

VETERINARY focus

Edición especial

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía



Cómo desarrollar el negocio felino



Philippe Baralon
Antje Blättner
Geoff Little
Pere Mercader

Cómo desarrollar el negocio felino

Índice

Los autores	3
Introducción	5
1 Los gatos son el futuro de los veterinarios	7
2 Opciones estratégicas para incrementar el negocio felino	15
3 Cómo hacer que tu clínica sea agradable para los gatos	26
4 Cómo implantar un plan de <i>marketing</i> orientado a los propietarios de gatos	40

Los autores



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

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 expresidente 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



Los veterinarios siempre han estado a la vanguardia de la evolución científica, participando en la dirección del progreso de la medicina y de la cirugía, y aplicando los últimos descubrimientos e innovaciones en su actividad diaria. Para que esta constante evolución tenga lugar, se necesita a menudo, tanto una inversión financiera como humana. La predisposición del veterinario para adaptarse a los nuevos retos es un claro ejemplo de la mentalidad estratégica inherente a esta desafiante profesión.

La adaptación de las clínicas rurales de grandes animales a las nuevas necesidades de los propietarios de pequeños animales demuestra esta gran capacidad de renovación. En solo unas pocas décadas, las clínicas han evolucionado y se ha formado el personal orientado hacia “el perro” para tratar mejor a los animales de compañía.

Esta evolución marcó un antes y un después en muchas regiones rurales de Europa, en parte acompañado del detrimento de la actividad veterinaria dedicada a grandes animales, como cabía esperar...

Asimismo, los veterinarios de hoy en día tienen ante sí un nuevo desafío: responder a las expectativas específicas de los propietarios de gatos, pues todos los datos apuntan a un aumento de la población felina en la sociedad moderna.

Uno se pregunta “¿cómo es posible que, habiendo tantos gatos, éstos representen una parte tan pequeña del volumen de trabajo de los veterinarios?”. Para dar respuesta a esta pregunta hemos pedido a un equipo de veterinarios especialistas en gestión de clínicas que analicen la “paradoja del gato”, para ayudarle a una mejor preparación ante las futuras tendencias y cambios...

Esperamos que esta Edición Especial de Focus le ayude a aumentar la “felinidad” de su clínica veterinaria.

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin

1. Los gatos son el futuro de los veterinarios

> RESUMEN

A pesar de que la población mundial de gatos está creciendo, en la clínica veterinaria, los ingresos derivados de los propietarios de gatos representan un porcentaje relativamente bajo del total de ingresos, en comparación con el porcentaje correspondiente de propietarios de perros. Ésta es la "paradoja del gato". Existe una gran diferencia entre tener un gato y tener un perro. Por ejemplo, se regalan muchos gatitos y éstos no suelen ser de raza; el gato tiene fama de ser más resistente a las enfermedades que los perros. Sin embargo, hablando en términos relativos, los propietarios de gatos gastan más dinero en la alimentación, que los propietarios de perros.

En este capítulo, los autores enumeran los principales motivos del escaso desarrollo del negocio veterinario felino.

1/ Los gatos: una oportunidad de oro para los veterinarios de perros

A) Aspectos cuantitativos

El desarrollo de la veterinaria de pequeños animales ha sido progresivo a partir de la segunda mitad del siglo XX y, en un principio estaba orientada principalmente a los perros. La creación de las diversas asociaciones veterinarias de pequeños animales de todo el mundo es un claro ejemplo de ello: los Estados Unidos fueron los pioneros con la creación de la *American Animal Hospital Association* en 1933; les siguió Europa hacia finales de los 50 con la creación de la *British Small Animal Veterinary Association* (BSAVA) en Reino Unido en 1957 y con la *Association Française des Vétérinaires pour Animaux de Compagnie* (AFVAC) en Francia en 1958, entre otras. La *World Small Animal Veterinary Association* (WSAVA) que es la Asociación Mundial de Veterinarios para Pequeños Animales fue creada en 1961. Este hecho coincidió con la creciente importancia que fue-

ron adquiriendo los perros en el seno de las familias de los países desarrollados, hasta convertirse en verdaderos miembros de la familia. La docencia veterinaria se adaptó rápidamente para proporcionar una formación de alto nivel que nunca ha cesado de evolucionar. Sin embargo, la medicina felina aún permanecía en fase embrionaria ya que, a menudo, se consideraba al gato como un mero comensal y no como un miembro de la familia. No fue hasta los años 70 cuando la medicina veterinaria felina se desarrolló realmente tanto en el ámbito científico como en el técnico y económico. La creación de la *American Association of Feline Practitioners* en 1974 supuso un paso importante (a pesar de que en 1958 ya había sido fundada y puesta en marcha la entidad *Feline Advisory Bureau* en Reino Unido). La medicina felina ha proseguido su evolución con paso firme y ha logrado una mejor estructuración durante los años 80, 90 y posteriormente.

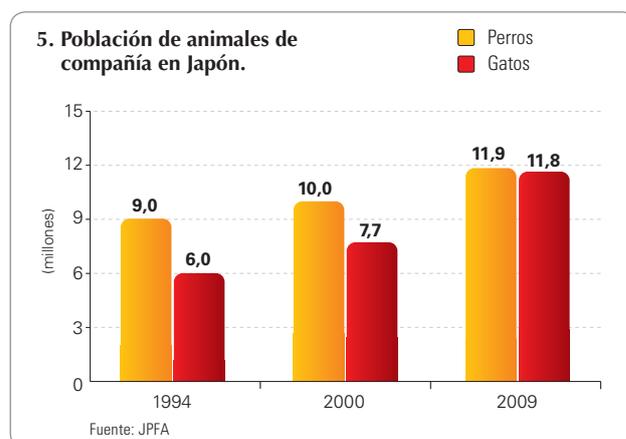
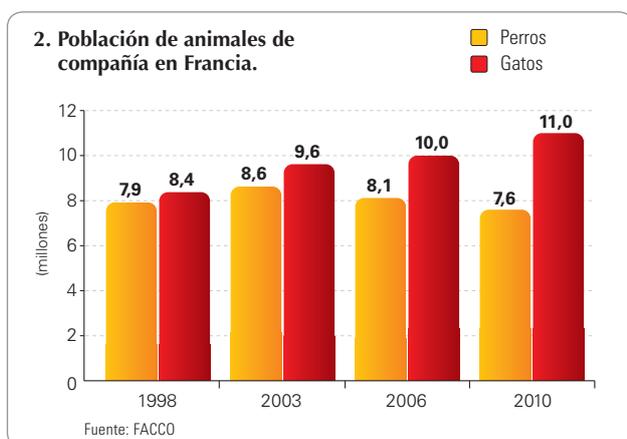
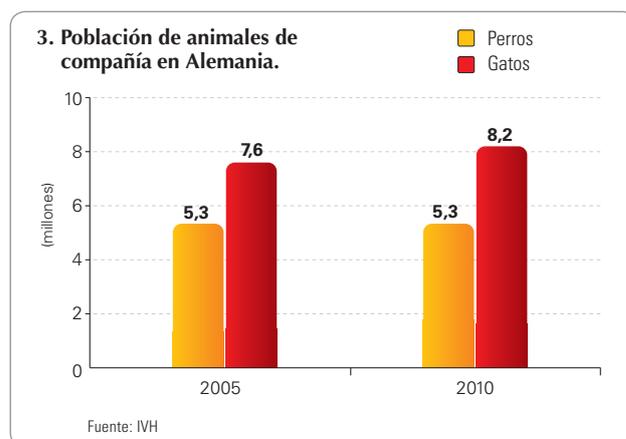
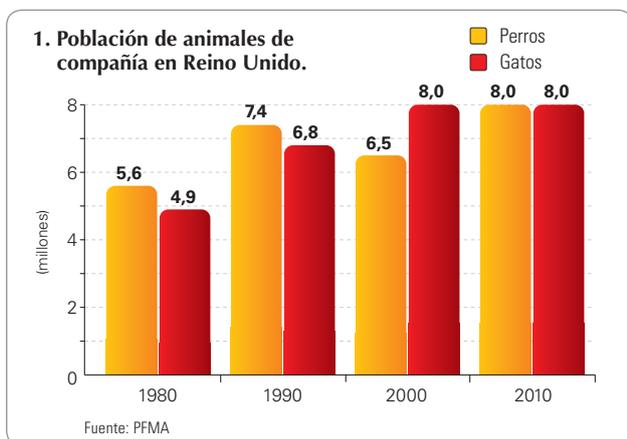
Esta evolución no es más que la respuesta a la demanda. De hecho, desde 1980, en la mayoría de los mercados desarrollados, la población felina ha crecido más rápidamente que la población canina y, actualmente, hay un mayor número de gatos que de perros tanto en América del Norte como en Europa.

Las **Figuras de 1 a 5** ilustran la evolución comparativa de la población canina y felina en cinco países importantes: Reino Unido, Francia, Alemania, Estados Unidos y Japón.

Estos resultados se obtuvieron a través de encuestas, pero las estadísticas observadas en estos gráficos no son tan precisas como las que se obtienen en los censos de la población humana, por lo que deberán considerarse como datos aproximativos. Está claro que la población felina crece en una proporción mayor que la canina en todos los países objeto de estudio, aunque en los últimos 10 años, en Estados Unidos y en Reino Unido, la población canina ha retomado la tendencia de crecimiento.

Si consideramos los datos más recientes, solo Japón y Reino Unido conservan poblaciones similares de perros y gatos. En Alemania y Francia, la población felina está creciendo significativamente mientras que la canina permanece estable o incluso disminuye.

Sin embargo, aún existen diferencias significativas entre unos países y otros. Los datos proporcionados por la Federación Europea de la Industria de Alimentos de Animales de Compañía (FEDIAF) permiten un análisis de la demografía de perros y gatos en mayor profundidad con respecto a 18 países europeos (**Figura 6**).



