisciplinar variarán en función de la naturaleza del nuevo servicio que nos estemos planteando introducir.

D) Comunicar, comunicar y comunicar

Que la propietaria de la clínica tenga en su mente una visión muy clara acerca del nuevo servicio no implica que

esta visión fluya de manera nítida a sus colaboradores y a sus clientes.

Es fundamental involucrar al equipo en la fase de diseño (¿Qué incluirá el nuevo servicio? ¿Cuál es su lógica desde el punto de vista médico? ¿A quién irá dirigido? ¿Cuál será su precio? ¿Cómo se comunicará a los clientes?), en la fase de implementación (¿Quién de nosotros se ocupará de qué? ¿Será necesaria alguna formación? ¿Desde cuándo estará disponible?), y en la fase de seguimiento (¿Cómo está funcionando? ¿Debemos corregir algo?). De lo contrario, nos arriesgamos a la típica situación deprimente en que un cliente pregunta a un auxiliar acerca de un servicio que ha visto anunciado en la sala de espera o en la Web, y que obtiene una respuesta del tipo "esto tiene que hablarlo con el doctor, este tema lo lleva él directamente...".

No menos fundamental es comunicar el nuevo servicio de manera eficaz y atractiva a nuestros clientes. Todo nuevo lanzamiento de un servicio debería contar con su propio presupuesto (por pequeño que sea) para algunas acciones de comunicación. Algunos ejemplos serían: una noticia en nuestra página Web, un e-mail específico destinado al segmento objetivo de clientes, un póster-cartel para nuestra recepción, una carpeta o folleto informativo para ser entregado por el veterinario en la consulta o por el personal de apoyo en la recepción, y otros similares. Como referencia, muchas compañías destinan entre el 10 y el 20% de los ingresos previstos durante el primer año de un lanzamiento a actividades promocionales de comunicación. Si queremos obtener buenos resultados, es aconsejable apoyarse en profesionales de la comunicación para el diseño y la producción de este tipo de materiales. Comenzando desde el "naming" o denominación del nuevo servicio, ya que a menudo la mejor manera de matar a un nuevo servicio antes de nacer es no poniéndole un

Factores claves para un acertado proyecto.



nombre atractivo. Contar con ayuda profesional externa no debería ser sinónimo de excluir a nuestro equipo del proceso. Una buena agencia de comunicación tendrá la sensibilidad e inteligencia emocional necesaria para apoyarse en nuestro equipo y hacerle sentir participe en el proceso creativo de los materiales de comunicación. Otra alternativa que conviene explorar es la de apoyarnos en las empresas proveedoras (nuestros socios comerciales, como los fabricantes de alimentos o los laboratorios farmacéuticos) que colaboran habitualmente con nosotros. Si nos pueden ofrecer materiales de comunicación diseñados y testados profesionalmente, ¿Por qué rechazarlos y obsecarnos en reinventar la rueda?

E) Priorizar: menos es más

Uno de los retos de cualquier buen gestor es utilizar de manera eficiente los recursos escasos de que dispone. Nuestro tiempo, el tiempo de nuestros empleados, nuestra capacidad de atención y de seguimiento, nuestro presupuesto de comunicación... todos estos son recursos escasos que se diluyen entre nuestros numerosos proyectos. Por ello es preferible centrarse como máximo en una (mejor) o dos introducciones de nuevos servicios anualmente: planificarlas en conciencia, dedicarles el seguimiento adecuado y apoyarlas con recursos. A todos nos motivan los buenos resultados, el éxito. Si nuestros lanzamientos de nuevos servicios acumulan un historial de fracasos, cada nuevo lanzamiento será peor recibido que el anterior por nuestro equipo.

4/ Después del lanzamiento: monitorización y evaluación del nuevo servicio

Muchos nuevos servicios introducidos por las clínicas veterinarias no acaban de consolidarse por una falta de adecuado seguimiento. Pasada la excitación y la ilusión de la novedad, es fácil caer en la dejación. Si la dirección de la clínica no se preocupa de hacer un seguimiento metódico de los nuevos servicios, el mensaje que se traslada al resto del equipo es de falta de compromiso con el proyecto. Con el fin de evitar este error, se sugieren las siguientes acciones:

A) No deshacer el equipo multidisciplinar con el lanzamiento del servicio

La mejor manera de demostrar que el proyecto no finaliza con el lanzamiento del nuevo servicio es mantener activo el equipo multidisciplinar (integrado por una persona de cada "departamento" de la clínica) al menos hasta 6 meses después de la introducción del nuevo servicio. El equipo puede reunirse de manera breve (15 minutos), con una periodicidad preestablecida (por ejemplo mensualmente)

Seguimiento del nuevo servicio de chequeos "Sénior".

- En recepción se comprueban las historias clínicas (bien en papel, bien en el programa de gestión) de todos los pacientes antes de pasar a consulta, y en el caso de ser potenciales usuarios ("sénior") del nuevo servicio, se señala la historia con un marcador de color y se adjunta una hoja informativa para el cliente y un folleto acerca del servicio "chequeo sénior".
- Una vez en la consulta, el auxiliar (o el veterinario) ofrece el servicio al cliente y anota en la historia clínica una de estas posibles respuestas del cliente : acepta, rechaza, pospone (indicando fecha para realizar una llamada de seguimiento).
- Semanalmente, recepción prepara un *mini report* donde se indican (a ser posible desglosado por auxiliar o veterinario) cuántas oportunidades de venta hubo (es decir, cuántos clientes potenciales para el nuevo servicio nos visitaron), a cuántos se le ofreció activamente y cuántos lo aceptaron.
- Este *mini report* de seguimiento (junto con un resumen de la encuesta telefónica de satisfacción a los nuevos usuarios del servicio) deberían ser compartidos en tres minutos con el equipo multidisciplinar en las reuniones quincenales o mensuales de seguimiento.

a requerimiento del líder de proyecto, para hacer balance y seguimiento de las cuestiones prácticas relacionadas con el nuevo servicio. Por ejemplo: ¿Cuál es la percepción del equipo acerca del funcionamiento del nuevo servicio? ¿Lo estamos ofreciendo activamente a los clientes? ¿Nos lo piden? ¿Cómo reaccionan los clientes cuando lo ofrecemos? ¿Los materiales de comunicación nos están ayudando adecuadamente? ¿Necesita alguien de nuestro equipo alguna formación/entrenamiento para sentirse más cómodo explicando o prestando el servicio? ¿Necesitamos hacer algún cambio en el contenido o funcionamiento del servicio?

B) Satisfacción del cliente: preguntar a los primeros usuarios del servicio

Es importante asegurarnos de que el nuevo servicio arranca correctamente. Sistematizar una llamada de cinco minutos desde la recepción de nuestra clínica para confirmar con los primeros clientes si todo ha funcionado correctamente nos puede permitir corregir errores y afinar procesos. Esta tarea se puede organizar semanalmente: el personal de recepción deber generar el listado de clientes que han utilizado el nuevo servicio por primera vez, llamarles, y reflejar por escrito la información obtenida. Dos o tres preguntas cerradas (del tipo “¿Recomendaría usted este servicio a un amigo o conocido?” o “¿Cumplió este servicio con sus expectativas?”) acompañadas de una pregunta abierta (del tipo “¿Desea usted hacer algún comentario o sugerencia de mejora relacionada con este servicio para que sea trasladada a la dirección de la clínica?”) pueden facilitarnos información muy valiosa.

C) Medir y compartir la información

Ya desde la fase de planificación del lanzamiento del nuevo servicio, es importante que definamos algunas medidas o indicadores que nos permitan evaluar los resultados obtenidos. Algunos ejemplos: ¿A qué porcentaje de los “clientes objetivo” esperamos ofrecer el servicio durante el primer año? ¿Qué índice de aceptación (porcentaje de clientes a quienes se ofrece el servicio y lo aceptan) esperamos obtener durante el primer año? ¿Qué índice de repetición (porcentaje de clientes que utilizan el servicio al menos

Una llamada de cinco minutos desde la recepción de nuestra clínica para confirmar con los primeros clientes si todo ha funcionado correctamente nos puede permitir corregir errores y afinar procesos.



una segunda vez, con respecto a los que lo probaron)? Este indicador obviamente sólo tiene sentido en servicios que son de naturaleza repetitiva, como por ejemplo los chequeos geriátricos.

Conclusión

El lanzamiento exitoso de un nuevo servicio en la clínica veterinaria requiere combinar creatividad e ingenio con disciplina, rigor y método en proporciones similares... de nada sirve una idea brillante si fallamos en la ejecución. De hecho, suele dar mejor resultado una idea normal pero bien ejecutada que una idea brillante mal llevada a término.

Debemos buscar la excelencia antes del lanzamiento (en el diseño, en la planificación, en la cuantificación), durante el lanzamiento (en la comunicación, en los procedimientos, en la medición de la satisfacción del cliente) y después del lanzamiento (en el seguimiento con nuestro equipo).

2. ¿Está todo el equipo implicado?

> RESUMEN

Ninguna persona por sí sola es perfecta, pero un equipo puede llegar a serlo. En cuanto se forma un equipo cuyos integrantes trabajen al unísono, es posible centrar la estrategia del equipo en promover la prestación de productos y servicios a sus clientes. Sin un enfoque coherente, el éxito no puede estar garantizado.

Cada individuo tiene puntos fuertes así como puntos débiles admisibles, y un equipo con éxito se compone de una mezcla de personas motivadas, cada una con funciones determinadas que, de manera colectiva, aportan al equipo todas las habilidades necesarias. Es deber del líder asegurar que se está sacando el máximo partido a todas estas habilidades para el buen funcionamiento del grupo, salvando las posibles deficiencias y proporcionando al equipo los recursos necesarios con el fin de explotar su potencial al máximo.



1/ El líder

Todo gran equipo merece un buen líder, y las personas, tanto del equipo como ajenas a la clínica, verán al propietario de la misma como el líder del negocio. Sería un individuo muy especial si reuniera todas las cualidades que se detallan a continuación, con criterio para saber cómo y cuándo utilizarlas, y en qué medida. Puede que algunos nazcan con parte de estos atributos, pero aún así seguirá siendo necesario trabajarlos y potenciar sus habilidades, así como adquirir otras nuevas. También es posible delegar el liderazgo a un miembro del equipo con las habilidades necesarias, durante ciertos proyectos o en determinadas situaciones.

Un líder eficaz posee las siguientes cualidades:

- Visión
- Tenacidad
- Imparcialidad
- Flexibilidad
- Integridad
- Amabilidad
- Entusiasmo

Todos los líderes, incluso aquellos a los que, posiblemente, no admiramos como individuos, tienen una visión clara de a dónde quieren llegar y de cuándo y cómo llegarán. Un líder eficaz hace a su equipo participar de esa visión y del objetivo final. Los líderes tienen que demostrar su tenacidad al lidiar con los posibles obstáculos que se puedan presentar durante el proyecto y, a veces, entre los miembros del equipo. Al mismo tiempo deben ser neutrales y tratar a cada individuo con imparcialidad y de un modo justo. No enfrentarse a los miembros problemáticos del equipo, que por ejemplo no cumplen con su parte del trabajo, puede ocasionar efectos adversos en el resto del equipo.

No debe confundirse la tenacidad con la tozudez. Si, por ejemplo, se hace patente la necesidad de cambiar el enfoque durante el transcurso de un proyecto para alcanzar los objetivos, el líder tiene que ser capaz de adaptarse al nuevo enfoque.

Las personas tendrán mayor predisposición a unirse al proyecto y a contribuir al mismo si saben cuál es el objetivo y por qué. Si se trata de un proyecto largo, lo mejor es establecer objetivos a corto plazo, ya que la consecución de estos objetivos motivará a los trabajadores para seguir

adelante. Puede incluso considerarse la posibilidad de celebrar los objetivos conseguidos, ya que no hay nada como el disfrute del éxito para incitar al equipo a intentar logros mayores.

Los motivos por los que la gente sigue a un líder son fundamentalmente dos. En primer lugar por miedo y, en segundo lugar, porque quieren. Además, resulta mucho más fácil para un líder ejercer su cargo si los miembros del equipo se muestran interesados en seguirle, en lugar de si se ven forzados a ello. A fin de cuentas, un buen equipo es aquel que funciona con la misma eficacia tanto en ausencia del líder, como cuando está encima de cada miembro del equipo, bien sea de forma autoritaria o amable. ¿Qué es lo que empuja a los miembros del equipo a seguirle, aparte de las cualidades previamente mencionadas? Los líderes deben mostrar integridad y amabilidad en su trato con la gente. Para transmitir esa amabilidad, un buen líder se muestra accesible, y mostrará integridad para asegurar que todo lo que comparta con los miembros de su equipo será confidencial.

La mayoría de buenos líderes de equipo manifiestan un gran entusiasmo por lo que han logrado o por lo que hacen. Ese entusiasmo es contagioso y asegura su liderazgo desde el principio. Cuando se trata de liderar un equipo, un buen líder conoce los puntos fuertes de cada individuo y aprovecha dichas cualidades para el progreso común. La capacidad de delegar es clave para lograr que el equipo sea eficaz y se mantenga motivado.

2/ Delegar

Lo único que tenemos todos en común es que nuestro día dura 24 horas, incluso a pesar de que algunas personas parecen lograr siempre más que otras en ese tiempo. Y aunque el papel del líder consiste en aportar la visión, decidir la estrategia y, quizá, las tácticas, deberá ceder la batuta a otro con el fin de alcanzar sus objetivos; es lo que se conoce como "gestión". El problema es que la mayoría de veterinarios son muy perfeccionistas, y creen que nadie puede realizar el trabajo tan bien como ellos, por lo que tienen muy poca capacidad para delegar.

Pueden abdicar fácilmente y frecuentemente, si delegan, ¡terminan por supervisar al individuo ofreciendo consejos útiles, sobre cómo harían ellos el trabajo!

"El mejor líder es aquel que tiene el sentido común suficiente para escoger a las personas adecuadas para que realicen el trabajo que él quiere que se haga, y el autocontrol necesario para abstenerse de intervenir mientras ellas lo hacen".

Theodore Roosevelt

Las reglas básicas para delegar son:

- Explicar al individuo qué es lo que quiere que haga y el por qué.
- Asegurarle de que se trata de un objetivo SMARTER¹.
- Proporcionar la formación y los recursos necesarios.
- Fomentar la celebración de reuniones con regularidad en las que se debatirá sobre el progreso y se dará el *feedback*.
- Mantenerse abierto a recibir ayuda, pero sin estar encima del que te la ofrece.
- Nunca olvidar elogiar el trabajo bien hecho.