Este análisis combina dos variables: el porcentaje de propietarios de gatos (número de gatos/población humana) y la proporción entre la población felina y la canina, lo cual da lugar a cinco categorías principales de países:

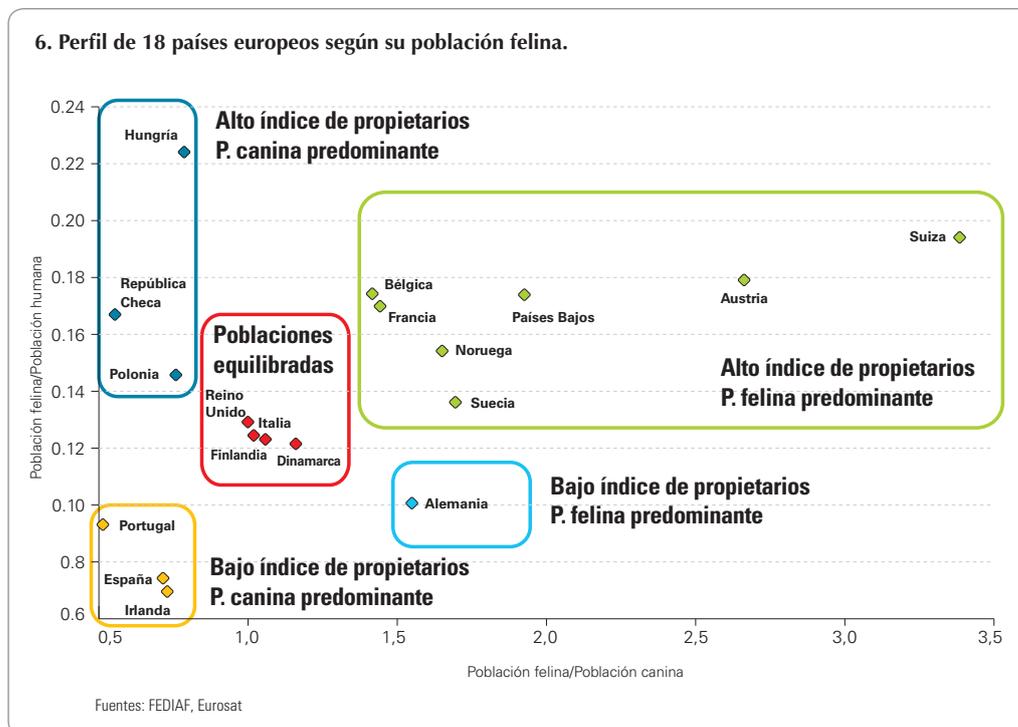
- El porcentaje de propietarios en España, Portugal, e Irlanda, es inferior a la media y con una población felina mucho menor que la canina.
- En tres países de Europa Central: Hungría, Polonia y República Checa, predominan los perros, pero el índice de propietarios de gatos es superior al de la media europea.
- En cuatro países: Dinamarca, Finlandia, Italia y Reino Unido, la población felina y la canina es similar y el porcentaje de propietarios de gatos se aproxima a la media.
- En un grupo de 7 países: Austria, Francia, Noruega, Países Bajos, Suecia, Bélgica y Suiza domina la población felina y el porcentaje de propietarios de gatos es superior a la media.
- Alemania difiere del resto con un bajo porcentaje de propietarios de gatos pero con una muy dominante población felina. La **Figura 7** presenta los mismos datos con respecto a 10 regiones del mundo. Los países emergentes tienden al perfil tipo "menor índice de propietarios, con población canina dominante" en comparación con Europa occidental, Norteamérica y Rusia, donde el índice de propietarios es muy superior y la población de gatos tiende a imponerse sobre la población canina.

Al margen de las diferencias históricas y culturales (bajos porcentajes de propietarios en España, Alemania o América Latina, población canina dominante en Europa Central, en la Península Ibérica y Sudáfrica), se observa una nueva y clara tendencia, en países con servicios veterinarios para pequeños animales bien estructurados y relativamente antiguos, hacia un rápido y significativo desarrollo de la población felina.

B) Aspectos cualitativos

Hemos combinado este análisis cuantitativo con un desglose cualitativo. En los países en los que se dispone de estudios detallados (FACCO, PFMA, APPA, JPFA) se hacen patentes varias diferencias entre los propietarios de perros y gatos.

- El número de gatos por propietarios de gatos es superior al de perros respecto al número de propietarios de perros: 2,2 en comparación con 1,7 en EE.UU., 1,8 vs. 1,4 en Japón y 1,6 vs. 1,3 en Francia. Por tanto, es más común que los propietarios de gatos, tengan más de un gato (el 60% de los propietarios de gatos en EE.UU tienen más de un gato, mientras que, en el caso de los propietarios de perros, solo el 40%. En Francia es un 32% frente a un 19%).



- En lo que respecta a la adquisición, el índice de compra de gatos es menor que el de perros (por ejemplo un 7% vs. 55% en Francia y un 15% vs. 47% en Reino Unido) y es menos común que sean de raza (por ejemplo un 8% vs. 75% en Reino Unido y un 5% vs. 49% en Francia).
- En general el gato, comparado con el perro, es ligeramente más urbano, suele vivir en pisos, con menor frecuencia con familias y en clases socio-profesionales ligeramente superiores.
- Los propietarios de gatos tienen una mayor tendencia a comprar alimentos específicos para mascotas, frente a los propietarios de perros (un 89% en comparación con un 76% en Francia). También gastan más dinero en los alimentos: por ejemplo, en EE.UU., los propietarios de gatos invierten en la alimentación de sus gatos casi tanto dinero como los propietarios de perros en sus mascotas, incluso aunque sus animales sean mucho más pequeños (220\$ al año para un gato en comparación con 248\$ para un perro).
- Los propietarios de gatos acuden al veterinario con menor frecuencia que los propietarios de perros. Por ejemplo, en una encuesta realizada en EE.UU., en 2010, la AAHA observó que el 70% de los carnívoros domésticos tratados en clínicas veterinarias eran perros, los cuales generaban el 79% de los ingresos, mientras que los gatos represen-

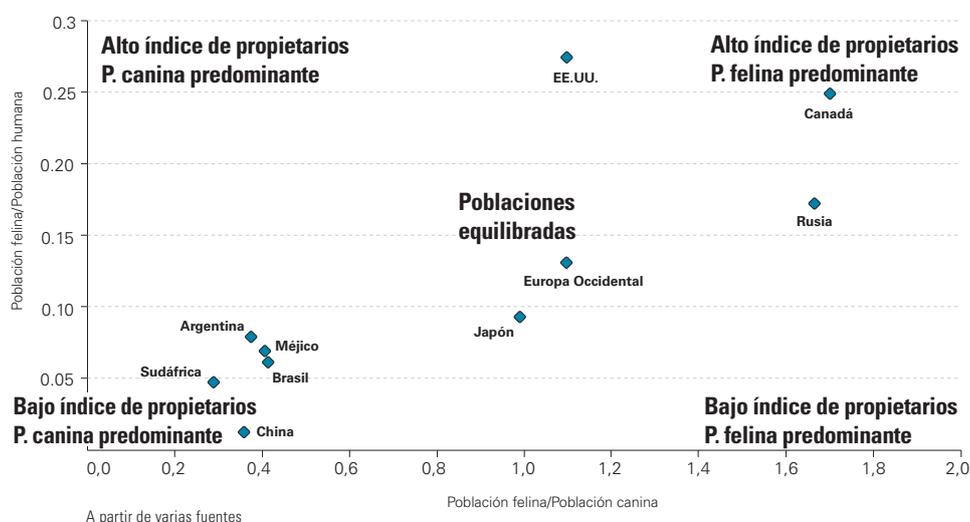
taban un 52% de la población. En Francia, el 84% de los perros visitaron al veterinario al menos una vez con respecto a los 12 meses previos en comparación con el 57% de la población felina.

- También difieren los motivos por los cuales acuden a la consulta: en EE.UU., los propietarios de gatos gastan un 5% más en enfermedades o lesiones de sus animales pero un 13% menos en medicina preventiva. Finalmente, en casi todos los países del mundo, la tasa de esterilización es mayor en gatos que en perros (el 88% frente al 78% en EE.UU., y el 75% vs. el 33% en Francia).

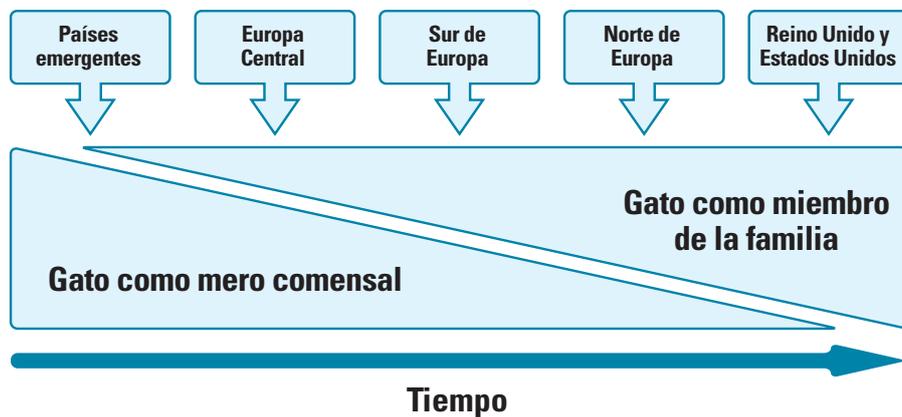
A nivel internacional, la evolución de la población felina sigue un patrón similar. La única diferencia reside en el factor tiempo. Para entender este concepto podemos distinguir entre un mercado en vías de desarrollo, en el cual el gato se considera un "mero comensal", y un mercado maduro, que contempla al gato como un "miembro de la familia".

- El gato "mero comensal" vive con una familia que le alimenta y le da alojamiento, sin que ello implique ninguna inversión emocional significativa. Por supuesto que los miembros de la familia quieren a su gato, pero su muerte se siente como un hecho que podría ocurrir en cualquier momento y que puede "resolverse" en poco tiempo consiguiendo otro gato. La familia no se plantea la relación con

7. Perfil de 10 regiones del mundo según su población felina.



8. Evolución de la población felina según el tipo de relación con el dueño.



el gato durante ningún periodo de tiempo. En esta población son bastante bajos los factores como la sensibilidad a las recomendaciones nutricionales así como los índices de esterilización y seguimiento de tratamientos.

- Por el contrario, los propietarios de gatos que les consideran "miembro de la familia" se plantean la relación con su mascota a largo plazo. Esto se conoce como inversión emocional y conduce a un profundo cambio en los hábitos de consumo vinculados a la mascota en lo relativo a la alimentación (con una gran sensibilidad a las recomendaciones nutricionales) y, en especial, a la salud. Los índices de esterilización y de tratamientos son muy altos en esta población.

La **Figura 8** muestra el cambio que se ha producido a lo largo del tiempo entre estas dos fases así como la posición relativa de los diferentes grupos de países. Por tanto, cabe predecir la evolución cuantitativa y cualitativa de la clientela felina en las clínicas veterinarias de todo el mundo. En algunos casos esto ya es un hecho, para otros una previsión inminente y para el resto un sueño remoto. Sin embargo, los gatos aún representan en todo el mundo, incluso en lugares donde la población felina ya había cambiado sustancialmente, un enorme potencial para los veterinarios, ya que lo que ofrecen actualmente no es suficiente para satisfacer las necesidades de los exigentes propietarios ni para hacer frente a las consecuencias de la evolución histórica que acabamos de detallar.