3/ Objetivos SMARTER

Es importante fijar, en la medida de lo posible, objetivos SMARTER. SMARTER es una adaptación del habitual acrónimo de negocios, SMART, y define dicho objetivo como:

- Concreto (**S**pecific)
- Medible (**M**easurable)
- Aceptado o consensuado (**A**greed)
- Realista (**R**ealistic)
- Limitado en el tiempo (**T**imed)
- Ampliable (**E**xtending)
- Gratificante (**R**ewarding)

De modo que, en lugar de fijar el objetivo de "introducir un sistema de control de existencias en la clínica para gestionar el gasto de los consumibles", lo mejor sería "investigar, acordar e implantar con éxito un nuevo sistema de control de existencias que permita lograr un ahorro del 10% en un plazo de 9 meses". O, en lugar de "atender la necesidad de asegurar que concertamos más citas con los clientes", podríamos fijar el objetivo siguiente: "indagar en los motivos ocultos que hacen que sea tan bajo el porcentaje de solicitudes de información que posteriormente se convierten en "citas", y acordar propuestas para emprender acciones que permitan obtener un 50% de conversión en un plazo de 3 meses".

¹Acrónimo que significa "astuto" o "inteligente", formado con las iniciales de los atributos propios de una tarea u objetivo para que se consideren, efectivamente, inteligentes y prácticos. En el epígrafe 3 se detallan estos atributos.

La presentación de objetivos SMARTER animará al equipo a emprender proyectos mejores y más ambiciosos.



Los objetivos deben ser concretos, en lo que respecta a lo que esperamos conseguir y para cuándo. La meta debe ser realista y aceptada por todos los miembros del equipo. Puede que quiera poner el listón un poco más alto y quiera fijar la meta en cierto plazo, dando lugar a una recompensa una vez logrado el objetivo, pero asegúrese de no excederse, ya que el fracaso ante dicho logro puede resultar desalentador y desmotivador. Probablemente resultará más fácil fijar inicialmente metas sencillas si introduce el concepto de objetivos SMARTER. No hay nada tan estimulante como los éxitos logrados para que el equipo se atreva con mejores y más ambiciosos proyectos.

4/ Motivación y reconocimiento

Todos necesitamos recibir un *feedback*. A todos nos gusta saber que estamos haciendo un buen trabajo. Cuando se detectan las deficiencias, deben tratarse de un modo constructivo y encontrarles solución. Muchos líderes pierden el tiempo buscando fallos entre los miembros de su equipo en lugar de apreciar que están haciendo algo bien y hacérselo saber.

La motivación no es un hecho puntual sino un proceso. No se puede pretender celebrar una reunión y motivar al equipo. Todo lo que usted haga en la clínica tendrá un efecto en la motivación del grupo, y éste podrá ser negativo o positivo.

Así que ¿Qué puede hacer usted en su clínica para asegurarse de que la motivación sea positiva en lugar de

negativa? En primer lugar, podría realizar una auditoría crítica, honesta y objetiva sobre cómo interrelaciona el equipo de la clínica con el liderazgo, así como establecer como prioridad la rectificación de cualquier punto débil. En segundo lugar, podría establecer un perfil actualizado de todos los miembros de su equipo para determinar cómo son realmente a nivel individual, y también buscar sus propias motivaciones acordes con sus necesidades actuales. Esto forma parte del proceso de evaluación. Encontramos entre cada individuo distintas percepciones sobre las evaluaciones. Algunos afirman que las han probado pero que “no han funcionado” y para otros la palabra en sí parece ponerles nerviosos. ¿Y si los llamáramos “reuniones destinadas a mejorar la competencia de las personas del equipo y, al hacer esto, realzar nuestro negocio”? Si no fomenta el desarrollo profesional y personal de su gente al ritmo que ellos desean, por lo general acabarán encontrando a alguien que lo haga.

5/ Procedimientos de Operación Estándar (SOP)

Aunque nuestra intención sea permitir que los miembros del equipo resuelvan situaciones del modo que ellos estimen oportuno, existen ciertos procedimientos, tanto clínicos como no clínicos, para los cuales seguro que preferimos que todos los miembros del equipo actúen de la misma manera. Resulta muy comprensible en caso de que, por ejemplo, un paciente tenga un paro cardíaco o respiratorio durante una operación. Deberíamos esperar

Las reuniones frecuentes son esenciales para mantener centrados a los miembros del equipo.



que todo el mundo conozca el Procedimiento de Operación Estándar (SOP por sus siglas en inglés) para esa situación. Otras situaciones de tipo no clínico también se prestan al procedimiento (SOP), por ejemplo:

- Los ingresos para operaciones
- La tramitación de quejas y reclamaciones
- La facturación de los casos hospitalizados
- Los clientes que no se pueden permitir pagar sus facturas
- La prescripción de medicamentos
- La eliminación de residuos

Los SOP deben proporcionar pautas claras de actuación ante un caso concreto y el mejor candidato para preparar el borrador del SOP es el miembro del equipo que de forma más frecuente realiza a esa tarea. Posteriormente el borrador del SOP debe repartirse entre los demás miembros del equipo para que añadan comentarios. Una vez se perfecciona el SOP, puede implantarse y añadirse al resto de SOP del Manual de la Clínica. Los SOP deben ser revisados de manera frecuente para asegurar que las pautas siguen siendo adecuadas.

6/ Reuniones del equipo de la clínica

Es vital celebrar reuniones en la clínica de forma frecuente y regular para lograr que el equipo actúe de manera coherente y coordinada. Cuanto más crece el equipo de la clínica en lo que a cantidad de miembros se refiere, las reuniones se hacen cada vez más importantes. ¿Cuáles son los elementos fundamentales de una reunión efectiva?

- Un presidente que, entre sus habilidades, cuente con la capacidad de dirigir la reunión, pero que al mismo tiempo fomente la participación de todos los miembros.
- Un orden del día previamente comunicado a los participantes para que puedan añadir puntos antes de la reunión.
- Actas que hagan constar las decisiones tomadas con respecto a cada punto del orden del día y, lo que es más importante.
- planes de acción explicando quién se va a encargar de qué tarea y el plazo de tiempo para realizarlo.

El tamaño de una clínica, en lo que a personal y número de centros se refiere, suele determinar la estructura y la frecuencia de las reuniones. Para las clínicas con un solo veterinario, es posible gestionar el negocio y mantener una excelente comunicación interna mediante reuniones cuando la situación así lo requiera. Sin embargo, en clínicas más grandes y, sobre todo cuando engloban a más de un centro, será necesario contar con una estructura en lo que respecta a la frecuencia con la que se celebrarán las reuniones y los asistentes a la misma. A algunas reuniones tendrán que asistir auxiliares, recepcionistas y/u otros miembros del equipo. Puede ser que las reuniones a nivel de dirección solo precisen de la presencia de los responsables de departamentos, y que los representantes informen posteriormente al resto de los miembros de su equipo.

Además de las reuniones dedicadas concretamente a temas de dirección, las reuniones fuera de la clínica del equipo al completo pueden reforzar los lazos del grupo.

7/ Marketing interno

Es vital que se asegure de efectuar un marketing interno antes de promocionar productos y servicios a sus clientes.

Las personas que van a promocionar los productos y los servicios no sólo deben conocer perfectamente sus características y sus funciones sino, lo que es más importante, sus beneficios. Está claro que como veterinarios y científicos nos interesan las características de los productos o servicios y sus mecanismos de funcionamiento. Por ejemplo, en el caso de una TPLO (procedimiento quirúrgico a realizar en una rotura de ligamento anterior cruzado) los veterinarios nos interesamos en primer lugar por el procedimiento quirúrgico en sí mismo y en los desafíos que comporta, mientras que el cliente se preocupará en que su perro tenga una recuperación más rápida, una mayor oportunidad de reducir su artritis, en conseguir una mayor amplitud de movimiento en la rodilla y en que vuelva a ser atlético y activo, en otras palabras, se interesará por los beneficios observables. Una vez que todos los miembros del equipo se familiaricen con las características y las funciones y, sobre todo, con los beneficios de todos los productos y servicios que les pedimos que promocionen, se sentirán más cómodos en su trabajo y se incrementará el interés por parte de los clientes.

Animar a los individuos a que presenten nuevas ideas debería mejorar la evolución del negocio y las condiciones laborales.



Cómo dirigir una “tormenta de ideas” con éxito

Definición

“La tormenta de ideas” es una reunión pensada para dar con nuevas ideas o soluciones para un problema concreto, utilizando la creatividad de un equipo y la combinación de su intelecto.

Reglas

Se deben escuchar todas las ideas sin excepción, incluso las más inverosímiles. Lo que pudiera parecer estúpido o poco práctico podría inspirar una nueva idea a otro compañero que sí podría resultar excelente.

Procedimiento

- Hay que fijar un periodo de entre 30 y 60 minutos y escoger un lugar donde un equipo de entre 4 y 6 personas puedan discutir las ideas sin que les molesten.
- Se debería asignar a una persona la tarea de anotar todas las ideas en un papelógrafo, sin omitir ninguna ni añadir observaciones negativas. Cuando las páginas estén llenas, se arrancan y se ponen en la pared, de manera que estén a la vista de todos.
- En la segunda parte de la reunión, el equipo retoma las ideas que se han propuesto, eliminando las peores y estableciendo prioridades entre las restantes, situando en primer lugar las más interesantes.
- Alternativamente, para despersonalizar el proceso, cada participante anotará sus ideas en notas adhesivas, que posteriormente leerá el moderador y reunirá en el papelógrafo.
- Al final de la reunión, se adjudicará a cada idea un plan de acción a desarrollar, asignando tareas concretas a cada individuo.

Cuando se trata de formar sobre los productos, en vez de los servicios, ¿Quién mejor para implicarse en dicha formación, que los representantes de los fabricantes asociados? Sin embargo, la clínica debería mantener un cierto control sobre el contenido de la formación y sobre el modo en el que se efectuará.

8/ Plan de sugerencias de la plantilla

Las ideas brillantes no son un derecho exclusivo del líder. A todos los miembros del equipo se les pueden ocurrir de vez en cuando ideas que podrían resultar exitosas. Por ejemplo ¿Existe alguien mejor para pensar en una idea sobre cómo mejorar el funcionamiento de la zona de hospitalización canina que la persona que trabaja allí todo el tiempo, día tras día? Motivar a las personas para que piensen en ideas que mejoran el funcionamiento del negocio o de las condiciones de trabajo tiene que ser algo bueno para el individuo, para el equipo y para el negocio.

Al implantar el plan debe explicarse al equipo de la clínica al completo lo que implica la presentación de una idea y qué *feedback* va a recibir. El plan en sí mismo proporcionará un método para recibir ideas por escrito, aportar detalles explicando de qué se trata, cómo funcionará y a quiénes va a implicar. Sobre todo es necesario explicar los beneficios; pueden ser financieros, una mejora en la prestación de servicio al cliente, una mejora de las condiciones de trabajo o una mezcla de los tres.

A cambio, la dirección debe comprometerse a responder a ese miembro del equipo en un periodo de tiempo previamente acordado, como por ejemplo 3 semanas. Puede ser que acepte la idea plenamente, que solicite más información o que sugiera celebrar una reunión para desarrollarla, o también puede que la rechace. Sin embargo, si éste fuera el caso, para ser justo con el individuo, deberá presentar una razón válida que justifique el rechazo.

La forma de fortalecer al equipo viene determinada por sus puntos débiles. Usted debe asegurarse de que invierte en su equipo; se lo debe a sus pacientes, a sus propietarios, a sus empleados y, por supuesto, a usted mismo, al fin y al cabo el equipo es una de sus mayores inversiones.

3. Atraiga a la clientela

> RESUMEN

La creación de nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes es fundamental para mantener el interés en su clínica, para captar clientes nuevos y para desarrollar y hacer crecer su negocio. Una comunicación eficaz es crucial para potenciar al máximo el interés del cliente en nuevos servicios y productos, y deben escogerse y combinarse de manera específica las herramientas que darán lugar a una mezcla promocional en la cual los elementos se realzarán unos a otros. El equipo de la clínica al completo debe ser consciente de que los medios de comunicación y el diálogo personal son los recursos clave para comunicarse con los clientes y que son sus herramientas más potentes para promocionar nuevos productos y servicios. En este capítulo se describe cómo crear con éxito las herramientas de comunicación y cómo utilizarlas de un modo profesional para asegurar un éxito máximo.

1/ Nuevo servicio en la clínica veterinaria – ¿Cómo puedo atraer a mis clientes?

Cuando una clínica desarrolla un nuevo servicio para sus clientes, existen tres elementos clave que se deben considerar, además del propio servicio y de su marketing:

- Los clientes deben comprender el servicio y apreciar los beneficios para él y su animal de compañía; deben sentir que contribuirán activamente a la salud de su apreciado animal.
- El equipo de la clínica, incluidos todos los empleados, veterinarios o no, que estén en contacto con los clientes, deben estar familiarizados con el nuevo servicio y entenderlo lo suficiente como para ser capaces de ofrecérselo a los clientes de un modo convincente (**véase el capítulo 2**).

- Además, es esencial que el nuevo servicio cuente al 100% con el apoyo de todo el equipo.

Si logramos lo explicado anteriormente y establecemos una rutina acordada entre los miembros del equipo que determine quién comunicará el nuevo servicio al cliente y de qué manera lo hará, no será muy difícil captar a la clientela.

2/ Captación de clientes – métodos concretos

En general disponemos de dos métodos para comunicarnos con los clientes, y si se combinan de forma equilibrada, se puede llegar a todos:

- **Medios de comunicación:** incluye todos los medios de comunicación aparte del diálogo directo con el cliente.
- **Comunicación interpersonal:** engloba todos los métodos utilizados en el diálogo directo.

Deben escogerse y combinarse varias herramientas de comunicación con otras de un modo específico para producir la mezcla promocional.



Con ambos métodos de comunicación, el mensaje debe presentarse al cliente de tal forma que la información se formule en un lenguaje que éste pueda comprender. Ambos métodos deben complementarse mutuamente y transmitir el mismo mensaje.

A) Medios de comunicación

Los medios de comunicación y el marketing directo, son los mejores métodos para alcanzar un gran número de clientes ofreciendo detalles sobre el nuevo servicio o producto. Hacen llegar la nueva información al cliente quien, posteriormente, puede dirigirse al veterinario y/o al equipo de la clínica para que, a través del diálogo directo, puedan detallar los beneficios. Si el cliente ha oído hablar del "Programa para animales geriátricos", por ejemplo, al

haberlo leído en algún folleto, el equipo ya dispone de una base para iniciar el diálogo directo.