2/ Los gatos y las clínicas veterinarias: situación actual

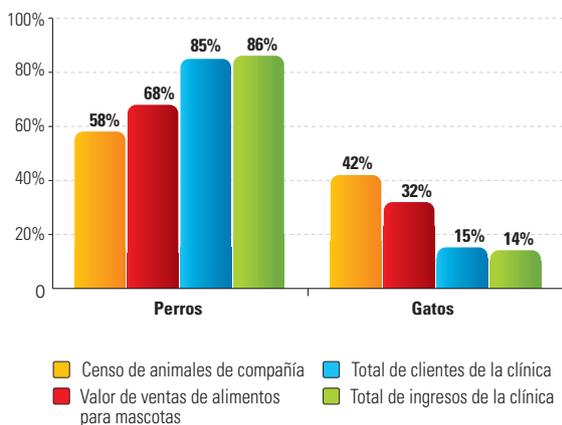
Imaginemos que usted visita a una compañera de una clínica veterinaria del extranjero y que ella le comenta que la situación de su negocio le está resultando confusa y frustrante:

"En este país está creciendo la popularidad de los gatos y está aumentando la tendencia de tenerlos como animales de compañía. Las estadísticas establecen una proporción de 60/40 entre el número de perros y gatos que viven en familias. Los fabricantes de alimentos para mascotas afirman que el 32% del valor de ventas procede de los productos para gatos. Sin embargo, cuando consulto las fichas de mis pacientes y las estadísticas económicas que se generan en mi programa, me doy cuenta de que mis pacientes felinos generan menos del 15% de los ingresos de mi clínica... ¿estaré haciendo algo mal?"

A) Estudio de un caso especial: España

De hecho, los datos que hemos utilizado en el ejemplo anterior se corresponden casi exactamente con la situación que hemos detectado en el mercado español. Resumimos en la **Figura 9** algunas proporciones clave.

9. Los gatos representan el 42% de la población de animales de compañía en España pero solo suponen el 14% del total de ingresos de las clínicas.



Fuentes: ANFAAC (censo de animales de compañía en España, 2009), ANFAAC (ventas de alimentos preparados para mascotas, año 2010), VMS (cantidad de pacientes felinos y cantidad de los ingresos procedentes de propietarios de gatos en una muestra de 329 clínicas veterinarias, 2011).

Estos contundentes datos sugieren que no parece haber confianza entre propietarios de gatos y veterinarios: por el motivo que sea, un porcentaje significativo de gatos no acude habitualmente al veterinario.

Analicemos, no obstante, el comportamiento de los propietarios de gatos que sí visitan al veterinario:

- ¿Se observa alguna diferencia de comportamiento relevante entre ellos y los propietarios de perros?
- ¿Visitan la clínica más o menos a menudo? ¿Gastan más o menos? Según lo anterior, ¿son percibidos como mejores o como peores clientes desde un punto de vista económico?

Un proyecto de estudios cuantitativos llevado a cabo por VMS (*Veterinary Management Studies*) en 329 clínicas veterinarias españolas en el que se analizaron las transacciones realizadas por propietarios de perros y de gatos entre julio de 2010 y junio de 2011 parece arrojar algo de luz sobre esta cuestión. A continuación citamos algunos factores metodológicos que conviene tener en cuenta a la hora de interpretar los resultados de este estudio:

- En el análisis únicamente se tuvieron en cuenta las transacciones de “solo propietarios de perros” y “solo propietarios de gatos” con el fin de obtener un mejor análisis de las dife-

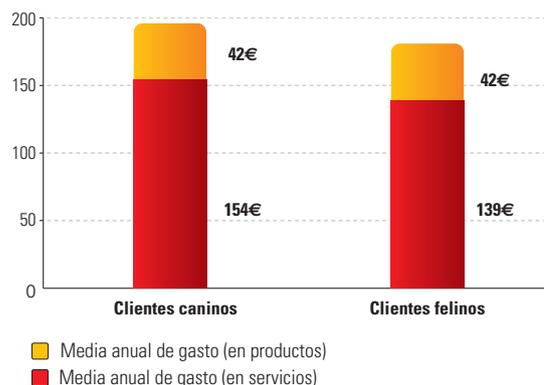
rencias entre propietarios de perros y propietarios de gatos (lo que significa que la información de clientes que poseen tanto perros como gatos no ha sido incluida).

- Las llamadas “Transacciones por producto” se basan al 100% en la compra de productos y principalmente las incitadas por el personal auxiliar.
- Las llamadas “Transacciones por servicio” se basan principalmente en los servicios prestados por la clínica aunque pueden incluir un pequeño porcentaje (entre el 5 y el 10%) de medicamentos con receta. La mayoría de estas transacciones han sido mediadas por un veterinario.
- Las cifras económicas incluyen el IVA (actualmente el 8% para los servicios veterinarios en España) (**Figura 10**).

Según estos datos, los propietarios de gatos gastan, de media, ligeramente menos dinero en las clínicas veterinarias que sus homólogos caninos; esta diferencia se debe a un 10% de menor gasto en servicios clínicos (139€ anuales para clientes felinos frente a 154€ anuales para pacientes caninos).

Si observamos con atención el número y naturaleza de las transacciones en ambas especies, comprobaremos que el hecho de que el nivel de gasto en servicios veterinarios sea más reducido en el caso de los gatos se debe a una menor cantidad de transacciones (menos consultas). Los clientes felinos generan casi una transacción clínica menos por año (2,9 en el caso de los gatos y 3,7 en el caso de los perros) (**Figura 11**). Sin embargo, si observamos el valor medio de dichas transacciones comprobaremos que, en conjunto, los propietarios de felinos gastan más dinero por transacción en cada categoría (**Figura 12**).

10. Comparación de la media anual de gasto en clínicas veterinarias (IVA incluido).



Fuente: VMS (estudio realizado en 329 clínicas veterinarias españolas)

Resumiendo:

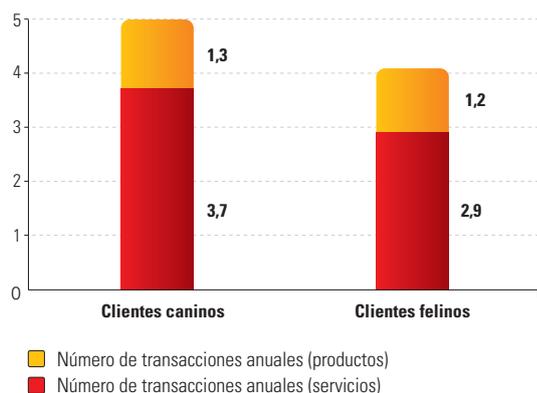
- Un porcentaje significativo de propietarios de gatos españoles no acude a la clínica veterinaria de forma regular. Este porcentaje es considerablemente más alto con respecto al de los propietarios de perros, lo cual se traduce en una representación más baja de clientes felinos en el total de clientes de la mayoría de clínicas veterinarias españolas.
- Los propietarios de gatos que acuden al veterinario gastan en sus mascotas aproximadamente la misma cantidad que los propietarios de perros. Sin embargo, su hábito de con-

sumo es diferente: menores transacciones pero de mayor valor económico.

B) Comparación con la situación en Estados Unidos

Ni siquiera en Estados Unidos, donde los gatos son la mascota más popular (según las estadísticas de la Asociación Americana de Medicina Veterinaria, AVMA, en 2007 había 82 millones de gatos y 72 millones de perros), se da una confianza plena entre gatos y veterinarios. En la "revisión de la situación de la industria realizada por AAHA en 2010", se observó claramente que la representación de los gatos es insuficiente tanto en el conteo de clientes como en los ingresos obtenidos por las clínicas veterinarias del país (**Figura 13**).

11. Los clientes felinos visitan la clínica veterinaria con menor frecuencia que los clientes caninos.



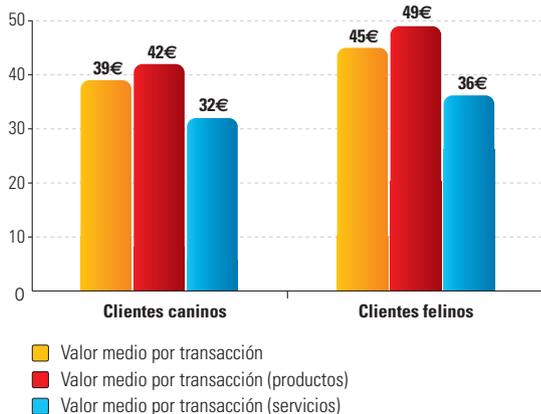
Fuente: VMS (estudio realizado en 329 clínicas veterinarias españolas)

C) Los motivos causantes de las cifras

Una vez revisados en profundidad los datos relevantes sobre los gatos y su difícil relación con los veterinarios debemos dirigirnos ahora al factor clave: ¿Por qué los gatos acuden al veterinario con menor frecuencia que los perros?

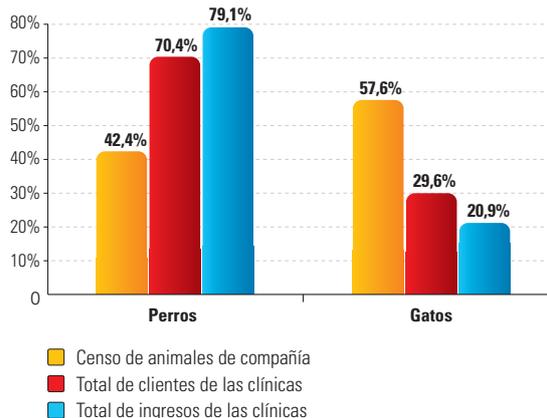
Lo más seguro es que no exista una respuesta simple y generalizada para esta pregunta. Algunos factores están relacionados con los propietarios: sus actitudes y creencias sobre la necesidad de atención veterinaria; sus experiencias previas

12. De media, los clientes felinos gastan más dinero en cada transacción que los clientes caninos.



Fuente: VMS (estudio realizado en 329 clínicas veterinarias españolas)

13. En Estados Unidos, los gatos representan el 58% de la población de animales de compañía aunque solo contribuyen en un 21% a los ingresos totales de las clínicas.



Fuentes: APPA, AVMA, AAHA

en la consulta del veterinario... mientras que otros factores tienen que ver con el veterinario.

1) Prejuicios generalizados de los propietarios de gatos con respecto a la atención veterinaria

Existe la idea generalizada de que los gatos necesitan menos atención veterinaria que los perros. La percepción de los gatos como mascotas más independientes, el hecho de que muchos gatos vivan todo o la mayoría del tiempo dentro de las casas, la falta de información programada de vacunas... todo ello arraiga la idea equivocada de que los gatos no necesitan acudir al veterinario con tanta frecuencia como los perros. Además, suele ser más complicado detectar los primeros síntomas de enfermedades en gatos que en perros, ya que los propietarios llevan a sus gatos al veterinario más tarde. Según el informe "Estado de Salud de los Animales de Compañía" realizado por el hospital Banfield en 2011, cerca del 70% de los perros jóvenes (entre 0-1 años) tenían un buen estado de salud cuando se examinaron en la clínica, mientras que en el caso de los gatitos únicamente lo tenía el 57%.

2) Experiencias negativas previas en la consulta del veterinario

En un caso típico de profecía autorrealizada, como los gatos



no acuden al veterinario a menudo y además representan un porcentaje más reducido de negocio, los veterinarios no invierten demasiado esfuerzo en hacer que sus clínicas sean agradables para los gatos, por lo que es normal que ello derive en una experiencia desagradable tanto para el gato como para su propietario que por eso, tiende a ir cada vez con menor frecuencia a la consulta. Debemos reconocer que estas malas experiencias no son siempre culpa del veterinario porque ya se producen incluso antes de que el gato llegue a la clínica, durante el trayecto en el coche o en transporte público. Sin embargo, desde la perspectiva del propietario da igual de quién sea la culpa, en resumidas cuentas está claro que visitar al veterinario no es una noticia agradable. La **Figura 14** ilustra claramente este problema.