El objetivo de los medios de comunicación es dar a conocer ciertos temas a los clientes y concienciarles, difundiendo una información concreta que les permita conocer aspectos de la salud de su animal que antes ignoraban.

Los clientes que reciben de su clínica información minuciosa y orientada a sus necesidades concretas, no se mostrarán tan propensos a buscar información en fuentes menos fiables, como por ejemplo ciertas páginas Web o puntos de venta o de servicios y productos no veterinarios para animales de compañía. Además, las encuestas en las que se les ha preguntado a los clientes sobre dónde desearían obtener la información acerca de su animal, afirman que, sin duda, prefieren la clínica veterinaria como fuente de información.

1) Los medios

Pueden utilizarse distintos medios, los cuales tendrán un impacto tanto dentro (marketing interno) como fuera de la clínica (marketing externo) (**véase la Tabla de la página 26**):

- Pósters, expositores y material interactivo.
- Presentaciones proyectadas en pantallas planas en la sala de espera.
- Folletos (también como ayuda durante las consultas).
- Correspondencia directa (correo postal, correo electrónico) que incluya, por ejemplo, un elemento para el cual sea necesaria una respuesta, como la invitación a algún evento, con algún motivo específico, a alguna conferencia o a jornadas de puertas abiertas.
- Recordatorios.
- Páginas Web.
- Artículos en los medios de comunicación públicos, como por ejemplo la prensa local.

Advertencia: debe tener en cuenta los aspectos legales relativos al marketing externo para el país concreto en el que hará uso de este tipo de marketing. En algunos países no está permitido que los veterinarios anuncien sus servicios.

Se debe transmitir una información de forma clara y concisa sobre el servicio que se ofrece sea cual sea el medio utilizado, y debe presentarse como un conjunto de conceptos básicos, que se desarrollarán entre 3 y 5 puntos clave como máximo. Ofrecer demasiada información, o conceptos incomprensibles para los clientes, hará que se sientan abrumados y confusos ocasionando que, finalmente, rechacen la información y renuncien al servicio.

Esto nos conduce a los elementos clave que debe tener presentes a la hora de diseñar una promoción exitosa:

- ¿Qué impacto emocional tendrá en el cliente? ¿Qué debería sentir, aprender y hacer el cliente con respecto a esta información?
- ¿Qué reacciones concretas quiero del cliente? ¿Cómo puedo involucrarle y estimularle para que entre en acción?
- ¿Cuáles son los mensajes principales que quiero transmitir? ¿Cuál es la esencia del tema?

2) Organización de los medios de comunicación

En cuanto respondamos a estas cuestiones, podremos determinar los diversos medios que utilizaremos y de qué manera. Lo ideal sería iniciar una campaña de unos servicios concretos que la clínica ofreciera en periodos regulares, usando una mezcla de varios medios de comunicación. Cada campaña debe provocar que el cliente siga una dirección concreta: de fuera de la clínica hasta la recepción, luego a la consulta y, finalmente, a la caja. Se debe incluir una conversación activa como complemento a este paso, adecuándola a cada caso.

A continuación mostramos un ejemplo de cómo se podría llevar a cabo una campaña:

- Se presenta el servicio detallado a través del correo directo, ya sea postal o electrónico, dirigiéndose a grupos de clientes que pudieran estar interesados en el servicio. La información puede incluirse en la misma carta/e-mail o en un folleto adjunto.
- Simultáneamente, se publica un artículo en la prensa local. El artículo puede informar sobre el nuevo servicio de la clínica, por ejemplo, o incluir una entrevista con el veterinario en la que hable sobre el tema en cuestión. Sin embargo, debe aclarar los aspectos legales para el país en el cual ejecutará el marketing

externo, ya que en algunos países, no está permitido que los veterinarios anuncien sus servicios.

- Al mismo tiempo, se añade el nuevo servicio a la página Web de la clínica y, si fuera posible, en las páginas de negocios relacionados, como por ejemplo residencias, adiestradores y peluqueros caninos. Se debería completar la información con elementos interactivos, como por ejemplo, cuestionarios o encuestas on line para captar al cliente de una forma desenfadada e informal. El *feedback* de la encuesta indicará en qué medida les interesa utilizar el servicio.
- A la entrada de la clínica, deberá haber pósters y expositores que anuncien el nuevo servicio para atraer la atención del cliente; así mismo se deberá disponer de más información en la sala de espera. Para este fin los pósters son muy útiles, así como los paneles informativos, las presentaciones proyectadas en pantallas planas y las presentaciones interactivas.
- Llegados a este punto, la estrecha colaboración entre el veterinario y el equipo es muy importante. El veterinario debería hacer, por ejemplo, algunas anotaciones sobre el expediente del cliente para que los recepcionistas encuentren la mejor manera de anunciar el servicio al cliente y de incitarle a que lo pruebe. La recepción y la consulta son los dos puntos de contacto en los que la promoción pasiva y activa, y el marketing interno y

Diríjase a puntos vitales del cliente a través de los medios.



Corazón: ¿Qué sentimientos desea evocar?



Manos: ¿Qué acciones desea estimular?



Cerebro: ¿Qué conocimientos desea inculcar?

externo se cruzan y se superponen. Estas zonas son los centros de conexión, donde es de vital importancia asegurar que todo esté integrado correctamente, y que la información sea accesible y se utilice. Cuando tiene lugar el final de la visita, cuando se fijan las siguientes citas y se efectúa el pago, el equipo puede obsequiar a los clientes con material relacionado con el nuevo servicio en oferta, incluso si el veterinario ya ha hablado sobre ello con el cliente durante la consulta.

B) Promoción activa – diálogo directo con el cliente

Para presentar el nuevo servicio de un modo óptimo, es fundamental añadir a la promoción pasiva el trato directo y el asesoramiento al cliente sobre dicho servicio. El

objetivo de los medios de comunicación es llegar a un mayor número de clientes de los que se podrían alcanzar mediante el diálogo tú a tú, así como prepararles para la consulta. Si los clientes ya han sido informados sobre ciertos servicios es posible que se acerquen incluso por iniciativa propia al veterinario y pregunten si el nuevo servicio es adecuado para su animal.

Para optimizar el diálogo directo, es muy recomendable aclarar, antes que nada, qué miembro de la clínica planteará el tema al cliente y en qué momento de la visita. Por consiguiente deberá acordarse en qué momento intervendrá el veterinario y cuándo sería el personal de la clínica el encargado de hablar con el cliente.

Se debe tener presente que la recomendación expresa de un veterinario tiene mucho peso para un propietario.

Ejemplos para el uso de diferentes medios de comunicación en una clínica veterinaria.

Tipo de medio	Panfleto, folleto	Correspondencia directa	Pósters	Páginas Web
Descripción	Información breve y precisa sobre un tema concreto, por ejemplo: vacunas, esterilización, cuidado de los cachorros, programas geriátricos.	Carta con información especial dedicada a un grupo objetivo específico, por ejemplo, para animales geriátricos, cachorros, etc.	Ilustración de condiciones fisiológicas y patológicas en lo relativo a un tema concreto, por ejemplo, enfermedades de la piel, artritis, enfermedades en las encías y en la dentadura, etc.	Imagen general de la clínica en Internet. Debe actualizarse frecuentemente para mantener el interés y para que la gente vuelva.
Propósito	Información y concienciación de los clientes durante la consulta. Complemento a la correspondencia directa y a los expositores de la zona de espera. Son muy importantes los medios de publicidad que el cliente pueda llevarse consigo para explicar a los miembros de la familia.	Transmitir conocimientos, concienciar y motivar a los clientes. Ofrecer nuevos servicios a los grupos interesados e informar a los clientes en general sobre lo que ocurre en "su" clínica veterinaria. Pueden enviarse por correo postal o por correo electrónico; debería contener un elemento que requiera respuesta.	Útil durante las consultas para explicar las condiciones particulares de un paciente y para señalar correlaciones específicas y medidas terapéuticas. También es útil para dar a conocer ciertos temas en el mostrador de recepción o en la sala de espera.	Debe contener información general importante de un modo accesible y fácil. Se deberían crear diferentes páginas para los distintos grupos de clientes con información orientada a cada uno de ellos, por ejemplo, cachorros, geriátricos, etc. En este espacio, se pueden añadir elementos específicos para descargar. Los elementos interactivos, como los cuestionarios o las encuestas, son métodos que ayudan a que el cliente se implique

Como un contacto adicional con el cliente, la plantilla puede y, por supuesto, debe apoyar y reforzar activamente las ventas de los nuevos productos y servicios, en la medida en la que estén cualificados para ello.

La comunicación resultará más exitosa si se ha planificado la secuencia del diálogo, entendiéndose por esto que se han definido los papeles individuales y se han adjudicado con antelación. Planificar el diálogo y ponerlo por escrito como si fuera un protocolo o un SOP (Procedimiento de Operación Estándar) tiene la ventaja de que, además de dejar claro quién dice qué y cuándo, todos los miembros del equipo podrán comprender y apreciar el contenido del programa. En base a este protocolo, una formación dirigida a los miembros del equipo de la clínica puede emprenderse con el objetivo de asegurar que cada cliente reciba el mismo mensaje con respecto al nuevo servicio.

1) Al planificar la secuencia del diálogo, deben aclararse con antelación las siguientes cuestiones:

- **¿Quién ofrecerá el nuevo servicio?**

¿Todos o sólo los veterinarios cuya especialidad guarda relación con el servicio? Si sólo se reserva la promoción de ciertos servicios a los especialistas, debe determinarse de qué modo los otros miembros del equipo “derivarán” los posibles clientes interesados en ese servicio, de manera que no se pierda este potencial.

- **¿Cómo puede el resto del equipo ayudar al veterinario en la promoción del servicio?**

¿Qué deberían y pueden hacer los miembros del equipo individualmente?

Por supuesto, resultará más efectivo si el personal de la clínica tiene un acuerdo con el veterinario para apoyarle al máximo en el desempeño de sus funciones, haciéndolo de la siguiente manera:

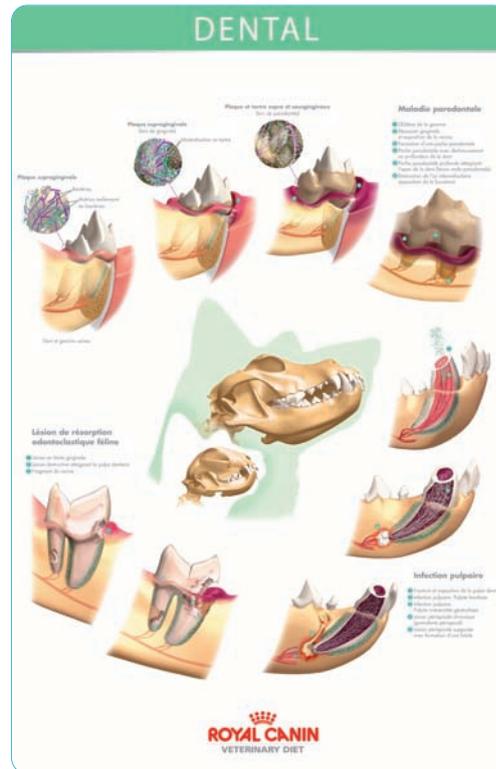
- Una vez que el cliente ha decidido hacer uso del servicio, el equipo de la clínica confirmará al cliente que ha tomado la decisión correcta.
- Si el cliente decide no utilizar el servicio, el equipo puede averiguar y debatir con el cliente los motivos por los que desestima el nuevo servicio.

2) El diálogo entre el veterinario y el cliente comprende los siguientes pasos

- **Preparación por parte del veterinario**

El veterinario comprueba el historial del cliente para refrescar su memoria y obtener información sobre el propietario y el animal, poniendo especial atención en las transacciones del año en curso. No nos referimos sólo a las consultas por las que ha pasado el animal recientemente, sino también a los servicios no médicos y a los productos que se han comprado. Estos datos son un indicador del compromiso del cliente con su animal, sus productos y servicios preferidos, y qué (nuevas) ofertas podrían adaptarse mejor a dicho cliente. En función de la información del historial del cliente y de su animal, generalmente se harán evidentes los beneficios que se obtendrán de una oferta especial. Esta información también puede resultar útil, quizá, para sorprender gratamente al cliente mostrando lo mucho que conoce el

Los pósters resultan útiles durante las consultas para explicar las patologías particulares.



veterinario a su animal. Sin embargo, el veterinario no debe permitir nunca que la información del historial influya en su opinión sobre el cliente dando lugar a prejuicios. Sólo porque el historial muestre que las adquisiciones de un cliente han sido escasas en el pasado no significa que siempre vaya a ser así. Puede ser, sencillamente, que no se le presentó al cliente una propuesta atractiva en el pasado.

• **Determinar el momento adecuado**

Por supuesto, existe un momento ideal durante la consulta para aconsejar sobre el nuevo servicio que se ofrece en la clínica. El mejor momento para hacerlo es cuando el dueño está lo más relajado posible, es decir, cuando la consulta en cuestión ha finalizado y el animal está sano, curado o estable. Este es el caso, por ejemplo, de haber efectuado una revisión al perro o el gato y comprobar que todo va bien.

• **Inicio de la conversación**

Lo ideal sería crear un ambiente positivo para iniciar el diálogo. Una forma de hacerlo sería elogiando al cliente por sus cuidados o recordando una enfermedad que se superó en el pasado gracias a los esfuerzos conjuntos de la clínica y del propietario. Después, el veterinario podrá presentar el nuevo servicio. Para hacer más efectivo el

diálogo directo, será acertado preguntar al cliente lo que ya sabe acerca de un determinado tema y cuál es la información de la que dispone, lo cual permitirá al veterinario adaptar el mensaje a las necesidades específicas de su cliente y, por tanto, proporcionará la cantidad de información adecuada y de una forma en que el cliente asimilará y comprenderá mejor. Si el nivel de comunicación es demasiado elevado, el cliente se sentirá abrumado y dejará de escuchar. Si el nivel es demasiado bajo, que puede darse el caso si el veterinario está hablando con algún colega de la profesión, el resultado será el mismo (el cliente dejará de escuchar porque "ya lo sabe todo"). Cuando se presenta un nuevo servicio, es muy importante que el cliente sea capaz de reconocer inmediatamente los beneficios que el servicio podrá brindarle, tanto a sí mismo como a su animal, y de qué manera se podrán aprovechar de ello. Los beneficios que un comprador perciba son críticos para efectuar una venta con éxito y establecer una relación duradera con el cliente. En el caso particular de una clínica veterinaria, el concepto de "ventas" es un tema muy delicado que debe tratarse con sumo cuidado. En la mayoría de los casos, la relación entre el cliente, el veterinario y el equipo de la clínica se caracteriza particularmente por la confianza, por lo que esta relación puede peligrar fácilmente si el cliente tiene la sensación de que le están forzando a que compre. Esta presión puede surgir del elevado entusiasmo y compromiso por parte del veterinario, pero que, sin embargo, pueden resultar incómodos



Entre los signos positivos del lenguaje corporal durante una conversación se incluyen el contacto visual y la forma de orientar el cuerpo. Si el cliente evita el contacto visual y su cuerpo está girado, nos indica que ya no está interesado.

para el cliente. El cliente nunca debe sentir que ha sido presionado para hacer algo. Por el contrario, siempre debe sentirse relajado durante la consulta y percibir que lo que recibe son buenos consejos.