3) Falta de interés por parte del veterinario

Tradicionalmente, para muchos veterinarios de pequeños animales, los gatos son un desafío no grato, pues son pacientes especiales, diferentes y exigentes, y suponen la adopción de un enfoque distinto: diferente tratamiento, clínicas o equipos adaptados, conocimientos técnicos específicos, etc. Además requieren más paciencia y más tiempo.

Mientras los gatos sigan representando la proporción más pequeña de la base total de pacientes no se les percibirá como una prioridad real. Sin embargo, la tendencia a nivel mundial muestra claramente un acusado incremento del porcentaje de gatos en la población general de animales de compañía y, en definitiva, en la base de pacientes de las clínicas veterinarias. Por este motivo, muchas clínicas veterinarias ya han adaptado sus consultas, su personal y sus protocolos para ajustarse a esta población de gatos en constante crecimiento. No obstante, aún queda mucho por hacer al respecto y, en la mayoría de clínicas de pequeños animales, los propietarios de gatos no reciben el nivel de servicio que les gustaría.

Está claro que es una prioridad palmaria, en la mayoría de países de todo el mundo, diseñar e implantar un plan de acción orientado a incrementar el nivel de los servicios prestados a los propietarios de gatos.

2. Opciones estratégicas para incrementar el negocio felino

> RESUMEN

Cuando una consulta veterinaria pretenda incrementar su negocio felino, es fundamental que investigue y evalúe todas las posibles opciones estratégicas. Y, básicamente, existen 5 opciones: excluir la actividad canina (abriendo directamente una clínica "solo para gatos" o bien transformando una clínica "normal" en una felina a lo largo del tiempo), desarrollar un servicio a domicilio, crear una "unidad felina" dentro de la clínica o, por último, mejorar los servicios que actualmente ofrece la clínica a los propietarios de gatos.

En este capítulo los autores proponen realizar una autoevaluación de la "felinidad" de la clínica, basándose en lo que han aprendido de las visitas que han hecho a clínicas exclusivas para gatos. Asimismo, proponen una metodología para que, tanto el veterinario como su equipo, consigan dar con su propio plan estratégico.

1/ Cinco situaciones posibles

Dadas las dificultades a las que se enfrentan los veterinarios a la hora de maximizar todo el potencial de la población felina en la mayoría de los mercados desarrollados y en algunos mercados en vías de desarrollo, es muy importante abordar el problema desde un punto de vista estratégico, con el fin de minimizar las barreras existentes entre la demanda de la clientela y los servicios ofrecidos por la clínica.

Para ello, existen diversas posibilidades. De forma esquemática, nos vamos a concentrar en cinco de ellas, desde la más radical hasta la más simple: convertir una clínica ya existente en una clínica especializada solo para gatos; abrir una clínica nueva dedicada a los gatos; proponer un servicio de visitas a domicilio especialmente para gatos; organizar una "unidad felina" dentro de una clínica ya existente; y por último, mejorar los servicios que una clínica ya existente ofrece a los gatos.

A) Situación 1

La transformación de una clínica ya existente en una clínica exclusiva para gatos es posible, tal y como hemos podido observar en varios ejemplos de diversos países.

La ventaja principal de una transformación de dicha naturaleza consiste en poder ofrecer a los gatos y a sus propietarios un lugar, un equipo y una gama de servicios y productos exclusivamente dirigidos a ellos. Gracias a esto, es posible ofrecer a la clientela los dos elementos clave por los que se suelen sentir particularmente preocupados:

- Una atmósfera tranquila, cómoda y adecuada para los gatos, caracterizada principalmente por la ausencia de ruidos, olores y de bullicio inesperado, es decir: ¡sin perros!
- Un equipo en perfecta sintonía en cuanto al trato con los gatos, por el modo de manejarlos y examinarlos, y por ofrecer una gama de servicios, productos y consejos que se adaptan a la perfección a estas mascotas y a sus dueños.

No obstante, la transformación de una clínica conlleva un número significativo de dificultades. A continuación, enumeramos los principales problemas:

- Exclusión de una parte importante de la clientela actual;
- Pérdida repentina de una cuota significativa de la actividad y de los ingresos;
- Necesidad de formar al equipo, con el importante riesgo de no ser capaz de retener a determinadas personas y los problemas asociados a ello;
- La necesidad de adaptar y actualizar las instalaciones y el equipo.

En resumen, esta primera opción únicamente se puede recomendar en estructuras que ya estén principalmente enfocadas a los gatos, sobre todo en centros urbanos de países en los que la población felina sea bastante dominante (según los grupos dominantes de gatos representados en la **Figura 6** de la página 9 y en la **Figura 7** de la página 10).

B) Situación 2

La segunda opción estratégica, abrir una clínica nueva diseñada exclusivamente para gatos, permite mantener las ventajas de la primera situación al tiempo que minimiza las desventajas. Esta situación implica la creación de algo partiendo de cero, y con ello el hecho la posibilidad de sufrir las desventajas de crear un nuevo negocio veterinario (desarrollo lento, dificultades para sacar provecho a la clínica desde el principio a un nivel adecuado, gestión inicial de la contratación, gestión del crecimiento, etc.).

De manera alternativa, existe la opción de abrir un nuevo local adicional, adyacente a la clínica ya existente. En este caso, se puede esperar que el negocio adicional, promovido por una mayor atracción de la clientela de gatos, compense el coste extra de la apertura del nuevo local (incremento de los costes de personal, alquiler de las instalaciones y del material). En este último caso, es posible prestar únicamente servicios de veterinaria general en la nueva consulta de gatos y mantener todos los trabajos de urgencia (fuera del horario laboral, domingos, festivos) en el emplazamiento existente.

? PREGUNTA AL RESPONSABLE DE UNA CLÍNICA EXCLUSIVA PARA GATOS

¿Por qué decidió abrir una clínica exclusivamente para gatos?



Dr. Michael Streicher, veterinario y propietario de una clínica exclusiva para gatos en Oberursel cerca de Frankfurt, Alemania.

“Abrí mi clínica para gatos en junio de 2009, después de haber trabajado unos ocho años en varias clínicas de pequeños animales en diferentes regiones de Alemania. Durante ese período, me di cuenta de que no podría ser nunca un buen veterinario si seguía dedicándome a todo en general y a nada en particular. Sinceramente, creo que no se puede ser un “veterinario general de pequeños animales”, es decir, que es imposible tener las mismas aptitudes como veterinario para perros, gatos, aves, reptiles, roedores, etc., desde un punto de vista médico, técnico y personal. Además, creo que es más sencillo satisfacer las necesidades de mis clientes centrándome en un grupo de clientes específico. Mis clientes conocen nuestra especialización por el boca a boca y en ocasiones nos comentan que el motivo principal por el que nos traen a su gato es por el hecho de ser una clínica especializada en gatos.”

En resumen, esta opción podría considerarse en el caso de consultas veterinarias que ya cuenten con un “grupo” de tres clínicas como mínimo por la misma zona y que estén considerando su potencial de crecimiento. Cuanto más grande sea el área de ubicación de las clínicas y el porcentaje de propietarios de gatos, más atractiva será esta opción. Considerando la hipótesis de que una clínica exclusiva para gatos puede atraer a un 10% de la clientela “felina” de la zona en cuestión, y que son necesarios 2.000 pacientes para que este tipo de clínicas funcionen (con dos veterinarios a tiempo completo), esta estrategia es teóricamente posible si la población que reside en un radio de 20 minutos con respecto al emplazamiento es superior a 120.000 en Francia (con un 16,9% de propietarios de gatos), superior a 100.000 en Suiza (con un 19,4% de propietarios de gatos) y superior a 200.000 en Alemania (con un 10% de propietarios de

gatos) o mayor de 280.000 en España (con un 7,4% de propietarios de gatos).

C) Situación 3

La creación de un servicio de visitas a domicilio constituye una buena solución para una de las preocupaciones específicas de los gatos y de los dueños de gatos: su particular aversión a acudir a la consulta. Al realizar la consulta veterinaria en la casa, el entorno es familiar para la mascota y se puede pensar que es posible combatir este problema. El pero en esta situación radica en que existen muy pocos modelos de este tipo en el mundo y, en los pocos casos que hay, la compensación económica es escasa. Hay dos desventajas principales que caracterizan a esta situación:

Breve evaluación de costes/precios de los servicios a domicilio (todos los costes y precios se muestran sin IVA)

1 - SUPOSICIONES:

- a. Un veterinario formado emplea un 25% más de tiempo en llevar a cabo la misma consulta (este tiempo se pierde al principio del procedimiento – llegada del veterinario, preparación del equipo en casa del cliente – en el procedimiento en sí mismo – falta de comodidad, ausencia de ayuda – y en la fase final – prescripción, facturación, recepción del pago, despedida y salida).
- b. Coste directo de un vehículo: 0,50€/kilómetro.
- c. El coste completo de un “minuto de tiempo veterinario” equivale, como mínimo, a 1,50€€ (considerando que la asignación general se debería mantener en un mínimo para los servicios a domicilio).
- d. La conducción de un veterinario por una zona urbana debería realizarse a una velocidad media de 20 km/hora de puerta a puerta (teniendo en cuenta el tiempo que se necesita para buscar aparcamiento), es decir, 3 minutos por cada kilómetro.
- e. El precio de una consulta veterinaria estándar es de 32€.
- f. La distancia media de ida y vuelta de la consulta a casa del cliente es de 8 kilómetros.

2 - RESULTADOS:

- a. La misma clínica veterinaria debería aplicar un precio a la consulta a domicilio de 40€ = 32€ + 25%.
- b. La tarifa de desplazamiento básica debería ser de 40€ = 8 x (0,50€ + (3 x 1,50€)).

- La típica dificultad técnica de cualquier servicio a domicilio: es difícil prestar un servicio de calidad en ausencia de una consulta preparada y únicamente con los medios que se pueden emplear en casa del cliente.
- La dificultad económica: el punto anterior desemboca en una baja productividad por el tiempo que se puede llegar a perder; en este punto se incluye el problema de tener que desplazarse, que resulta muy caro debido al tiempo perdido y, en menor medida, a los gastos directos (vehículo, gasolina, etc.).

Véase el **cuadro de la página 17**.

D) Situación 4

La cuarta posibilidad, la creación de una “unidad felina” dentro de una clínica ya existente, facilita la posibilidad de satisfacer las necesidades específicas de los propietarios de gatos dentro del contexto de un local existente, maximizando las sinergias con el resto de servicios de la clínica (cirugía, imagen, laboratorio, etc.). Esta situación implica la creación de, como mínimo, una sala de espera, una sala de consultas y un área de hospitalización específicas.

También resulta importante contar con un equipo (veterinario y personal auxiliar) que, aunque no esté totalmente especializado, al menos cuente con formación relacionada sobre las necesidades de la clientela felina. Muchas clínicas ya han implantado esta estrategia de forma parcial, en particular con un área de recepción y/o un área de hospitalización específicas, pero muy pocas han conseguido llevar este enfoque a su nivel óptimo. Las principales dificultades que explican esta situación son las siguientes:

- Restricciones físicas en términos de instalaciones;
- Restricciones organizativas en términos del personal;
- El desarrollo de la clínica se hace menos flexible, lo que en un futuro puede llevar a numerosas desviaciones del plan original (la sala de consultas específica para gatos en ocasiones se utiliza para perros, al igual que la misma zona de recepción o, con menos frecuencia, el área de hospitalización).

En general, pensamos que las clínicas de mayor tamaño deberían analizar este enfoque de forma sistemática en términos de espacio aprovechable y en términos del número de

personal, sobre todo en las zonas o países en los que aunque predomine la clientela canina, los gatos estén adquiriendo mayor peso y los propietarios tengan expectativas cada vez mayores (grupos dominantes de perros en la **Figura 6** de la página 9 y en la **Figura 7** de la página 10). Hay que tener en cuenta que el espacio necesario para una unidad felina es menor dada la posibilidad de utilizar salas más pequeñas.

E) Situación 5

Sin embargo, en ocasiones no cabe la posibilidad de organizar una “sección felina” en condiciones, dentro de la clínica, debido a las restricciones de tamaño de ésta o a su disposición limitada y/o a causa de un equipo formado por muy pocas personas. En este caso, no está todo perdido y todavía cabe la posibilidad de “re-inventar” los protocolos médicos, urdiendo una separación parcial de las áreas clave, siempre que sea factible. Este enfoque se puede aplicar en todas partes y, aparentemente, podría parecer más sencillo, puesto que entran en juego menos restricciones que en el resto de las opciones. ¡Nada más lejos de la realidad!

Para este enfoque, es necesario un compromiso total tanto por parte del equipo directivo como de todo el personal de la clínica para poder modificar de forma eficaz el servicio prestado, de manera que los clientes sientan que funciona. Así pues, probablemente esta opción sea una de las más exigentes en términos de organización y gestión.

En la **Tabla 1** se resumen los principales puntos que se deben tener en cuenta antes de optar por alguna de las cinco opciones estratégicas descritas.

2/ Cómo resolver la “paradoja del gato”

En esta sección, proponemos un enfoque de tres pasos, para mejorar el lado felino de la consulta veterinaria:

- El primer paso consiste en la realización de una autoevaluación sincera y realista sobre el lugar en el que se encuentra la clínica con respecto al negocio felino.
- El segundo paso se debe centrar en observar ejemplos fructíferos y aprender de ellos (índices de referencia o *benchmarking*), con la idea de que el lado felino del nego-

Tabla 1. Algunas opciones estratégicas para dar respuesta a las expectativas específicas de la clientela felina.

Opción estratégica	Pros	Contras	Conclusión
Transformarse en una clínica exclusiva de gatos	<ul style="list-style-type: none"> Local, equipo, gama de productos y de servicios específicos Entorno agradable para los gatos Equipo especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Exclusión de propietarios de perros que ya son clientes Pérdida de una parte de ingresos Necesidad de formar al equipo Pérdida de parte del personal (sobre todo los más especializados en perros/ medicina y cirugía) Adaptación de las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Esta opción se debe considerar en aquellas clínicas cuya clientela base sea predominantemente de propietarios de gatos Especialmente en grandes ciudades de “países en los que predominen los gatos” (véase la Figura 6 de la página 9 y la Figura 7 de la página 10)
Crear una división o una clínica nueva solo para gatos desde cero	<ul style="list-style-type: none"> Local, equipo, gama de productos y de servicios específicos Entorno agradable para los gatos Equipo especializado Sinergias con otros emplazamientos (división exclusiva para gatos) 	<ul style="list-style-type: none"> Clínica solo para gatos: desventajas de la creación de la clínica División solo para gatos: incremento de los costes de explotación 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe considerar en grandes ciudades de “países en los que predominen los gatos” (véase la Figura 6 de la página 9 y la Figura 7 de la página 10)
Ofrecer servicios a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve el problema de la aversión de los dueños y de sus gatos a trasladarse hasta la clínica 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades técnicas para prestar servicios de buena calidad Incremento de los costes de explotación 	<ul style="list-style-type: none"> Se puede considerar en ciudades muy grandes, siempre y cuando la clínica pueda cobrar tarifas lo suficientemente altas
Crear una “unidad felina” dentro de una clínica	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden satisfacer la mayoría de las necesidades específicas de los propietarios de gatos Rentabilidad debido a las sinergias con las instalaciones administrativas y el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Restricciones de espacio Restricciones de personal y de organización Pérdida de flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe considerar en todas las clínicas con un único local y “con suficiente espacio”, sobre todo en los “países en los que predominen los perros” (véase la Figura 6 de la página 9 y la Figura 7 de la página 10)
Reinventar el proceso para mejorar los servicios destinados a la clientela felina	<ul style="list-style-type: none"> Es posible en cualquier clínica, independientemente del tamaño o de la disposición de las instalaciones; sin importar el número de miembros que forme el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere un compromiso sólido del equipo directivo y del personal Se requiere una implantación precisa y de larga duración 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe implantar en todas las clínicas que estén dispuestas a incrementar su negocio felino sin tener que elegir una de las opciones anteriores

cio puede mejorar imitando o adaptando ideas que funcionan con éxito en otras consultas veterinarias.

- El tercer paso se centra en cómo establecer un plan de acción realista que sirva de guía para elegir la dirección correcta para maximizar el lado felino de su negocio.

A) Paso 1: ¿En qué lugar se encuentra mi clínica?

Para muchos dueños de clínicas puede resultar de gran ayuda leer y responder por escrito al cuestionario de autoevaluación que figura en la **página 21**, preferentemente como ejercicio de grupo para todo el equipo de la clínica. Las preguntas se han agrupado por temas de gestión (Finanzas/Control, *Marketing/Comunicación*, Estrategia/Operaciones y Recursos Humanos).

Ninguna clínica puede esperar contestar un sí a todas las preguntas de la autoevaluación (¡salvo que realmente exista la perfección!). No hay un número correcto de respuestas afirmativas, ya que algunas de estas ideas se pueden aplicar en mayor medida que otras dependiendo de las condiciones particulares de cada clínica. El objetivo es crear conciencia sobre el tamaño y el potencial del mercado felino siempre

que se esté dispuesto a hacer un esfuerzo. Asimismo, es importante recordar que puede resultar de utilidad revisar el cuestionario junto con el resto del equipo de la clínica y, de este modo, confirmar si todos comparten la misma visión sobre la situación actual.

B) Paso 2: ¿Qué puedo aprender de los veterinarios especializados en gatos?

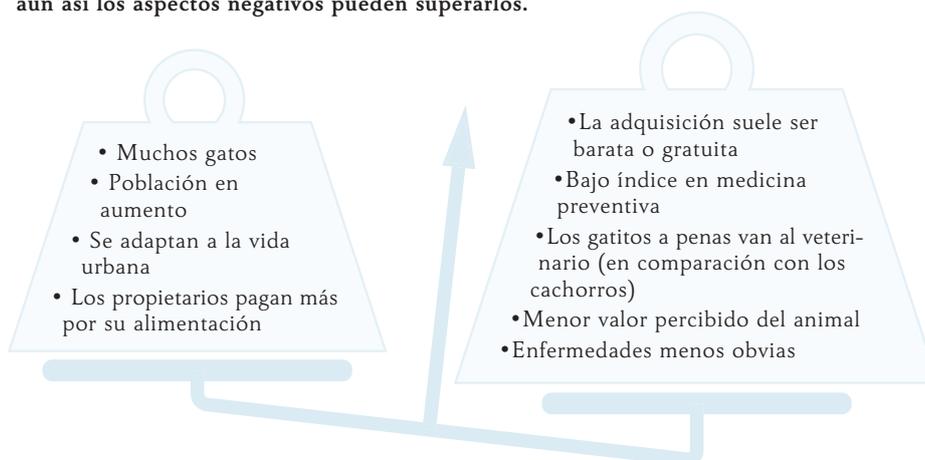
Para preparar esta publicación, los autores han identificado y visitado una selección de consultas veterinarias en cuatro países diferentes de Europa (Alemania, Reino Unido, Francia y España). Estas clínicas se diferenciaban entre sí por su tamaño y estructura, por su entorno competitivo y por la gama de servicios que ofrecían, pero todas ellas tenían una cosa en común: una clientela felina leal y sólida. Durante las entrevistas individuales y exhaustivas que mantuvimos con los dueños de estas clínicas veterinarias, se identificaron varias tendencias comunes:

- Conocimiento, respeto, pero sobre todo, pasión por los gatos. La mayoría de los responsables de estas clínicas de éxito, han tenido gatos durante mucho tiempo y reconocen y entienden las necesidades especiales de estos exigentes



La paradoja del gato

Son muchos los factores que sugieren la importancia de los gatos; sin embargo, aún así los aspectos negativos pueden superarlos.





Cuestionario de autoevaluación

Finanzas/Control

- 1)** En nuestra consulta, solemos verificar qué % de nuestros pacientes activos son gatos y analizamos la tendencia (al menos una vez al año) para ver si el dicho % ha cambiado de forma significativa. **SÍ** **NO**
- 2)** En nuestra consulta, solemos verificar qué % de nuestros ingresos ha sido generado por los gatos y analizamos la tendencia (al menos una vez al año) para ver si dicho % ha cambiado de forma significativa. **SÍ** **NO**
- 3)** En nuestra consulta, solemos revisar qué % de nuestros clientes activos tienen tanto perros como gatos y analizamos la tendencia (al menos una vez al año) para ver si dicho % ha cambiado de forma significativa. **SÍ** **NO**
- 4)** En nuestra consulta, hemos tratado de comparar (al menos una vez) cómo son nuestras cifras en los puntos 1) 2) y 3) en comparación con las de otras consultas. **SÍ** **NO**
- 5)** En nuestra consulta, hemos tratado de definir (al menos una vez) objetivos específicos relacionados con los gatos y sus propietarios (es decir, % de pacientes felinos, término medio de transacciones por gato al año o valor medio de las transacciones por gato). **SÍ** **NO**

Marketing/Comunicación

- 6)** En nuestra consulta, solemos enviar (al menos una vez al año) comunicaciones escritas/ electrónicas destinadas de forma específica a los clientes que tienen gatos, con contenido especialmente diseñado para ellos. **SÍ** **NO**
- 7)** En nuestra consulta, solemos enviar (al menos una vez al año) comunicaciones escritas/ electrónicas destinadas de forma específica a clientes que tienen tanto perros como gatos, con contenido especialmente diseñado para ellos. **SÍ** **NO**
- 8)** En nuestra consulta, tenemos un folleto de la clínica específico para propietarios de gatos. **SÍ** **NO**
- 9)** En la página Web de nuestra consulta, tenemos una sección especial para propietarios de gatos. **SÍ** **NO**