• **Guiar la conversación y presentar beneficios**

Los beneficios deben presentarse de un modo totalmente opuesto a como presentaríamos una lista de hechos médicos y profesionales. Debe tener cuidado de que el cliente no se sienta como un mero elemento pasivo y que el diálogo haya pasado a ser una mini-conferencia. Para lograr que la consulta se convierta en una experiencia positiva para el cliente, es necesario considerar los siguientes puntos.

- Reducir los hechos médicos al mínimo, utilizando la máxima: “tantos como sea necesario, pero los menos posibles” y tener presente en todo momento la siguiente pregunta: ¿Qué necesita saber el cliente realmente para comprender el nuevo servicio?
- Reducir el uso de la jerga técnica y traducir la información en un lenguaje que el cliente pueda entender fácilmente.

Utilizar recursos (medios de comunicación) durante la conversación que apoyen e ilustren sus palabras. La gente asimila mucho mejor la información si ésta va acompañada de imágenes y/o de algo que puedan palpar y sentir, que si la reciben de un simple texto escrito. Entre los posibles recursos se incluyen fotos y modelos que complementen el servicio en ese momento en oferta, así como materiales que el cliente pueda llevarse a casa para reflexionar sobre la información recibida en la clínica, y que le sirva también para explicarla y compartirla con el resto de la familia. Un factor crucial para obtener una relación fructífera clínica-cliente, puede ser el hecho de que toda la familia que convive con el animal sepa lo que ha ocurrido durante la consulta, qué servicios se han ofrecido y qué beneficios les pueden brindar.

• **Cómo obtener un *feedback* y finalizar la consulta**

Con el objetivo de que el miembro del grupo tenga alguna idea de cómo se ha desarrollado la propuesta y la conversación con el cliente durante los argumentos de ventas, es lógico reparar en el lenguaje corporal del

¿Por qué utilizar medios de comunicación?

Cada persona asimila la información de diferentes formas:



1/3 asimila mejor escuchando (aprendizaje auditivo)



1/3 asimila mejor observando (aprendizaje visual)



1/3 asimila mejor desde su experiencia y sus sentidos (aprendizaje sensorial)

=> Utilizar medios de comunicación supone anclar su mensaje en la memoria del cliente y atender sus necesidades.

cliente durante y hacia el final del diálogo, obteniendo de él un *feedback* sobre su opinión acerca del servicio.

-El lenguaje corporal expresa lo que una persona siente en su interior, incluso si difiere de lo que expresa verbalmente. Entre los signos positivos del lenguaje corporal durante la conversación podemos citar el contacto visual y el modo en el que el cliente orienta su cuerpo. Si el cliente evita el contacto visual y su cuerpo está girado, son signos de que el servicio (ya) no es interesante o que el oyente está abrumado por la duración y el tipo de conversación. Si esto ocurriese, se debe concluir la consulta y proceder a la fase de *feedback*.

-Al concluir el diálogo, es recomendable solicitar al cliente un *feedback* verbal preguntando, por ejemplo: “¿Qué le parece este servicio?” Esto le da al cliente la oportunidad de expresar lo que piensa y aportar una respuesta positiva o, por el contrario, manifestar sus objeciones. Si el cliente responde positivamente al

nuevo servicio, el veterinario puede preguntar al cliente si desearía iniciarlo en ese momento o pedir cita para ello. Si hubiera objeciones, ése sería el momento para tratarlas, mitigarlas y convencer al cliente de lo contrario. Si esto no funcionara, una buena opción sería acordar otro momento con el cliente en el que usted pueda contactar con él de nuevo y hablar más adelante sobre el servicio.

- Dependiendo de la situación, asegúrese de agradecer al cliente su compra y, más importante aún, por el tiempo

que ha invertido, y despídase de él de un modo cálido y amistoso.

• Recordatorios

Por último, pero no por ello menos importante, el personal de la clínica debería tomar nota en la agenda para recordar a los clientes que hayan solicitado un nuevo servicio que vuelvan, así como para presentar el servicio a los clientes que aún no lo hayan adquirido.

Cinco pasos para optimizar la efectividad de los recordatorios.

- El primer paso consiste en esforzarse por mantener una base de datos precisa con la información de los clientes, lo cual depende del trabajo diario de los recepcionistas al cargo, comprobando los detalles de los clientes en cada visita. Además, la Web de la clínica debería ofrecer a los clientes la posibilidad de modificar sus datos personales en cualquier momento, siempre y cuando estén en regla las medidas de seguridad.
- El segundo paso consiste en obtener el consentimiento del cliente antes de enviar un recordatorio. La inmensa mayoría aceptará. Ofrezca también un método fácil para darse de baja en cada recordatorio que envíe, ya sea por correo postal o electrónico.
- El tercer paso es ofrecer al cliente la posibilidad de elegir de qué forma recibirá los recordatorios, por ejemplo, por correo postal, electrónico o mensaje de texto, y preguntar a todos los clientes cuál es su método preferido.
- El cuarto paso es ceñirse a mensajes sencillos. Los mensajes de texto son muy eficientes como recordatorios a corto plazo como por ejemplo "Le recordamos la cita de Charley para mañana, martes, 9 de noviembre, en la clínica veterinaria X, a las 18.00 hrs.". Para enviar mensajes más sofisticados utilice el correo electrónico (o el correo postal). Aún así, los correos electrónicos deben ser cortos y sencillos, pero pueden concluir con un enlace a la página Web de la clínica para más información.
- El último paso consiste en enviar una respuesta estándar a los pacientes que no se presentan a sus citas. Por ejemplo para consultas que no son de urgencia (revisiones sanitarias anuales) se enviará un nuevo recordatorio utilizando el mismo medio y, después, una llamada telefónica; para las consultas urgentes (revisiones postoperatorias), una llamada telefónica.

4. Programas específicos

1/ Programa de reproducción para propietarios

> RESUMEN

En la profesión veterinaria, la opinión general consiste en recomendar la esterilización de todas las hembras que no sean propiedad de criadores profesionales. ¿Sería éste un buen motivo para ignorar a todas aquellas personas que quieran cruzar a sus animales? Más bien al contrario: los propietarios precisan de información y, además, de servicios profesionales que les den apoyo en cada una de las fases del proceso de la reproducción. A pesar de que estos casos pueden representar un nicho de mercado, los veterinarios deben considerarlos atentamente, ya que son técnicamente interesantes y pueden fortalecer la posición económica y estratégica de la clínica.



Durante los últimos años, los veterinarios han intentado promover con gran esfuerzo la esterilización en las hembras, no sólo con el fin de controlar la población canina sino también por motivos de comportamiento y de salud. Este mensaje se ha promovido con tanto énfasis, que la mayoría de las clínicas veterinarias han llegado a ignorar a la pequeña minoría de propietarios que verdaderamente están interesados en cruzar a su hembra.

En primer lugar, es fundamental llegar a un acuerdo con respecto al significado del término "Programa de reproducción para propietarios". No vamos a hablar sobre los servicios que las clínicas veterinarias pueden ofrecer a los criadores profesionales, es decir, a aquéllos que se ganan la vida u obtienen algunos ingresos gracias a la reproducción canina o felina. La creación de una gama de servicios específicos es algo absolutamente esencial para los criadores (ya que el error más frecuente es el de ofrecer simplemente un descuento en los servicios que se ofrecen a los propietarios particulares). Algunos propietarios

de una o más hembras podrían expresar su deseo de cruzarlas por motivaciones personales, pero no por razones profesionales. ¿Resulta beneficioso diseñar una gama de servicios enfocados a estos clientes? En caso afirmativo, ¿Cómo se puede llevar a cabo?

Motivación y compromiso

El primer punto importante consiste en comprobar que el cliente es consciente de las implicaciones que su decisión conlleva. La decisión de cruzar a una hembra debe estar respaldada de un compromiso y de una motivación considerables y el veterinario tiene la obligación de aconsejar, es decir, debe asegurarse de que su cliente está plenamente informado de todas las dificultades con las que se podría encontrar. Seamos claros: la misión del veterinario no consiste en disuadir de forma sistemática a los clientes que eligen esta opción y abandonar a aquéllos que se

atreven a ignorar las advertencias, dejando que se les arreglen ellos solos. Más bien al contrario: es recomendable explicar de forma clara las consecuencias que podría tener para el propietario el cruzar a su animal y, una vez que nos aseguremos de que ha considerado detenidamente su decisión, ofrecerle la ayuda de la clínica durante todas las fases del proceso.

Desde luego, el mercado es muy limitado, e incluso siendo así, los veterinarios no aceptarían fomentarlo de forma indiscriminada. Una vez dicho esto, existe una serie de servicios y productos destinados a los propietarios que pretenden cruzar a su animal, que presentan una doble ventaja para la clínica veterinaria:

- En primer lugar, desde un punto de vista técnico, permitirá que la clínica se desarrolle o confirme su experiencia en términos de ginecología, obstetricia y medicina de periparto y neonatal.
- En segundo lugar, presenta una ventaja estratégica y económica, en cuanto a que los clientes se mostrarán muy agradecidos por la ayuda recibida de la clínica, siempre y cuando dichos servicios se diferencien en gran medida de los servicios estándar ofrecidos por la clínica. También podría representar la base sobre la que una clínica desarrollara una gama de servicios destinados a criadores profesionales. Además, algunos de los propietarios de los cachorros adoptados se podrían convertir en nuevos clientes.

Gama de servicios

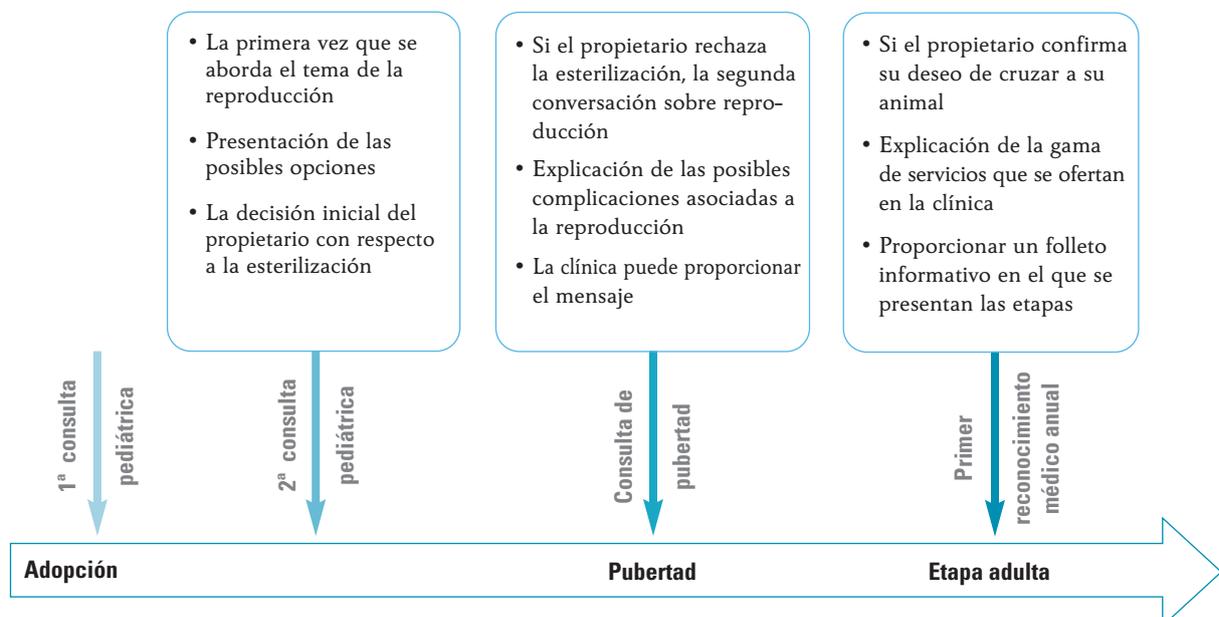
El “Programa de reproducción para propietarios” no representa un único servicio, sino un conjunto de los que se puede hacer uso durante todo el proceso para ayudar al cliente: antes del apareamiento, durante el apareamiento, la gestación, el parto, la lactancia, el destete y el crecimiento. Dentro de esta gama se pueden encontrar tanto servicios profesionales como auxiliares.

La gama de servicios profesionales podría componerse de los siguientes elementos:

- Consulta previa al apareamiento
- Seguimiento del celo
- Consulta para confirmar la gestación
- Asistencia durante el parto
- Revisiones postparto a domicilio
- Consultas pediátricas

En la **siguiente tabla**, se presentan los siguientes datos: el objetivo (¿A quién va dirigido el servicio?), la finalidad (¿Para qué es el servicio?), el contenido (¿Cuáles son los componentes del servicio?), el procedimiento (¿Cómo se organiza y se presta el servicio?), así como una propuesta de precios para cada uno de los servicios anteriores. El conjunto de servicios complementarios podría incluir la ayuda con la elección del semental o con la búsqueda de

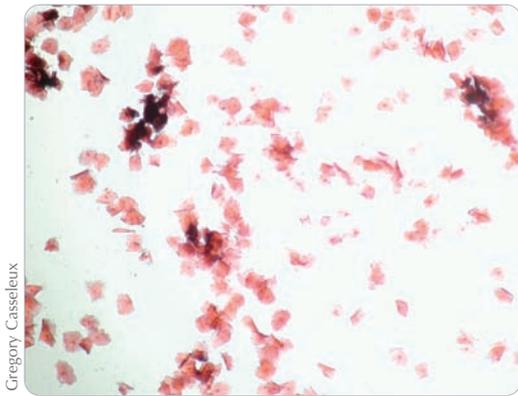
¿Cuál es el mejor momento para presentar la gama de servicios del “Programa de reproducción para propietarios”?



Servicios profesionales contenidos en un "Programa de reproducción canina para propietarios".

Servicio	Objetivo	Finalidad	Contenido	Procedimiento	Precio
Consulta sobre los preparativos para la reproducción.	Hembras en la pubertad antes de la reproducción.	Comprobar si la hembra es apta para la reproducción. Asesorar sobre el apareamiento y las gestaciones prematuras.	Reconocimiento médico en profundidad. Revisión de enfermedades infecciosas y profilaxis parasitaria. Revisión de la alimentación. Explicaciones enfocadas al ciclo estral de la hembra. Presentación del servicio de seguimiento del celo, si fuera necesario; en caso negativo, presentación del servicio de diagnóstico de gestación. Revisión para la detección de anomalías genéticas en función de la raza. Consejos sobre los procedimientos administrativos en el caso de razas de perro puras (dependiendo del país).	Consulta en la clínica. En torno a los 20 minutos. Entregar al propietario un folleto informativo sobre la reproducción (en caso de que todavía no disponga de él) y un documento detallado sobre los celos y el apareamiento.	Para hacerse una idea utilice el de la consulta estándar x 1 a 1,3 + las pruebas de diagnóstico adicionales que sean necesarias.
Seguimiento del celo.	Hembras en celo que se van a cruzar, en especial si el macho está a cierta distancia.	Determinar el momento ideal para el apareamiento.	Reconocimiento médico. Citología o medición de los niveles hormonales.	Consulta en la clínica. Tal vez sea necesario repetir la consulta. Entregar al propietario un folleto informativo sobre la gestación.	Consulta estándar + pruebas de diagnóstico adicionales.
Consulta para confirmar la gestación.	Hembras que podrían estar gestantes, en torno al 25º día de gestación.	Confirmar la gestación y/o comprobar la viabilidad de los fetos. Para determinar el número de fetos, la radiografía se puede llevar a cabo en torno a los 50 días de gestación.	Presentación del servicio de diagnóstico de gestación. Reconocimiento médico. Ecografía. Radiografía. Recomendaciones alimentarias para el final de la gestación, lactancia y destete de los cachorros. Consejos relacionados con el parto. Presentación de los servicios ofrecidos por la clínica en términos de asistencia durante el parto y consultas pediátricas.	Consulta en la clínica; fecha definida en función del objetivo. Entregar al propietario folletos informativos que expliquen qué hacer en el momento del parto y cómo cuidar de los cachorros hasta la fase del destete. Hacer una recomendación alimentaria para la hembra y los cachorros.	Consulta estándar + pruebas de diagnóstico adicionales.
Asistencia durante el parto.	Hembras a punto de parir.	Proporcionar al propietario una red de seguridad en caso de que haya algún problema.	La hembra pare en casa, y tiene el número de teléfono de urgencias de la clínica en caso de necesitarlo.	Llamada telefónica en caso de que haya algún problema. Tratamiento de urgencia en la clínica si fuera necesario.	Facturación específica dependiendo de los procedimientos llevados a cabo.
Revisiones posparto a domicilio.	Hembras y cachorros de entre 1 y 3 días; después, 2 semanas tras el parto.	Comprobar el estado de salud de los animales.	Reconocimiento médico completo.	Consulta a domicilio mediante cita.	Consulta a domicilio + gastos de desplazamiento.
Consulta pediátrica.	Cachorros justo después del destete, en torno a las 8 semanas de edad.	Comprobar el estado de salud de los animales. Implantarles el microchip y vacunarles.	Reconocimiento médico completo. Microchip y vacunas. Revisión del tratamiento antiparasitario. Consejos relacionados con la preparación de los cachorros para la adopción.	Consulta mediante cita. El tiempo se adaptará al número de cachorros. Entregar un folleto informativo detallado que presente la adopción de los cachorros y los consejos que hay que dar a los futuros propietarios.	Precios específicos con descuentos por cachorro en función del número de cachorros.

La citología es una técnica muy sencilla que sirve para determinar la mejor fecha para el apareamiento. Abajo: un frotis vaginal de una hembra en estro.



Gregory Casseleux

hogar para los cachorros, sobre todo haciendo uso de la recopilación de datos obtenida de los archivos de los clientes.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los veterinarios que optan por promover el programa de reproducción consiste en identificar a los clientes potenciales con el fin de ofrecerles la ayuda de la clínica. Con este objetivo, resulta importante presentar los servicios como una parte del programa estándar de asistencia sanitaria para las hembras que alcanzan la pubertad, tal y como se muestra en el **Cuadro resumen del Programa de Reproducción Canina para propietarios.**

- El primer paso tiene lugar durante la última consulta de pediatría, la cual suele producirse a los 4 meses de edad aproximadamente. Es en ese momento cuando el veterinario (o el auxiliar cualificado) aborda con el propietario por primera vez el tema de la reproducción (véase el caso concreto de la esterilización), presentando las diferentes opciones: esterilización o reproducción. Si el propietario expresa un mínimo de interés por cruzar a su hembra, resultará especialmente interesante acordar una consulta de pubertad, en la cual se presentará de nuevo la oportunidad de considerar el asunto.
- Durante la consulta que tiene lugar cuando la hembra alcanza la pubertad (puede variar la edad a la que se da dependiendo de la raza), el veterinario o el auxiliar cualificado evalúan la motivación del propietario para cruzar a su animal, explicándole las limitaciones del programa, pero al mismo tiempo ofreciéndole los servicios de la clínica que le servirán de ayuda durante todo el proceso. En resumen, esta consulta se utiliza para

explicar cuál es la edad ideal para llevar a cabo el programa de reproducción, en relación con la raza específica de la hembra.

- Durante el primer reconocimiento médico anual, el cual suele producirse a los 16 meses de edad aproximadamente, el veterinario o el auxiliar verifican si el propietario sigue estando seguro de seguir adelante con el programa y, en caso de que así sea, le ayudan con la planificación. Es en esta fase cuando se consigue captar verdaderamente al cliente.

Del apareamiento a la adopción

Por lo tanto, el principal objetivo consiste en proporcionar un apoyo completo, empezando por el apareamiento y terminando en el momento en el que los cachorros han sido destetados, se les ha implantado el microchip, se les ha vacunado y están preparados para la adopción. De hecho, cada etapa del programa sirve de enlace natural para la siguiente etapa. De ese modo, se pueden dar recomendaciones enfocadas a la siguiente fase sin que el cliente se vea abrumado con demasiada información que retener. Además, existen varios temas recurrentes a lo largo de todo el programa, tales como la prevención de enfermedades infecciosas y parasitarias o la nutrición, primeramente de la hembra y después de la camada.

En términos de nutrición, el veterinario o el auxiliar deberían empezar revisando la alimentación y el estado corporal de la hembra, antes de comenzar con el programa de reproducción, y realizar los ajustes que sean oportunos.

Ofrecer una foto digital o impresa de la ecografía del cachorro es algo que el propietario apreciará mucho y se puede incluir en el precio del procedimiento. Abajo: ecografía que muestra un feto en el útero.



Gregory Casseleux

En este punto, es importante diferenciar las fases clave:

- No hacer cambios en la alimentación de la hembra o suplementar excesivamente durante las 6 primeras semanas de gestación, con el objetivo de evitar que aumente de peso.
- Durante la séptima semana de gestación, empezar con la transición hacia una alimentación especialmente diseñada para el final de la gestación y la lactancia; después, adoptar un plan de alimentación en relación con las necesidades específicas de cada hembra; en esta fase el objetivo es controlar el aumento de peso al final de la gestación y evitar la pérdida de peso durante la lactación.
- Con respecto a los cachorros, es la madre la que suele encargarse de sus necesidades durante las tres primeras semanas de vida, pero tal vez podría resultar necesario administrar leche de sustitución adecuada en caso de que la provisión de leche materna no sea suficiente.
- Durante la cuarta semana se puede ir introduciendo el alimento para cachorros, al principio de consistencia muy líquida y después, de forma gradual, introducir alimentos más sólidos a las siete semanas, la edad recomendada para el destete; en esta fase, los consejos alimentarios deberían fundamentarse en aspectos prácticos: ¿Cómo se debe humedecer el alimento y con qué?, división de la ración recomendada en muchas tomas pequeñas a lo largo del día, etc.
- Hacia la décima semana o bien dos semanas antes del parto, el propietario "criador" debe organizar la transición hacia una alimentación de crecimiento, adecuada para la raza en cuestión.

Simplificar las recomendaciones

A la hora de dar recomendaciones, cuando se tiene una oferta tan amplia de servicios, es importante centrarse en las distintas etapas del programa, ser precisos y utilizar diversos documentos ilustrativos de ayuda en los que se puedan apoyar las recomendaciones, haciendo que sean más eficaces. A continuación, ofrecemos algunos ejemplos de dichas ayudas:

- Un documento en el que se muestren las ideas básicas de la reproducción, proporcionando una perspectiva general del proceso completo, así como una serie de hojas informativas sobre cada etapa en las que se proporcione una explicación clara de los puntos clave de cada una: apareamiento, gestación, parto, fase neonatal, destete y adopción.

Los veterinarios se han esforzado tanto por promover la esterilización que algunos han llegado a ignorar a la pequeña minoría de propietarios que realmente sienten motivación por cruzar a sus hembras.



Yves Lancelaux

- Un registro del diagnóstico de gestación, por ejemplo una ecografía, ya que representa un paso muy importante para el propietario.
- Una recomendación alimentaria para la hembra y para los cachorros; esta recomendación debe hacerse al propietario durante la consulta en la que se diagnostica la gestación, que suele tener lugar entre los 25 y 45 días de gestación, justo antes del primer cambio importante en la alimentación de la hembra.
- Un calendario en el que se programen diferentes etapas: citas con el veterinario, cambios en la alimentación de la hembra y de los cachorros, tratamientos antiparasitarios, etc.
- También se puede incrementar el cumplimiento del servicio, con recordatorios enviados mediante mensajes de texto. En conclusión, la oferta de una amplia gama de servicios relacionados con la reproducción canina y destinados específicamente a los propietarios exige el uso de una estrategia bien elaborada y de unos cuantos sencillos consejos. A pesar de que se trata de un mercado limitado a un pequeño número de clientes, éstos se mostrarán muy fieles a la clínica y se convertirán en sus más fervientes promotores. La recomendación de esterilizar sigue siendo una prioridad en términos generales, pero no debería llevarnos a rechazar a aquellos propietarios que verdaderamente están interesados en cruzar a su animal y que siguen mostrando tal interés después de haber escuchado una explicación detallada sobre las posibles ventajas e inconvenientes del proceso.

2/ Diseño e implantación de un “Programa para cachorros en crecimiento”

> RESUMEN

Un cachorro es un miembro más de la familia y por ello la llegada de uno nuevo es un momento emocionante para el propietario. Los propietarios de animales disponen cada vez de más opciones para elegir el lugar y a las personas a quienes acudir para recibir consejos o adquirir productos. Por ello, es de vital importancia optimizar las interacciones entre la clínica y los propietarios, para construir y trabajar sobre estas relaciones. Una ocasión alegre, en lugar de una triste, nos brindará una mejor oportunidad para crear estos vínculos.



Primer contacto

A no ser que la clínica haya participado en la gestación de la hembra, el primer contacto es, normalmente, una llamada telefónica del propietario, o su visita a la clínica en busca de consejo. Suele relacionarse con cuestiones rutinarias como vacunas, control de parásitos internos y externos, y aunque para la clínica puede ser un asunto rutinario, debe recordarse que éste podría ser el primer cachorro del potencial cliente. De hecho, puede tratarse de su primer contacto con la clínica.

Puede darse el caso de que el nuevo propietario llame para informarse sobre los precios antes de decidirse a qué clínica acudir, por lo que es necesario proporcionar a ese potencial cliente algo más que la mera información de tarifas para fundamentar su decisión. ¿Qué podemos hacer? Podemos demostrar un interés verdadero en el cachorro llamándolo por su nombre y haciendo preguntas abiertas sobre su estancia con la familia hasta la fecha. Debemos tratar cualquier inquietud actual que le pudiera preocupar al cliente y, al mismo tiempo, proporcionar información adicional que consideremos importante. Sin embargo, no debemos abrumar al cliente con demasiada información; por el contrario, una vez tengamos los detalles del cliente y del cachorro, podremos contactar con él por correo postal o electrónico enviando un mensaje personalizado acompañado de más información. Si contamos con una Web con información concreta sobre el cuidado de los cachorros, podemos remitirles a esa dirección.

La primera consulta

Lo más importante que podemos hacer durante el primer contacto es concertar una cita para ver al cachorro, independientemente de su edad. Un error considerable que cometen muchas clínicas es, precisamente, no concertar esa cita.

Todos sabemos lo importantes que son las primeras impresiones y es de esperar que, quienquiera que vaya a recibir al cliente con el nuevo cachorro, se preparará para su llegada y les dará la bienvenida llamándoles por sus nombres.

Durante su primera visita seguramente habrá una gran cantidad de información que querremos compartir con el cliente, pero debemos ceñirnos al límite de lo que cualquiera podría asimilar y retener para explicar más tarde al resto de la familia. Afortunadamente, veremos a la mayoría de cachorros en más de una ocasión y en intervalos de tiempo relativamente cortos, lo cual nos dará la oportunidad de estructurar cada visita, y decidir qué información transmitiremos en cada una.

A continuación se detallan algunos de los temas que deberíamos abordar:

- Vacunas
- Alimentación
- Vermes
- Esterilización o reproducción

- Control de pulgas
- Implantación de microchips
- Comportamiento

La dificultad reside en el hecho de que normalmente no dispondremos del tiempo suficiente para extendernos con cada tema, motivo por el cual es tan importante la estructuración de la visita. Debemos dividir la lista entre aquellos temas que se deben tratar en cierta profundidad durante la primera visita, y aquellos temas a los que nos podremos referir superficialmente o que se podrán tratar en posteriores visitas. Tener una estructura acordada y cumplida por todos en la clínica, asegurará que toda visita recibida se aprovechará de la manera más eficaz. Los temas que sabemos que han sido tratados en una visita previa, independientemente de quién atendió al cliente, pueden retomarse y debatirse durante un tiempo, y se pueden presentar nuevos temas que se omitieron la última vez.