10) En nuestra consulta, nos aseguramos de explicar a los propietarios cómo pueden mejorar su experiencia con el gato a la hora de transportarlo de casa a la clínica. **SÍ** **NO**

11) En la zona de recepción de nuestra consulta, hay elementos de comunicación visual (pósters, fotos, mensajes) que demuestran que los gatos son bienvenidos y que nos gustan. **SÍ** **NO**

12) En nuestra consulta, realizamos encuestas sobre la satisfacción del cliente (al menos una vez al año) y analizamos las diferentes respuestas entre los clientes que tienen perros y los que tienen gatos. **SÍ** **NO**

13) En nuestra consulta, tenemos algunos planes/incentivos destinados de forma específica a clientes que tienen gatos para que nos traigan nuevos clientes. **SÍ** **NO**

Estrategia/Operaciones

14) En nuestra consulta, tenemos una sala de espera independiente exclusiva para gatos o, al menos, tenemos implantados procedimientos de planificación para minimizar la coexistencia de perros y gatos en esta área. **SÍ** **NO**

15) En nuestra consulta, tenemos una sala de consultas independiente exclusiva para gatos y sus propietarios. **SÍ** **NO**

16) En nuestra consulta, tenemos una zona de hospitalización independiente exclusiva para nuestros pacientes felinos. **SÍ** **NO**

17) En nuestra consulta, tenemos una zona de provisiones para mascotas independiente exclusiva para los gatos. **SÍ** **NO**

18) En nuestra consulta, usamos de forma sistemática feromonas sintéticas calmantes para mejorar la experiencia de los gatos durante su visita. **SÍ** **NO**

19) En nuestra consulta, hacemos algo bastante diferente (y mejor) con respecto a los gatos en comparación con lo que hacíamos hace 5-10 años. **SÍ** **NO**

20) En nuestra consulta, contamos con planes específicos por escrito para hacer algo significativamente diferente en relación con los gatos en los próximos 1-2 años. **SÍ** **NO**

Recursos humanos

21) En nuestra consulta, cuando seleccionamos/ contratamos a un nuevo veterinario o auxiliar averiguamos si tiene o ha tenido alguna vez un gato en casa. **SÍ** **NO**

22) En nuestra consulta, cuando seleccionamos/ contratamos a un nuevo veterinario o auxiliar, tratamos de evaluar su nivel de comodidad tratando/manejando a clientes felinos. **SÍ** **NO**

23) En nuestra consulta, hemos especificado (al menos una vez en los últimos 12 meses) a nuestro equipo la necesidad de mejorar nuestro rendimiento con los clientes y sus gatos, y hemos acordado planes específicos de acción teniendo en cuenta dicha necesidad. **SÍ** **NO**

24) En nuestra consulta, hemos diseñado una sesión formativa específica para mejorar el nivel de confianza de nuestro personal a la hora de tratar/manejar a pacientes felinos. **SÍ** **NO**

25) En nuestra consulta, hemos revisado los procedimientos médicos más comunes (ej. exámenes físicos, anestesia, muestras de sangre...) para asegurarnos de que se adaptan a las necesidades de los gatos. **SÍ** **NO**

Cómo usar esta herramienta

Puede compartir este cuestionario con los responsables de otras clínicas veterinarias que hagan un buen trabajo con los gatos, y comparar sus respuestas con las de ellos, para identificar las diferencias clave. Otra aplicación de esta herramienta consiste en usarla como un índice de referencia interno para controlar sus progresos, comparando sus respuestas durante tres años consecutivos y utilizándolas para establecer objetivos de mejora específicos para cada período.

animales de compañía. Estos veterinarios además acuden con frecuencia a conferencias sobre medicina felina, participan en asociaciones especializadas y disfrutan hablando con propietarios de gatos y enseñándoles buenos hábitos.

- Atención especial al *marketing* sensorial. Estas clínicas han puesto todo su empeño en garantizar tanto al propietario como al paciente una experiencia positiva: colores suaves, ausencia de ruidos fuertes o repentinos, obsesión por la limpieza y ausencia de malos olores, superficies cálidas y jaulas de hospitalización especiales; todo ello combinado con un exquisito trato físico al paciente: en palabras de uno de los veterinarios entrevistados “Tratar a los gatos adecuadamente no es una ciencia, es un arte que se debe aprender y dominar”.
- Fe absoluta en el poder de la recomendación “boca a boca” entre los propietarios de gatos. Por este motivo, resulta fundamental asegurarse de que cada una de las visitas sea una experiencia positiva. En este sentido, menos es más: es mejor pasar consulta a un menor número de gatos cada día, si así se consigue mantener un mayor nivel de cuidado hacia el paciente y de servicio hacia el cliente.
- Invertir tiempo y esfuerzo en educar al cliente. Estos veterinarios se han dado cuenta de que la “experiencia veterinaria” de sus clientes comienza cuando el gato sale de casa de camino a la consulta. Por ello, se aseguran de que los clientes aprendan cómo deben transportar a sus gatos de un modo seguro y sin que les provoque estrés.
- Papel central del personal auxiliar en el triángulo “paciente-cliente-veterinario”. Los clientes y sus gatos sienten un gran aprecio por el personal amable y bien formado, así como por la continuidad del equipo. Las clínicas visitadas tienden a tener un bajo nivel de rotación de personal, una alta capacidad de poder de los miembros del equipo y un número relativamente alto de personal auxiliar por veterinario.
- Fuerte vínculo entre el cliente y el veterinario. A los propietarios de gatos (aún más que a los de perros) les gusta sentirse especiales e importantes en la clínica. Les encanta la sensación de ser reconocidos, comprendidos e incluso mimados. Dicha sensación explica por qué en muchas consultas los pacientes felinos se asignaban siempre al mismo veterinario, para minimizar el estrés del propietario y para fomentar la percepción de un trato personalizado.

- Predisposición para adaptar los protocolos de funcionamiento a las necesidades de los pacientes felinos. Por ejemplo, asignar determinados momentos del día para consultas felinas, asignar mayores márgenes de tiempo para la consulta felina (con un oportuno incremento en las tarifas) y llevar a los gatos directamente a una sala de consulta tranquila cuando el área de recepción está llena.

En resumen, estas exitosas consultas han resultado ser más tranquilas que las clínicas veterinarias tradicionales. El personal, desde los recepcionistas hasta los auxiliares y veterinarios, reservó más tiempo y prestó más atención a los pacientes y a sus propietarios; consiguió prescribir, adaptar y llevar a cabo servicios en respuesta a las necesidades de los dueños y de sus gatos; y ofreció productos de alta calidad seleccionados para gatos. Y el resultado de todo esto se traduce en términos de fidelidad de los clientes, con un menor número de transacciones pero una media en el valor de las transacciones mayor que con los propietarios de perros.

C) Paso 3: Plan de acción

1) Medir en qué lugar se encuentra la clínica con respecto al “negocio felino”

Tal y como dice el famoso aforismo del mundo de la gestión, “lo que se mide, se consigue”. Por ello, y como es lógico, antes de comenzar a diseñar un plan de acción destinado a mejorar el rendimiento de su clínica en relación con los gatos, es necesario establecer determinadas cifras iniciales.

En línea con el formulario de autoevaluación que ha sido previamente detallado, es recomendable empezar haciendo algunos deberes y midiendo lo siguiente:

- ¿Qué % de los pacientes activos de su consulta son gatos?
- ¿Qué % de la facturación anual de su consulta generan los pacientes felinos?
- ¿Cuál es la cifra media de transacciones por gato al año, en su consulta?
- ¿Cuál fue el valor medio de las transacciones por gato el pasado año?

La mayoría de los programas informáticos de gestión de clínicas podrán generar estos datos sin demasiados problemas. Si su sistema informático realiza el cálculo en

? PREGUNTA AL PROPIETARIO DE UNA CLÍNICA EXCLUSIVA PARA GATOS

¿Cuáles son los motivos principales por los que sus clientes han elegido su clínica de gatos?

“Una de las cosas más importantes que hace que nuestros clientes se sientan felices en nuestra clínica es el entorno específico: menos ruido, menos malos olores, ausencia de ladridos de perros. Este ambiente tan acogedor que respeta la naturaleza felina, combinado con el trato profesional que emplean los auxiliares y veterinarios con los gatos, probablemente sea más importante para la tranquilidad de nuestros clientes que las aptitudes técnicas en sí.

Prestamos especial atención al diseño de nuestras salas de hospitalización. En primer lugar, contamos con tres diferentes: una sala estándar de hospitalización, una de acceso restringido, destinada a pacientes infecciosos, y una sala de mayor tamaño con jaulas mucho más grandes en las que podemos albergar a gatos que requieran cuidados médicos especiales dadas sus afecciones crónicas (por ej. diabetes) cuando sus dueños están fuera de casa. Además, nuestras jaulas cuentan con puertas de vidrio y su tamaño es el justo para satisfacer las necesidades comportamentales del gato, por un lado, y la eficacia de los cuidados, por otro lado. Por último, las salas están diseñadas de manera que ninguna jaula esté frente a otra: los gatos hospitalizados no deben ver a sus ‘compañeros de habitación’.”



*“La Clinique réservée aux chats” (París).
Marie Erhel, socia.*

función de los clientes (en contraposición a los pacientes) debe tener en cuenta que puede haber un importante porcentaje de clientes que tengan varios gatos e incluso cierto porcentaje de clientes que tengan tanto perros como gatos, por lo que deberá realizar los ajustes pertinentes en sus cálculos.

2) Concienciar a su equipo; obtener sus impresiones y conseguir que se comprometan

Llegados a este punto, es necesario sentarse a hablar con el equipo de la clínica para conseguir su implicación. Un buen enfoque para ello podría consistir en empezar pidiendo al equipo que intenten responder, según sus suposiciones, a las preguntas planteadas en el punto anterior y, a continuación, compartir con ellos las estadísticas reales de la clínica. Con suerte, este ejercicio generará algún tipo de reacción y un intercambio abierto de ideas sobre los motivos por los que las cifras son las que son. Después, se puede llevar la discusión a un nivel superior introduciendo la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &\text{Ingresos obtenidos de pacientes felinos} \\ &= \\ &\text{número de pacientes felinos en activo} \\ &\times \\ &\text{término medio de transacciones por paciente} \\ &\times \\ &\text{valor medio de las transacciones} \end{aligned}$$

A continuación, se puede dividir al equipo en pequeños grupos de 2 ó 3 personas (lo ideal sería que hubiera, como mínimo, un veterinario y un auxiliar en cada grupo) y pedirles que trabajen por separado para generar iniciativas que sirvan para que la clínica mejore en cada uno de los tres “frentes” (número de pacientes felinos, número de transacciones y valor de las transacciones). Seguramente habrá algunos miembros del equipo que se muestren más implicados en la conversación y que parezcan más sensibles con respecto a todo el “tema felino”. Esos serán los mejores candidatos futuros para liderar algunos de los proyectos que vayan surgiendo a raíz de este proceso.