Puppy pack

Ya hemos hablado sobre la restricción sobre el tiempo y la cantidad de información que debemos proporcionar. Ahora abordaremos nuevos desafíos que hay que tener en cuenta, como por ejemplo, averiguar el punto de partida del cliente: puede que ésta vaya a ser su primer animal o que se trate de un criador de cachorros con experiencia. Es preciso apreciar lo emocionante que es este momento para el propietario e incluso para el cachorro, el cual puede ser una distracción durante la consulta y causa, en parte, de que el cliente no retenga mucha de la información que le vamos a transmitir.

Teniendo esto presente, es muy importante suministrar al cliente información por escrito para que pueda llevar consigo. Esta información puede presentarse en folletos comerciales o elaborados internamente. Es muy importante disponer de un *Puppy pack* con toda la documentación útil para el propietario. También podemos remitir a nuestro cliente a nuestra Web si es ahí donde se encuentra la información pertinente.

Transmitir seguridad

Proporcionar al propietario demasiada información puede suscitar nuevas dudas que podrían surgir después de que haya abandonado la clínica. Debemos tranquilizar al cliente, asegurarle que el equipo de la clínica está ahí para responder a todas sus preguntas relacionadas con el cuidado

y desarrollo del cachorro. La conclusión a la que queremos que llegue el cliente es que "no hay necesidad de ir a otro sitio en lo que se refiere al cuidado del cachorro. Aquí estamos nosotros para ayudar y estamos encantados de hacerlo".

Siguientes revisiones

Una clínica debe decidir con qué frecuencia recomendará las siguientes revisiones. Las ventajas de estas revisiones regulares deben transmitirse tanto al equipo de la clínica como a los propietarios para optimizar su aprobación.

Dependiendo de la raza, los cachorros alcanzarán la pubertad hacia los 6 meses de edad y su crecimiento finalizará entre los 12 y los 15 meses (cuanto mayor es el tamaño del animal más largo es su crecimiento). Si se comparan estos datos con los del hombre, que tarda 18 años en alcanzar la madurez, se observa que el perro no dispone de mucho tiempo para completar su desarrollo. Teniendo esto en cuenta, es adecuado fijar revisiones mensuales, controlar datos como el peso y la condición corporal, el régimen alimentario, la dentición, el control de parásitos, el comportamiento, etc. Recuerde que no todas las revisiones mensuales requieren de la actuación directa del veterinario.

Revisión sanitaria a los 6 meses

Independientemente de si una clínica opta por revisiones mensuales o no, la revisión sanitaria a los 6 meses de edad es un hito importante en el desarrollo de un cachorro.

Es una oportunidad excelente para preguntar al cliente si tiene pensado esterilizar a su perro o si, en el caso de una hembra, le gustaría que tuviera cachorros. Como profesionales veterinarios es nuestra responsabilidad asegurarnos de que proporcionamos al propietario información suficiente para que sea capaz de tomar una decisión fundamentada y, al mismo tiempo, transmitir el mensaje de que sea cual sea la decisión que tome, nosotros somos los que pueden aconsejarle y ayudarle mejor.

El papel del equipo

Como ya hemos mencionado, lo único que todos los miembros del equipo tienen en común es que su día dura

24 horas. La motivación para trabajar en una clínica veterinaria difiere de cada miembro del equipo. El factor común para los veterinarios suele ser su inclinación a la especialización porque les brinda la oportunidad de resolver problemas en muchos mercados. El personal auxiliar se mueve normalmente por el deseo de trabajar con animales y esta motivación a menudo se hace patente en la forma de acercarse a un nuevo propietario con un cachorro; el recepcionista o el auxiliar normalmente se muestran más entusiasmados por recibir al cachorro del cliente y darle mimos mientras que el veterinario prefiere ocuparse del aspecto clínico y después pasar a un nuevo y más desafiante caso.

No hay razón por la cual el personal auxiliar no debería desempeñar un papel importante en el "Programa para cachorros en crecimiento". Lo que se le permita hacer al personal no veterinario variará en función de la región, pero si desglosamos el programa encontraremos muchas áreas en las que el personal auxiliar puede desempeñar un papel significativo y gratificante.

Por ejemplo, cuando miramos los puntos a tratar durante las primeras visitas, claramente algunas serán competencia del veterinario, por ejemplo, las vacunas, la esterilización y la reproducción. ¿Pero qué hay de la implantación de microchips, el comportamiento y la alimentación? ¿No serían temas que podrían delegarse a los entusiastas y bien formados miembros del personal auxiliar? Las primeras consultas sobre el cachorro pueden repartirse

entre el veterinario y el auxiliar veterinario, con lo que se añade valor de cara al cliente, aumenta la satisfacción laboral del ATV y el veterinario queda libre para atender otros casos.

Dependiendo del contenido, un ATV podría encargarse él solo de algunas de las posteriores revisiones rutinarias durante la última etapa de crecimiento del animal. Los clientes lo aceptarán sin problemas, siempre y cuando sean conscientes del papel del auxiliar y confíen en sus conocimientos. Sin embargo esto no debe dar a entender que las consultas con el ATV serán gratuitas.

Puppy Parties

Si la clínica es lo suficientemente grande como para atender a una cantidad considerable de cachorros, la celebración de *puppy parties* será muy popular entre los clientes, los auxiliares, ¡Por no mencionar a los propios cachorros! El propósito principal de este evento, que normalmente se celebra fuera del horario laboral de la clínica, es brindar a los cachorros sanos la oportunidad de mezclarse unos con otros, antes de que se les permita salir a la calle. Los perros son animales sociales y permitirles mezclarse con otros cachorros cuanto antes, será de gran ayuda para su educación y su socialización. También brinda a la clínica una oportunidad de oro para mostrar el centro a los clientes y charlar con ellos en mayor detalle sobre temas como la nutrición, el control de parásitos, el comportamiento, etc.

Permitir a los cachorros conocer a otros cuanto antes les ayudará a ser más sociables.



Construyendo las relaciones

Hacer que los clientes eventuales (los que disfrutan de sus productos o servicios de manera esporádica) se conviertan en promotores (que recomendarán activamente su clínica a otras personas) lo es todo en el desarrollo de una clínica con éxito. Se trata fundamentalmente de aprovechar todas las interacciones de la clínica con el cliente para desarrollar y realzar la relación y no dar a éste motivos para que acuda a cualquier otro lugar en el que traten a su animal.

Cuando se pregunta a los clientes qué es lo importante para ellos, suelen hablar sobre cómo se llevará su cachorro con el veterinario. "¿Le gustará mi cachorro?" Una forma de demostrar al cliente que a usted le gusta su animal consiste en hacer una foto de este reciente miembro de

su familia y exponerla en un tablón de anuncios de la zona de recepción, junto con otras fotos de todos los cachorros que han pasado por la clínica en un determinado periodo de tiempo.

Todos ganan

Como veterinarios, nuestra responsabilidad principal es con nuestros pacientes y no hay duda alguna de que un "Programa para cachorros en crecimiento" completo será ventajoso para los cachorros.

Poder ver al cachorro con regularidad durante su crecimiento y proporcionar al cliente sus consejos como expertos y productos de alta calidad es la mejor manera de ayudar al cachorro a convertirse en un adulto sano y bien desarrollado. Gracias a la interacción frecuente con el equipo y al hecho de que no se asocie su negocio con experiencias desagradables o dolorosas, los cachorros que asistan regularmente a la clínica disfrutarán de sus visitas y se convertirán en pacientes más dóciles en su etapa adulta.

Los clientes se alegran de saber que están recibiendo el mejor consejo por parte de personas que se preocupan por su animal al que considera un miembro más de la familia.

Si a los auxiliares se les asigna una responsabilidad dentro del programa se estarán cumpliendo dos de sus principales motivaciones: trabajar con animales y desempeñar un trabajo interesante.

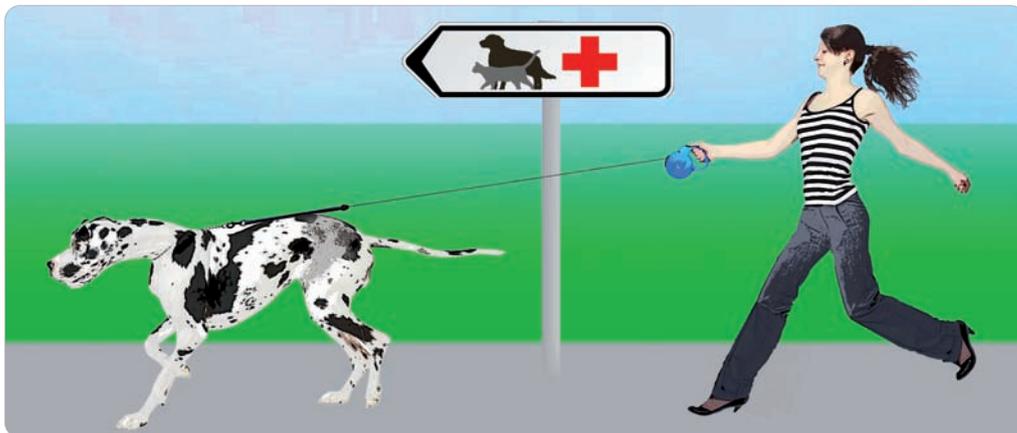
En ocasiones necesitamos ver al cachorro desde el punto de vista del cliente.



Además, al incluir a los ATVs en el programa, los veterinarios dispondrán de más tiempo para dedicarse a los casos que consideren más interesantes.

El propietario de la clínica se beneficia de todo lo que tiene que ver con los clientes que se han convertido en promotores de la clínica. El boca a oreja sigue siendo una herramienta de marketing muy potente y rentable en lo que a obtener clientes se refiere. El propietario gastará

Los perros que han pasado por la escuela canina y la clínica veterinaria se mostrarán menos tensos en visitas posteriores.



una suma considerable en su animal durante toda su etapa de crecimiento. Será mucho mejor tanto para el propietario como para la economía de su clínica, si él invierte el dinero sabiendo que, a cambio, recibirá consejos y productos de calidad acreditados por el equipo de la clínica.

En lo que respecta a las compensaciones financieras relacionadas con la puesta en marcha del "Programa para cachorros en crecimiento", el margen de beneficio dependerá en gran medida de la estructura de fijación de precios: ¿Cuánto cobrará por las revisiones mensuales con el auxiliar o por la asistencia a las *puppy parties*? ¿Cobrará una tarifa por el conjunto del programa, incluyendo vacunas? Si ese fuera el caso, ¿Se abonará por adelantado, o en cuotas mensuales? ¿Hará descuentos a

sus clientes sobre los productos, por ejemplo, alimentos o antiparasitarios, mientras sigan el programa?

Usted puede estructurar los aspectos financieros de un plan de muchas formas. No le resultará difícil comprender que, si durante el periodo entre las primeras vacunas de un cachorro y su primera vacuna de recuerdo a los 16 meses de edad, usted se limita a suministrar esas vacunas, los ingresos y beneficios serán insignificantes en comparación con los que obtendría si se implica más con ese cachorro en crecimiento. A continuación se muestra un gráfico que contrasta los datos de vacunas frente a los de un programa completo.

La implantación y puesta en marcha del "Programa para cachorros en crecimiento" se traducirá en pacientes MÁS sanos, clientes MÁS felices y beneficios MÁS altos.

El gráfico muestra la diferencia de ingresos que se obtienen entre ofrecer un servicio completo y ofrecer un servicio básico.

Edad del cachorro	9 semanas	12 semanas	4 meses	5 meses	6 meses	7 meses	8 meses	9 meses	10 meses	11 meses	12 meses	13-15 meses	16 meses	Total por el programa completo	Total por un servicio básico
1ª revisión pediátrica/ 1ª vacuna	45 €													45 €	45 €
2ª revisión pediátrica/ 2ª vacuna		45 €												45 €	45 €
1ª revisión sanitaria/ 1ª vacuna de recuerdo													45 €	45 €	45 €
Vacuna contra la tos de las perreras					30 €									30 €	
Tratamiento de vermes/ pulgas/garrapatas	20 €				19 €			19 €			19 €		19 €	96 €	
Collar DAP	19 €													19 €	
Alimentación del animal	56 €	17 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	56 €	168 €		728 €	
Microchip		17 €												17 €	
Pasta/cepillo de dientes			4 €		4 €		4 €		4 €		4 €	8 €		34 €	
Revisión pediátrica/del cachorro en crecimiento con el auxiliar			15 €	15 €		15 €	15 €		15 €					75 €	
Revisión pediátrica/del cachorro en crecimiento con veterinario					30 €			30 €			30 €			90 €	
TOTAL														1224 €	135 €

3/ Esterilización Canina

> RESUMEN

Algunos lectores podrían sorprenderse al encontrarse con una sección dedicada a la esterilización canina en un capítulo sobre el desarrollo de nuevos servicios. Efectivamente, los procedimientos de esterilización de pequeños animales figuran entre los servicios más ofrecidos por las clínicas veterinarias en general y no son, a primera vista, nada innovadores.

Sin embargo, no sólo es posible, sino a menudo necesario, adoptar un nuevo enfoque en lo que respecta a la esterilización, ya que genera muchos valores tanto para el propietario como para el veterinario. El objetivo principal consiste en diseñar e implantar de manera eficaz una estrategia para diferenciar este servicio de los "sencillos".



La importancia de la esterilización de pequeños animales es digna de análisis, tanto desde el punto de vista del propietario como desde la perspectiva del negocio.

Deben tenerse en cuenta muchos aspectos en relación a la esterilización tanto de machos como de hembras, así como los beneficios percibidos por sus propietarios:

- En primer lugar, se trata, por supuesto, de un método práctico y radical para controlar la reproducción. Se han reconocido las ventajas generales de este procedimiento dado que el control de la población canina es un aspecto importante para el bienestar animal y para la salud pública. Los propietarios, ante el planteamiento de esterilizar a su animal, pueden optar por no hacerlo para asegurar la continuación del linaje o, lo que es más frecuente, optar por ese procedimiento para prevenir auténticos problemas, ya sean leves (marcajes en alfombras y muebles, extravíos, etc.) o más serios (gestaciones no deseadas, etc.)
- Desde el punto de vista del comportamiento, la esterilización puede facilitar la relación de la familia con el animal y, aunque hay propietarios que prefieren no operar a su perro, la gran mayoría encuentra a los animales esterilizados más fáciles de manejar y, por tanto, disfrutan de una relación más gratificante con ellos.
- Desde un punto de vista científico los efectos de la esterilización en la salud de un perro siguen siendo

objeto de debate. El consenso general es que es beneficioso para las hembras (sobre todo para prevenir infecciones uterinas y ciertos cánceres), mientras que los pros y los contras parecen estar más equilibrados en el caso de los machos. En todos los casos, el consentimiento del propietario para realizar el procedimiento, implica que son plenamente conscientes, no sólo de las ventajas, sino también de los potenciales efectos adversos de la esterilización, sobre todo sobre la creciente incidencia, común pero manejable, del aumento de peso y eventualmente de obesidad (véase más abajo).

- Y por último, además de las ventajas citadas anteriormente, la esterilización suele implicar la primera anestesia general en la vida de la mayoría de animales jóvenes, por lo que, siempre supone un paso importante para el propietario. Por consiguiente, las clínicas no deberían tratar a la ligera este tema aunque se perciba como un procedimiento sencillo.

La esterilización también es significativa para el negocio veterinario por diversos motivos

- En primer lugar, la esterilización es un proceso común. La proporción de animales esterilizados varía significativamente de un país a otro y según las razas.

En Estados Unidos (1) se esteriliza a más de un 75% de machos y hembras, mientras que en Francia (2) sólo se realiza este procedimiento en un 20% de machos y un 40% de hembras. La tasa de esterilización se está incrementando en todo el mundo y existe una tendencia a recomendarla de manera rutinaria a los propietarios que no desean cruzar a sus perras.

- Es importante desde el punto de vista del propietario y por el impacto que tiene el procedimiento sobre al animal, en lo que se refiere a la reproducción, el comportamiento y la salud, solicitar un enfoque mucho más didáctico por parte del equipo de la clínica
- Desde el punto de vista económico, este procedimiento quirúrgico habitual, representa una fuente considerable de ingresos, no sólo por las ventas directas, sino también por los propietarios que puedan convertirse en clientes habituales.

Enfoque cultural

Sin embargo, la realidad observada en la actualidad entra en conflicto con la importancia a la que nos acabamos de referir. Los principales problemas con los que nos topamos se deben a la familiaridad de los procedimientos, a las estrategias de bajo coste no razonadas, a menudo denominadas "producto de captación" y, finalmente, se deben al escaso interés depositado en la ejecución de estos procedimientos quirúrgicos considerados "rutinarios".

La explicación más convincente a esta actitud proviene de un enfoque "cultural". Los veterinarios se han formado con un sistema que fomenta la destreza técnica; para ellos resulta difícil emocionarse o interesarse por procedimientos sencillos y rutinarios, y lo que es aún peor, proyectan esta imagen de sencillez, o incluso de banalidad, a sus clientes al implantar, ya sea consciente o inconscientemente, una estrategia que combina un valor percibido como bajo con un bajo precio.

Encontramos estrategias de bajo coste en clínicas que las convierten en su medio principal de desarrollo, tales como las "clínicas de esterilización y vacunación de animales de compañía", que son particularmente frecuentes en Estados Unidos y en el Reino Unido. Estas estrategias son congruentes y efectivas para negocios centrados en procedimientos sencillos (en lo referido a

animales enfermos o heridos) en países donde está bien diferenciada la variedad de clínicas veterinarias, donde se les permite a los veterinarios anunciar su negocio y donde las tasas de esterilización son muy elevadas. Aquí, la esterilización como proceso rutinario se convierte en estrategia, y el enfoque de "por qué pagar más por un servicio estándar" tiene cierto peso en diversos grupos sociales.

También encontramos estas estrategias en las clínicas "tradicionales" con un sistema de precios concienzudamente agresivo para la esterilización con la esperanza de atraer clientes que entonces descubran otros aspectos que ofrece la clínica, es decir, profesionalidad y calidad de servicio. Sin embargo, al contrario que las estrategias anteriores, ésta no puede considerarse congruente o efectiva ya que, en cuanto a servicios, la relación calidad-precio no permite que puedan coexistir el "low cost" y "el servicio más profesional". En consecuencia, o bien el posicionamiento de precios competitivos en esterilización no habrá sido eficaz para captar clientes y será una pena haber perdido dinero, o bien habrá funcionado correctamente pero los nuevos propietarios que hayamos captado habrán recibido el mensaje de que se trata de una clínica barata con dificultades para ofrecer servicios relacionados principalmente con la profesionalidad y la calidad.

Se pueden diferenciar los procesos de esterilización

Por otra parte, las estrategias *low cost* no ofrecen la posibilidad de diferenciar los servicios de esterilización, a pesar de su importancia. Procedamos, entonces a trazar una estrategia con la que podamos maximizar el valor que percibirá el cliente, centrándonos en dos áreas principales: devolver a la esterilización su "estatus" de proceso quirúrgico de importancia en sí mismo, e integrar la esterilización en el programa sanitario para animales jóvenes.

La evidencia demuestra que los propietarios de los animales que van a ser esterilizados no consideran este proceso como una rutina, ya que presenta todas las características de la cirugía con anestesia general, y normalmente será la primera que reciba el animal. El veterinario debería, por tanto, tratar de tranquilizar al propietario. Sin embargo, al hacerlo, no debería promocionar la cirugía como algo sencillo y rutinario,

sino hacer referencia al grado de seguridad que aporta el uso de un procedimiento riguroso, con un personal cualificado y una unidad quirúrgica adecuada. En términos reales, la recomendación consiste en aplicar el mismo procedimiento estándar para todas las intervenciones quirúrgicas que se lleven a cabo dentro de la clínica. En otras palabras, incluir un examen preoperatorio (y si procede, de conformidad con el protocolo de la clínica, un análisis de sangre preoperatorio), tratamiento del dolor, control postoperatorio, y revisión postoperatoria entre 48 y 72 horas después del procedimiento. Se irá informando de cada uno de estos procedimientos, como es obvio, al propietario, (sin olvidar que es importante maximizar el valor percibido) en diferentes etapas clave del proceso, al aconsejar la esterilización (respaldándonos en la hoja informativa), al dar de alta al animal (con informe quirúrgico sencillo), y en la factura detallada.

Un paso importante en casi todos los programas de cachorros

La integración de la esterilización en el programa sanitario para animales jóvenes implica su integración con fases precedentes y posteriores.

- El primer momento clave para promover la esterilización tiene lugar normalmente durante la última consulta pediátrica, a los 4 meses de edad aproximadamente. En esta etapa, es esencial tratar el tema de la reproducción con el cliente: ¿Tiene pensado criar? Si el propietario no tiene planes de reproducción para su perro o gato se deberían debatir varias alternativas, relativas al género y a la raza de ese animal en particular. Cuando el cliente aparece con su perro o gato para la esterilización quirúrgica, el veterinario o un auxiliar abordará las ventajas del procedimiento, los riesgos asociados, sobre todo los de aumento de peso o incluso de obesidad, un riesgo que garantiza una cuidadosa adaptación del alimento de animales esterilizados, y el coste del procedimiento. Si el propietario da su consentimiento con conocimiento de causa para la esterilización quirúrgica, el veterinario expondrá los aspectos prácticos, sobre todo cuál es la edad ideal para someterse al procedimiento y qué implica; entonces ofrecerá el envío de recordatorios al propietario en la fecha adecuada. Si el equipo de trabajo, por recomendación inicial del veterinario, por ejemplo, está respaldado por un auxiliar que pueda responder a cualquiera de las preguntas que le puedan

Los veterinarios no deberían promocionar la esterilización como un procedimiento sencillo y rutinario, sino hacer referencia al grado de seguridad que aporta el uso de un procedimiento riguroso, con un personal cualificado y una unidad quirúrgica adecuada.



surgir al propietario, mejorará el efecto. En todos los casos, es una buena idea respaldar las recomendaciones con una hoja informativa sencilla y concisa en la que se reiteren los puntos principales del debate. Pero bajo ninguna circunstancia debe este documento reemplazar el diálogo directo.

- En las consultas de pubertad, previas a la esterilización, puede repetirse la recomendación y el equipo de la clínica tendrá una nueva oportunidad de responder a las preguntas del propietario. En casos, generalmente menos comunes en perros que en gatos, en los que la esterilización represente el primer contacto con la clínica, es esencial planificar una consulta preoperatoria en lugar de un examen preoperatorio, es decir, que el propietario estará presente. Durante esta consulta, además de comprobar la salud del animal, el veterinario verificará que el propietario comprende el procedimiento y que da un consentimiento con conocimiento de causa y que, además, es consciente de los inconvenientes de la esterilización.
- Después de la esterilización, es importante que el veterinario o el auxiliar veterinario emplee un poco de tiempo hablando con el propietario, en primer lugar para



recomendar un alimento que se adecúe al cambio de metabolismo del animal, y para debatir las principales medidas preventivas, sobre todo en lo que se refiere al control de parásitos internos y externos y para presentar los siguientes pasos del programa sanitario del animal. Por último se referirá a la consulta de pubertad (si se ha fijado por la clínica después de la esterilización), o a la primera revisión médica anual. La revisión postoperatoria, entre 48 y 72 horas después del procedimiento quirúrgico, es el mejor momento para abordar estas cuestiones. En la consulta en la que se dé el alta al animal, en el mismo día de la operación, el propietario se preocupará principalmente por el estado de su animal y por lo que le deberán hacer durante las próximas horas. Por tanto, no estarán muy abiertos a discusiones sobre el futuro del animal a medio o largo plazo y la visita en la que se quitarán los puntos es ligeramente más larga para tener esta discusión.

- La consulta de postesterilización no debería ser la primera ocasión en la que se debata la necesidad de adaptar la alimentación del animal. Dependiendo del caso, debería haberse debatido durante la última consulta pediátrica o en la consulta de preoperatorio o en la de pubertad. El protocolo de recomendaciones debe seguir un procedimiento estándar. El punto de partida es una breve perspectiva general del cambio de metabolismo provocado por la esterilización, con una reducción de las necesidades energéticas con un incremento de la ingesta de alimentos. Por ello es importante explicar las características del alimento recomendado, con una densidad energética más baja, efecto saciante, y la presencia de todos los nutrientes

La consulta en la que se da el alta al animal no es el mejor momento para tratar cuestiones y recomendaciones futuras, ya que el propietario estará más preocupado por las condiciones inmediatas de su animal.

necesarios que cubrirán las necesidades del animal, muchas de las cuales no habrán terminado de aumentar. Un alimento light no reúne estas características, ni reduciendo las cantidades del alimento de mantenimiento. Para ser más exactos, se debe informar al propietario del nombre del alimento recomendado y de la cantidad que debe suministrar. Un informe de la recomendación alimentaria puede ser de ayuda para reforzar lo que se ha dicho. Finalmente, los aspectos prácticos no deben ser obviados: ¿Cuál es el precio de la nueva alimentación (en comparación con la alimentación anterior del animal), cuántas raciones se deben suministrar; y de qué modo debemos introducir el nuevo alimento?

- Además de la recomendación alimentaria, el veterinario o el auxiliar debe recordar al propietario el control de parásitos internos y externos y, si fuera necesario, renovar o ajustar cualquier recomendación actual. Finalmente, proporcionarán una perspectiva general rápida de la siguiente etapa del cuidado sanitario de su animal.

Equipo de trabajo y herramientas de marketing sencillos

Una estrategia como ésta depende principalmente del compromiso del equipo en la creación de un protocolo estándar y, sobre todo, de su aplicación día tras día. Hay cuatro elementos que pueden proporcionarnos ayuda útil: una hoja informativa, proporcionada al propietario en el momento de recomendar la esterilización, la carta recordatoria de la esterilización, el informe postoperatorio, que detalla todos los pasos del procedimiento (sobre todo el examen preoperatorio, el tratamiento del dolor y el control postoperatorio) y la hoja en la que se recomienda el alimento.

La estrategia que hemos descrito hace posible diferenciar la esterilización de un modo eficaz, que es reforzada por la fijación de precios en la escala alta del mercado, lo cual es un elemento importante para el éxito de las clínicas veterinarias.

4/ “Programa de cuidados para animales geriátricos” en su clínica veterinaria – un servicio para el futuro

> RESUMEN

El cuidado a los mayores no es solamente un tema actual en la medicina humana, si no que su interés se está incrementando también entre los propietarios, quienes reconocen que la medicina veterinaria moderna puede hacer grandes logros por mantener saludable a su mascota durante las últimas etapas de su vida. Es recomendable que la clínica veterinaria cree un servicio dedicado a las necesidades de la creciente población de animales de edad avanzada. La implantación en la clínica de un “Programa de cuidados para animales geriátricos” profesional, proporcionará la ocasión perfecta para desarrollar un nuevo servicio y beneficiar a la economía de la clínica. Este capítulo ilustra cómo crear un “Programa para animales geriátricos”, donde encontrará una gran cantidad de consejos prácticos que le ayudarán a evitar errores graves, de tal modo que su enfoque hacia este nuevo servicio resulte en un gran éxito.



Introducción

Gracias a los cuidados médicos modernos, los pacientes de nuestras clínicas veterinarias viven más y más tiempo, y con nuestra atención especializada, pueden disfrutar de su avanzada edad con una excelente calidad de vida.

Nuestros clientes esperan que sus animales se beneficien de todos los avances de la medicina veterinaria moderna, y también esperan comprender de forma lógica y fácil las explicaciones del veterinario. Por tanto, diseñar un programa para animales geriátricos y ofrecerlo a los clientes como un servicio especial es un paso obvio.

Al diseñar el “Programa para animales geriátricos”, lo primero que hay que considerar es la aclaración del término “animales geriátricos”. Un animal sénior no es solamente un animal de avanzada edad, sino un adulto que está en la segunda mitad de su vida. La edad a la cual comienza la vejez de cada animal difiere en función de la raza y del tamaño.

El “Programa sanitario para animales geriátricos” acompaña al propietario y al animal durante las últimas etapas de su vida, y entre sus objetivos citamos:

- Revisar la salud de los animales de edad avanzada en intervalos regulares y detectar de manera inmediata las enfermedades que se presenten en una fase temprana.

- Utilizar los alimentos y productos adecuados que retrasen el inicio de ciertas enfermedades comúnmente asociadas a la tercera edad.
- Tratar las enfermedades existentes de la mejor manera posible para asegurar la calidad de vida.

Sénior es un término que se utiliza para todos los perros que alcanzan la segunda mitad de su vida, no sólo para perros de edad avanzada.



Gregory Casseleux

Las ventajas

Para la clínica veterinaria, un programa para animales de edad avanzada ofrece la posibilidad de aprovechar mejor los recursos existentes y del equipo, y por tanto incrementará la lealtad de los clientes y generará mayores beneficios.