Imaginemos que, tras realizar el ejercicio en una consulta, se obtienen las siguientes sugerencias por parte del equipo:

? PREGUNTA AL PROPIETARIO DE UNA CLÍNICA EXCLUSIVA PARA GATOS

¿Qué consejo daría a un veterinario joven que quiere triunfar con clientes felinos?



“Clínica veterinaria Tot Cat” (Barcelona, España). Martín Martí, socio.

“En Tot Cat somos conscientes de que no tenemos un presupuesto excesivo para gastar en actividades de *marketing*... de ahí que resulte fundamental que nuestros clientes tengan con nosotros una experiencia individual muy positiva, para que puedan explicar los aspectos satisfactorios de nuestra clínica a sus amigos que tengan gatos. Por eso ponemos mucha pasión en cada detalle: cómo tratamos a los gatos, cómo explicamos las cosas a los clientes, cómo nos preocupamos por el aspecto, el olor y el entorno general de nuestras instalaciones. Si tuviera que dar algún consejo a veterinarios más jóvenes que quieran orientar su carrera profesional hacia la medicina felina, les recomendaría que estudien, estudien y estudien, y que, además, nunca olviden que tratar a un gato no es una ciencia, sino un arte que debe ser aprendido y dominado”.

- Fomentar el protocolo de recordatorio de vacunas llamando personalmente a los propietarios de gatos (en lugar de enviarles un email o un mensaje de texto).
- Llamar a los dueños de gatos que se han perdido durante el año anterior para saber por qué dejaron de venir.
- Rediseñar la página Web para hacerla más atractiva y llamativa para los propietarios de gatos.
- Redistribuir la zona de espera para disponer de una “esquina felina” en la que los gatos disfruten de una mayor privacidad y de un entorno más relajado. ¡Asegurándonos de comunicar adecuadamente este cambio a todos nuestros clientes de gatos presentes y futuros!
- Elaborar un folleto “solo para gatos” que se pueda distribuir de forma selectiva por la zona de los clientes, así como enviarlo por mail a cualquier dueño de gatos que llame a la clínica para pedir información.
- Organizar una reunión informativa con un enfoque felino para cada trimestre, abierta a clientes y no clientes, en la que se puedan dar consejos de utilidad a los propietarios en lo relativo al transporte, problemas de comportamiento en casa, etc.
- Organizar una formación interna para el personal auxiliar, trayendo a un experto externo, sobre cómo mejorar las aptitudes a la hora de tratar con gatos.

(Nota: esta lista se muestra a modo de ejemplo y no tiene la intención de constituir una lista detallada y exhaustiva!)

Seguidamente, se podrá hacer una lista con todas las ideas en un folio limpio y pedir al equipo que las clasifique basándose en los tres criterios siguientes: facilidad de implantación, coste para la clínica (en términos económicos o temporales) y su potencial para generar ingresos felinos adicionales. Sería conveniente utilizar una escala de cuatro puntos (muy bajo, bajo, alto, muy alto) para evitar una “centralización de puntuaciones” (es decir, que todo el mundo las clasifique como “término medio”). Otro consejo sería proporcionar un número limitado de puntos a cada miembro del equipo de forma que se vean obligados a elegir/dar prioridad a las diferentes ideas.

3) Redactar un plan de acción y compartirlo con el equipo

Con toda esta información, el gerente de la clínica (y/o el socio senior) ya se encuentra en una posición mucho mejor para redactar el PMNF (Plan de Mejora del Negocio Felino). A continuación, se sugieren algunas ideas a tener en cuenta cuando se diseñe dicho plan:

- Centrarse, en primer lugar, en las prioridades que pueden marcar la diferencia (“los básicos”). No tiene mucho sentido rehacer la página Web de la clínica o comenzar una promoción de “un cliente trae a otro cliente” para atraer a nuevos pacientes felinos si no se han fijado los elementos centrales que constituirán la experiencia del paciente y del cliente cuando visiten la clínica. Al revisar lo aprendido al visitar las clínicas felinas de éxito, es evidente que el *marketing* sensorial combinado con un exquisito trato al paciente deberían encontrarse entre los primeros puestos de la lista. En otras palabras, primero se organiza y luego se explica.
- Asignar responsabilidades, recursos y plazos de tiempo claros. Si uno de los proyectos clave del plan consiste en “crear una zona agradable para los gatos en la sala de espera”, debería quedar claro desde el principio quiénes son los responsables de hacer que eso ocurra, cuáles son los recursos con los que cuentan y cuándo se puede esperar que se haga realidad. Por ejemplo, se puede designar al auxiliar o equipo de recepción como responsables del proyecto, y asignarles un presupuesto de 3.500€ para invertir en el cambio de la disposición y de la decoración de esta zona, y se puede ofrecerles ayuda dejándoles que visiten otras clínicas veterinarias de las que puedan tomar prestadas algunas ideas.
- Contar con un “campeón felino” en cada equipo. Lo ideal sería contar con, al menos, un veterinario y un auxiliar/técnico en su equipo y que uno de ellos adopte el papel de “abogado felino” en la clínica. Es recomendable que éstos sean además fans de los gatos, que sientan pasión por la medicina felina y que posean voluntad y motivación intrínseca para difundir sus conocimientos y habilidades entre los demás miembros del equipo. De acuerdo con un conocido principio del área de la gestión: “la responsabilidad debe ir cogida de la mano de la autoridad y de la compensación”... Es decir, si realmente queremos que dicho papel de “campeón felino” tenga poder en nuestra clínica, será necesario fomentarlo con un cargo formal (a saber, “coordinador veterinario felino”), proporcionarle cierta autoridad real (por ejemplo, tendrá que revisar y acordar cualquier nuevo protocolo o equipo que pueda afectar a los pacientes felinos) y reconocer sus labores mediante revisiones de rendimiento y compensaciones (es decir, tener incentivos económicos vinculados a los resultados). Asimismo, en la consulta también se podría considerar la posibilidad de comunicar este cargo a los clientes como una especie de abogado felino o, incluso, “defensor del gato”.

3. Cómo hacer que tu clínica sea agradable para los gatos

> RESUMEN

Desde el punto de vista práctico, hay que considerar los principales puntos en los que los propietarios fijan sus expectativas: el personal de la clínica veterinaria y las instalaciones del centro. Para conseguir un equipo de trabajo “de gatos”, todo lo relativo al mundo felino debe estar integrado en todos los niveles del personal: en su descripción de puesto de trabajo, en la formación continuada, así como en los criterios de contratación de nuevo personal. Las instalaciones de la clínica deben transmitir al propietario la sensación de que el gato es bienvenido. Se debe prestar especial atención al ambiente, al olor, al ruido, a la intensidad de la luz, etc. Este capítulo incluye un apartado sobre algunas redes sociales que pueden ser de utilidad para transmitir el mensaje.



1/ ¡El equipo marca la diferencia!

A) Consideraciones fundamentales

En cualquier negocio son los clientes quienes finalmente deciden qué modelos, servicios y productos les interesan y cuáles compran. Esto es especialmente importante en el sector servicios, donde el factor diferenciador del servicio del personal, se expresa como un componente especial y emocional. Y este componente debe proporcionarse sin olvidar los servicios ofrecidos por la mayoría de los negocios y que están al alcance de todo el mundo. Incluir dicho componente emocional en lo que se ofrece y en la prestación de los servicios es fundamental en una clínica de pequeños animales, puesto que estamos hablando de miembros de la familia y, en muchos casos, una mascota se considera como un miembro más.

Todo el que trabaje en una clínica de pequeños animales ha de tenerlo en cuenta y actuar en consecuencia. En la clínica de pequeños animales atendemos más de una especie, cada una de ellas con sus diferentes propietarios.

Según los datos obtenidos a nivel mundial, la población felina está creciendo en casi todas partes, por lo que resulta razonable reconocer este hecho y centrarse en estrategias que ayuden a incrementar el número de gatos que acude a la consulta, creando ofertas especiales para gatos y para sus propietarios. La personalidad de los propietarios de gatos difiere en ciertos aspectos de la de los propietarios de perros; tanto ellos como sus mascotas tienen diferentes necesidades (parcialmente fundamentales) con respecto a su salud y a la comunicación.

Esto, se muestra evidente, cuando observamos el diferente comportamiento entre perros y gatos, y por tanto cada uno requiere un enfoque totalmente distinto por parte del equipo veterinario, especialmente en situaciones de estrés como puede ocurrir en la consulta veterinaria.

B) Las diferencias

Una vez aceptado que los propietarios de gato y los de perro, presentan rasgos diferentes en su personalidad, el siguiente paso será considerar cómo respetar y reconocer estas diferencias con respecto a lo que ofrecemos a estos grupos de clientes tan dispares.

Una diferencia importante, y quizá la más importante, con respecto a lo que debemos ofrecer a los propietarios de gatos, es el equipo humano, que trabaja tanto con personas como con animales. Ante todo, en la aproximación a los propietarios de gatos, cada miembro del equipo debe reflejar, una personalidad y unos conocimientos técnicos, que permita generar una relación fructífera y de confianza entre los propietarios y el equipo de la clínica. Con esto, queremos decir que el "equipo felino" de la clínica debe ser capaz de mostrar, mediante sus aptitudes médicas y su experiencia, así como a través del tipo de comunicación empleado, que el gato es un animal especial y que el equipo está preparado para tratar a este tipo de mascota de forma específica y con empatía.

C) Empezar con la primera imagen

Para crear un equipo humano "de gatos", que incluya veterinarios, auxiliares veterinarios y recepcionistas, en primer lugar

hay que formarse una imagen sobre el aspecto del equipo, es decir, desarrollar una visión de la nueva situación y plasmarla por escrito con términos clave. Como guía, y a modo de ejemplo, pueden formularse las siguientes cuestiones:

- ¿En qué se debería diferenciar el futuro servicio para gatos y sus propietarios, ahora y en un futuro (por ej., en términos de comunicación, servicios y productos)?
- ¿Cuál debería ser la diferencia entre el servicio ofrecido a los propietarios de perros y de gatos?
- ¿Cómo debería percibir un propietario de gatos la clínica, es decir, cómo debería sentirse el cliente?
- ¿Qué debería motivar al cliente para acudir con su gato a nuestra consulta?
- ¿Cómo debería comportarse el equipo de la clínica con los propietarios de gatos?

Al realizar este cuestionario, hay que tener en cuenta que, una vez desarrollado un servicio especial para propietarios de gatos, serán ellos los que juzguen si el concepto ha sido un éxito o no. Es fundamental destacar los aspectos que diferencian a la clínica para así proporcionar suficientes motivos para que los propietarios de gatos la elijan.

Una vez configurada esta imagen inicial, la siguiente función consistirá en desarrollar objetivos específicos: objetivos que conviertan la imagen en una realidad.

? PREGUNTA AL PROPIETARIO DE UNA CLÍNICA EXCLUSIVA PARA GATOS

¿Qué papel juega un buen equipo en el éxito de una consulta felina?