Para los clientes, los “cuidados de los animales sénior” significa el recibir una asistencia competente durante esta fase tan importante en la vida de su fiel compañero, compartir con el equipo de la clínica la responsabilidad que conlleva mantener su salud y, por último pero no por ello menos importante, quedarse con la conciencia tranquila de que han hecho todo lo posible para asegurar que su mascota continúa disfrutando de buena salud, incluso durante su envejecimiento. El estatus de un animal como miembro de la familia implica que los clientes desearán aprovecharse, claramente, del mejor servicio que su clínica pueda ofrecer. El equipo de la clínica debe ser consciente de esta situación y es preciso que se produzca un cambio de mentalidad de “Su animal es mayor. No hay nada que podamos hacer” a “Trabajemos juntos para hacer todo lo necesario para cuidar y mejorar la salud de su animal en todos los aspectos”.

Pasos para diseñar un “Programa de cuidados para animales geriátricos”

A) Definir los objetivos

Para empezar, y antes de que se pueda implantar un nuevo programa, el equipo de la clínica debe definir los objetivos que quiere alcanzar, lo cual implica responder a las siguientes preguntas: “¿Por qué hacemos esto?” y “¿Merece la pena el esfuerzo?”.

Afirmaciones como “Queremos ofrecer un servicio nuevo y especial a nuestros clientes con animales de edad avanzada” son demasiado vagas y no suficientemente concretas como para desarrollar un plan o para alcanzar el conjunto de los objetivos.

Fijar los objetivos según el criterio SMART es una buena idea ya que así el objetivo se desglosará en los componentes fundamentales, que serán tomados en consideración y servirán como base para planificar cualquier tipo de nuevo esfuerzo.

SMART es un término muy utilizado en la bibliografía de gestión empresarial y significa:

S = *specific*, concreto, es decir, se debe formular el objetivo de tal manera que quede bien definido. Objetivos como “Nos gustaría incrementar el interés de nuestros clientes en los cuidados para animales de edad avanzada” son ideas abstractas que no pueden definirse como objetivos concretos.

M = *measurable*, medible, es decir, el logro del objetivo debe ser medible y también se debe definir el criterio para la medida (unidad de medida). Los resultados se pueden representar en gráficos, tales como las elevadas ventas que resulten del interés por el nuevo servicio, el incremento de ventas por cliente o el incremento de la cantidad de clientes.

A = *action-oriented*, orientado a la acción, es decir, los diversos componentes del conjunto del objetivo deben ser realizables. Deben ser prácticos, factibles y se deben planificar y definir en función de los recursos disponibles: ¿QUIÉN hace QUÉ, CUÁNDO y CÓMO?

R = *realistic*, realista, es decir, debe fijarse un objetivo cuyo alcance sea posible, si se invierte el esfuerzo adecuado. Objetivos como “Queremos utilizar el Programa para animales geriátricos para duplicar en seis meses nuestras ventas del año anterior” no son realistas, y fijar objetivos poco realistas es una razón (principal) por la que muchos planes ambiciosos fracasan.

T = *timed*, limitado en el tiempo, es decir, debemos disponer de uno o más plazos definidos para alcanzar el objetivo .

B) Definición y análisis del grupo objetivo

El primer paso en el desarrollo de un “Programa para animales geriátricos” implica definir cuál será el grupo objetivo dentro del total de la población de animales registrada en la base de datos de su clínica.

De acuerdo con el consenso de los autores de las publicaciones veterinarias pertinentes, el envejecimiento o el inicio de la madurez se clasifica de la siguiente manera:

- Gatos: 7 años
- Perros pequeños: 8 años
- Perros medianos: 7 años
- Perros grandes: 5 años

Preguntar directamente al cliente sobre el comportamiento de su animal puede revelar cambios leves que señalen posibles problemas.



síntomas de enfermedades típicamente relacionadas con la edad con el fin de revelar cambios sutiles en las condiciones de salud del animal. Hacer preguntas directamente al cliente con relación al comportamiento de su animal, puede revelar cambios leves que apunten hacia posibles problemas. En muchos casos, los propietarios de animales de compañía no informan sobre cosas que hayan notado hasta que se les pregunta expresamente sobre ello, porque no piensan que se trate de algo importante.

- Un examen clínico general riguroso, centrado especialmente en los síntomas y en los indicadores del inicio de enfermedades y de degeneración de órganos. En particular, estos deben incluir el funcionamiento del corazón, de los riñones y del sistema nervioso (que suele reconocerse por cambios en el comportamiento) así como el esqueleto y la dentadura.
- Las pruebas de laboratorio incluyendo análisis de sangre y de orina, para analizar parámetros que sean específicamente útiles para la detección anticipada de enfermedades vinculadas a la edad.
- Una consulta orientada a explicar los resultados, basada en los hallazgos del examen clínico, el historial y los análisis del laboratorio y, si se sospecha de cualquier anomalía, se recomendarán análisis adicionales.
- Consejos sobre las necesidades nutricionales especiales para un animal sénior; recomendar un producto determinado que mantenga la salud del animal y el

tratamiento focalizado en los órganos afectados por la enfermedad o en riesgo.

- Incluir a los clientes y sus animales en un sistema de recordatorios personalizados que les recuerde la siguiente revisión de "cuidados para animales geriátricos". Para ello, la clínica debe definir la frecuencia con la que se harán estas revisiones; ¿Una vez al año, o más a menudo? Para los mayores "jóvenes", que aún gozan de buena salud en general, será suficiente, en muchos de los casos, con una "revisión del animal geriátrico" una vez al año. Según los animales vayan envejeciendo, o si ya han manifestado una salud frágil, es buena idea concertar revisiones dos veces al año o incluso con mayor frecuencia.

2) Opciones adicionales

Como accesorio al programa básico, se pueden ofrecer servicios adicionales como "servicios optativos" dependiendo del caso, de la capacidad de la clínica y de sus áreas de especialización. Estas pueden incluir:

- "Evaluación cardíaca": que consiste en un electrocardiograma, ecografías y radiografías; la prescripción de medicamentos adecuados para el corazón y un alimento que contribuya al mantenimiento del sistema cardiovascular.
- "Evaluación articular": que consiste en el examen específico del sistema musculoesquelético con un examen aparte de todas las articulaciones accesibles, en reposo y en movimiento, así como las radiografías pertinentes; posteriormente a esto, se incluye en su caso, la prescripción de medicamentos y de los alimentos indicados para los trastornos articulares.
- "Evaluación dental": que consiste en el examen especial del paciente consciente y la evaluación del grado de daños en dentadura y encías; dependiendo de las circunstancias, podrán indicarse anestesia, radiografías adicionales y posteriores reparaciones dentales; aquí también será importante hacer hincapié en la prevención ajustando los hábitos alimentarios y proporcionando un alimento con propiedades reductoras de la placa.

D) Fijación de precios

Sobra decir que para un nuevo servicio se debe calcular la tarifa y explicarla al cliente. Como se trata de un servicio

especial, el “Programa para animales geriátricos” justifica que su tarifa sea superior a la de la revisión anual, por ejemplo:

- Se multiplica la tarifa de la revisión rutinaria por 1,3, es decir, la revisión de animales sénior cuesta 1,3 veces más que la revisión médica anual.
- Los gastos de laboratorio se cobran aparte e individualmente.
- Los servicios adicionales se cobran aparte.

Es importante que los clientes reciban información clara con respecto a las tarifas para que no se lleven sorpresas desagradables al recibir la factura. Los costes de la revisión de animales geriátricos deben mencionarse de manera directa durante la consulta con el cliente, en la documentación promocional y por ejemplo en la lista de precios colgada en la sala de espera.

Ofrecer el programa en su clínica

Debido a la relación especial entre el veterinario y el cliente basada en la confianza, es lógico que la oferta de apuntarse al “programa para animales geriátricos” provenga del veterinario habitual. Para más información sobre cómo el personal de la clínica puede apoyar al veterinario, y para más consejos sobre planificación y ejecución de ventas **consulte el capítulo 3**.

1) El diálogo con el cliente

La última revisión anual es una buena ocasión para hablar con el cliente sobre el inicio de los cuidados de animales de edad avanzada. Lo ideal sería que el animal estuviera sano y en forma, pero puede presentar los primeros signos leves del envejecimiento y pueden utilizarse como punto de partida para recomendar la incorporación del animal al “Programa para animales geriátricos”.

En este punto, los veterinarios tienen las siguientes responsabilidades:

- Deben señalar claramente las diferencias entre una revisión de animales de edad avanzada y una revisión médica rutinaria que se ha realizado cada año, hasta la

Cada cliente tiene necesidades diferentes.



fecha, para que los clientes se den cuenta de que no se trata del mismo programa con diferente nombre, sino de un servicio completamente diferente.

- Deben explicar los objetivos de la revisión y que éste se realizará a la medida del animal en cuestión.
- Debe explicar el nuevo ciclo de revisiones médicas para animales sénior y qué motivos hay para ello: posiblemente se hará dos veces al año en vez de una.

La consulta debe centrarse en los beneficios que obtendrán el cliente y su animal. Deben comprender por qué “su” veterinario les recomienda el programa y cuáles son los beneficios positivos para ellos y para su animal. Estos beneficios son personales y cada cliente los percibirá de diferente manera dependiendo de sus propias motivaciones. Para algunos clientes la seguridad es importante, lo que significa que preferirán comprar productos que les den la sensación de que protegen a sus animales frente a posibles adversidades, como por ejemplo, enfermedades. Otros clientes son “seguidores de tendencias”, por lo que preferirán comprar productos con los que se verán como marcadores de tendencia, dándoles la sensación de que están obteniendo algo que nadie más tiene (aún). Otro tipo de clientes más despreocupados prefieren soluciones fáciles y pragmáticas o, los clientes más preocupados por los precios, repararán más en la relación calidad-precio, y

los clientes “amables” preferirán comprar productos que se consideren por los demás como positivos y adorables. Cuando hable con el propietario del animal podrá darse cuenta de qué clase de cliente es, además, podrá “leer” sus preferencias en su historial o, simplemente, podrá preguntárselas. Cuando le haga a su cliente la siguiente pregunta “¿A qué le da usted importancia en lo que respecta a la revisión médica de su animal?” (el mejor momento para hacerlo es cuando esté atendiendo a un cliente para realizar una venta) descubrirá información valiosa sobre la motivación de los clientes para hacer sus compras, percibiendo los factores motivadores como sinónimo de beneficios. Cuando se hayan revelado los factores motivadores, podrá presentar al cliente los beneficios adecuados y (generalmente) él o ella no será capaz de resistirse.

2) Promoción en los medios del “Programa de cuidados para animales geriátricos”

Para apoyar el diálogo durante la consulta debe presentarse y anunciarse el nuevo programa a través de medios de comunicación tanto dentro como fuera de la clínica.

Además de los medios presentados en la **página 24**, los siguientes medios son de especial importancia para cualquier “Programa para animales geriátricos”:

- Correspondencia directa: una carta dirigida al grupo objetivo con los puntos clave (tenga siempre presente: menos es más) del “Programa para animales geriátricos” y un incentivo para que visiten la clínica, como por ejemplo un descuento de lanzamiento durante un periodo de tiempo, o un cupón para asesoramiento nutricional.
- Promoción en la sala de espera, dirigiendo el tema con pósters, folletos, presentaciones interactivas y, por

ejemplo, un “caso real”, un reportaje sobre un propietario y su animal incluyendo sus nombres, imágenes y relatos que muestren cómo ambas partes se han beneficiado del “Programa para animales geriátricos”.

- Presentación del “Programa de cuidados para animales geriátricos” en la Web de la clínica, por ejemplo, donde los propietarios de animales pueden rellenar un cuestionario interactivo que aporte respuestas a estas preguntas, por ejemplo: ¿Qué signos debo observar en mi animal, que me indiquen el inicio de su envejecimiento? ¿En qué momento debo llevar a mi animal a una revisión médica para animales sénior?

Control y conformidad

Con el fin de implantar con éxito un “Programa para animales geriátricos” como parte del perfil de la clínica a largo plazo, es buena idea:

- Comprobar regularmente si los objetivos que se definieron inicialmente se han logrado, y si no ha sido así, ajustar las tácticas en consecuencia.
- Comprobar la tasa de conformidad de los clientes con respecto al programa, es decir, contar cuántos clientes abandonan el programa. Si se observa que una gran cantidad de clientes no se presentan a las citas de seguimiento después de haber comenzado el programa, sin duda hay que contactar con ellos y preguntarles por qué. El único modo de que el equipo tenga la oportunidad de aprender y mejorar es dirigiéndose a las razones de la no-conformidad.

Referencias

Capítulo 1

1. *Economic analysis of Spanish veterinary practices. An internal survey performed by P.Mercader for AVEPA (Spanish Small Animal Veterinary Association) in 2.004.*
2. *Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp.113-124.*
3. *Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com). A benchmarking service available for Spanish veterinary practices.*

Capítulo 2

1. *American Pet Products Association (<http://www.americanpetproducts.org/>).*
2. *Chambre syndicale des fabricants d'aliments préparés pour chiens, chats, oiseaux et autres animaux familiers (FACCO) (<http://www.facco.fr/article67,67>).*

Notas personales

Notas personales

Notas personales

Notas personales

Este libro se ha preparado con el máximo cuidado y teniendo en cuenta los últimos descubrimientos científicos y de investigación. Se recomienda que consulte las prescripciones e instrucciones sobre alimentos y medicamentos, ya que existe la probabilidad de que cambien el editor y los autores no serán responsables de los fallos de los tratamientos y soluciones sugeridos.

Coordinación editorial: Laurent Cathalan e Olivia Amos
Dirección artística: Youri Xerri
Dirección Técnica: Buena Media Plus

Ilustraciones: Youri Xerri

Fotos: Fotolia, Shutterstock

© 2011 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue France
30470 Aimargues
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

Toda representación o reproducción, total o parcial, realizada sin el consentimiento del autor, de sus derechohabientes, o de sus causahabientes, es ilegal de conformidad con lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual (Artículo L.112-4) y constituye una falsificación castigada por el Código Penal. Solamente se autorizan (Art. L.122-5) las copias o reproducciones para uso estrictamente personal del copista y no destinadas a un uso colectivo, así como los análisis y citas cortas justificadas por el carácter crítico, pedagógico o informativo de la obra en la que estén incluidos, siempre que se observe lo dispuesto en los artículos L.122-10 a L.122-12 de la Ley de Propiedad Intelectual relativos a la reproducción reprográfica.