"Durante el proceso de transformación de nuestra clínica hacia una clínica exclusiva para gatos no estuvimos exentos de problemas y fue necesario realizar un gran esfuerzo comunicativo tanto dentro de nuestro equipo como con nuestra clientela, pero ha merecido la pena en vista de los resultados. Convocamos una reunión informativa interna con nuestro equipo, en la que explicamos nuestro proyecto y les pedimos que realizaran aportaciones y se implicaran; su respuesta fue estupenda, todos decidieron formar parte del nuevo proyecto. Supuso un gran esfuerzo, pero lo volveríamos a hacer".



"Gattos, Clínica felina" (Madrid, España). Marisa Palmero y Vanessa Carballés, socias.

Existen dos formas de desarrollar objetivos a partir de la imagen del personal “amigo de los gatos”, dependiendo de la estructura de la clínica y de las posibilidades:

1.) ¿Se puede subir el nivel de cuidados ofrecidos a los gatos y a sus propietarios con el esfuerzo del equipo existente? Si la respuesta es afirmativa, solo hay que planear cómo se puede conseguir. En una consulta pequeña, los cambios se deben desarrollar con el personal existente.

2.) ¿Cabe la posibilidad de crear un “equipo felino” contratando nuevo personal que se encargue de los clientes felinos? Esta opción solo será posible si hay espacio suficiente y potencial económico para que se haga realidad.

Para describir la misión del equipo, no resulta relevante saber si el equipo se ha formado con personal nuevo o ya existente. Sin embargo, para la organización y gestión de cada persona implicada, indudablemente, sí que es relevante conocer si ésta formaba parte del equipo o si se acaba de contratar. A la hora de formar un nuevo equipo, suelen surgir objetivos adicionales durante la búsqueda, contratación y formación de personal, al contrario que cuando se rediseña el equipo existente.

Ambas opciones tienen sus ventajas e inconvenientes, por ejemplo:

- A la hora de asignar nuevas funciones a los miembros existentes del equipo, ya se sabe cuáles son las debilidades y los puntos fuertes de cada persona y estos se pueden integrar en el equipo, mientras que con los nuevos empleados esto se desconoce por lo que no se puede predecir si se integrarán en el equipo ni cómo (de rápido) lo harán.
- Los nuevos empleados tienen la oportunidad de empezar completamente “frescos” y se les puede proporcionar una clara descripción del puesto de trabajo. Además, si se han seleccionado y formado adecuadamente, habrá muchas posibilidades de que cumplan con sus obligaciones de la mejor manera posible. Por el contrario, con empleados que llevan más tiempo trabajando en la clínica, el hecho de trasladarlos fuera de su “parcela diaria” puede ser más difícil, así como la motivación y formación más complicada, incluso aunque los propios empleados así lo hayan querido. Todos sabemos lo difícil que es cambiar las pautas de comportamiento a las que estamos acostumbrados, incluso aunque estemos dispuestos y convencidos de que tiene sentido hacerlo.

- Desde un punto de vista económico, evidentemente resulta más caro buscar, contratar y formar a nuevo personal del equipo que formar a los ya existentes.

Además de las consideraciones descritas en los puntos anteriores, también se deberían considerar las capacidades necesarias para las nuevas funciones, y si éstas se encuentran entre la configuración actual, ya que la introducción de nuevas tareas implica la reasignación de trabajo y tiempo, mientras que se deben seguir realizando las funciones anteriores. En una situación ideal, una oferta diferenciada para los gatos y sus propietarios dará como resultado más trabajo (y por supuesto mayor nivel de ingresos) y no menos. No obstante, es importante prestar una atención equitativa a los siguientes pasos, independientemente de si el “equipo felino” está formado por personal nuevo o existente. Es decir: un proceso de contratación interna se debe llevar a cabo siguiendo exactamente los mismos criterios y los mismos pasos que la contratación de nuevo personal.

D) Objetivo 1: Descripción del empleado

Una vez aclarados los puntos más importantes, ya se puede empezar con la creación activa del equipo “de gatos”, teniendo en mente el siguiente objetivo: definir con la mayor precisión posible los puestos que se deben cubrir y las personas adecuadas para cada puesto. La visualización previa, puede resultar de gran ayuda en este punto, ya que sirve de guía para reunir las cualidades o atributos denominados “duros” y “blandos” con los que deberán contar los empleados. Las cualidades relacionadas con el conocimiento experto que aportará al puesto de trabajo se denominan atributos “duros”, mientras que los “blandos” hacen referencia a las características personales.

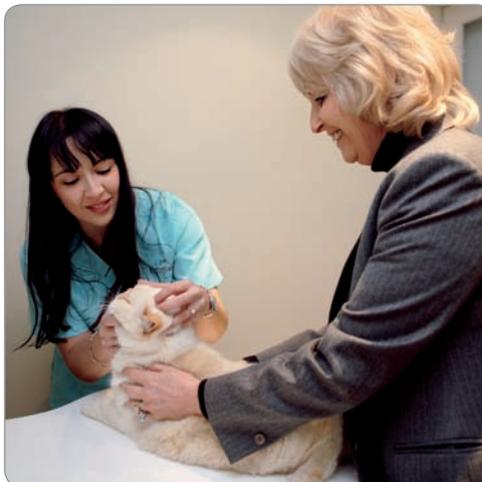
Con el fin de que el equipo directivo o el responsable de la clínica, pueda hacerse una idea más precisa del personal necesario para formar el equipo, se pueden elaborar dos listas con las cualidades “duras” y “blandas” requeridas para el puesto en cuestión, y utilizar dichas listas para buscar nuevo personal o miembros ya existentes del equipo.

En el momento de diseñar el equipo en términos de afinidad a los gatos, evidentemente es muy importante evaluar cada característica individual de la correspondiente lista con el fin

? PREGUNTA AL PROPIETARIO DE UNA CLÍNICA EXCLUSIVA PARA GATOS

¿Cuál considera que es su baza más preciada?

Zeta Frasca, propietaria de la clínica *Kitten to Cat* de Londres, considera a su equipo como su baza más preciada en la clínica. Y cuando le preguntamos cómo seleccionó a los miembros de su equipo, no tuvo ninguna duda, y respondió al instante: “Deben ser grandes comunicadores y formar un buen equipo. Pero por encima de todo, tienen que adorar a los gatos, y contar con excelentes dotes para tratarlos”. Ante la pregunta de si le gustaría contar con más personal en su equipo, respondió: “Me encantaría, mañana mismo, ¡sí encontraría a la persona adecuada!” Una buena lección para todos nosotros. ¿Con qué frecuencia contratamos al mejor de un lote malo en lugar de esperar a la persona adecuada, y luego nos arrepentimos?



*Clínica Veterinaria Kitten to Cat (Londres, Reino Unido).
Zeta Frasca, propietaria.*

de verificar en qué medida son específicas para los “gatos”. Debemos comprobar si, por ejemplo, se ha establecido un enfoque diferente al que se lleva a cabo en el caso de los perros.

En la lista de cualidades duras se pueden incluir:

- conocimientos de medicina felina: enfermedades, diagnósticos y tratamientos;
- conocimientos sobre el comportamiento felino y manejo de los gatos;
- conocimientos sobre razas felinas, el mundo de los propietarios de gatos de raza y de los criadores;
- conocimientos sobre el mantenimiento de los gatos (en exterior y en interior);
- conocimientos de nutrición felina en las diferentes fases de la vida del gato y en el caso de patologías;
- aptitudes prácticas al tratar con gatos; por ejemplo, mínima contención en la exploración, técnica suave al administrar inyecciones, eficacia en la extracción de sangre, realización de radiografías y resto de procedimientos diarios y habituales dentro de la clínica.

Evidentemente, estos puntos se pueden modificar y se puede cambiar el enfoque dependiendo de si se busca un veterinario, un auxiliar veterinario o un recepcionista.

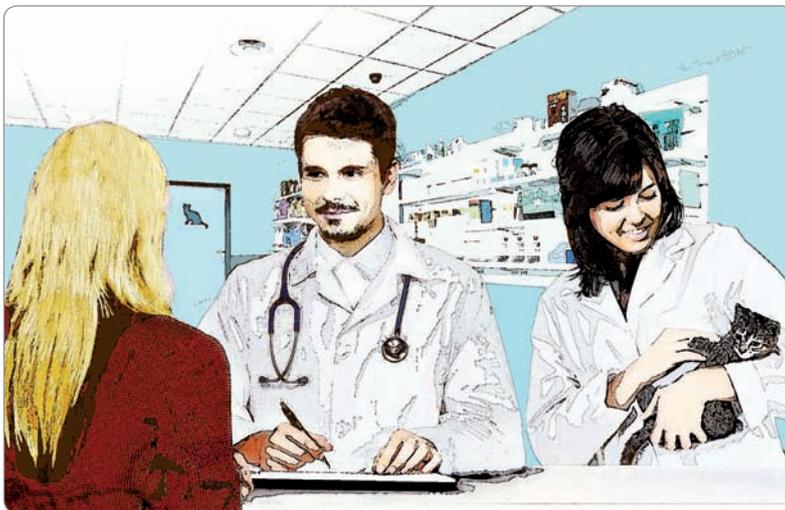
En la lista de cualidades blandas se pueden incluir:

- capacidad para comunicarse adecuadamente con las personas;
- amor por los gatos y respeto por sus necesidades y características especiales;
- comprensión y habilidad para empatizar con los propietarios de los gatos;
- aptitudes en términos de asesoramiento y ventas;
- aptitudes para trabajar en equipo y llevarse bien con los compañeros.

Una vez elaboradas las listas con las habilidades y características deseadas, será necesario redactar una descripción específica y exhaustiva sobre el lugar de trabajo y el puesto a cubrir.

E) Objetivo 2: Descripción del lugar de trabajo y del puesto a cubrir

El objetivo de la descripción del puesto de trabajo consiste en tener una imagen lo más precisa posible de las funciones



El amor por los gatos y la comprensión de sus necesidades son cualidades importantes para trabajar en una clínica exclusiva para gatos.

que pretendemos cubrir con dicho puesto. Esta descripción sirve, entre otras cosas, como base para redactar la oferta de trabajo para contratar a nuevos empleados. Para establecer un equipo específico “de gatos”, las descripciones de los puestos destinados a veterinarios y/o a otros miembros del equipo deben ser distintas y su enfoque debe ser diferente. Por ejemplo:

- En la descripción del puesto para veterinarios, debemos centrarnos claramente en el aspecto clínico de la cirugía y medicina felina, así como en la consulta y prescripción, junto con la recomendación de servicios veterinarios y productos asociados para gatos.
- Con respecto a los auxiliares veterinarios y demás miembros del equipo, el enfoque de las obligaciones debe ser diferente, según el puesto de trabajo, centrándose más en los temas de cuidados y manejo con gatos, tareas clínicas específicas, así como capacidad para dar consejos y vender servicios y productos.
- ¿Cómo deberían interconectarse estas dos áreas de actividad del veterinario y del auxiliar veterinario/asistente, es decir, en qué áreas y obligaciones específicas deberían complementarse ambos puestos de trabajo de un modo sinérgico?

Además de las especificaciones relativas a las áreas de trabajo más importantes, también se deberían incluir en la descripción del puesto de trabajo detalles sobre el horario laboral, información sobre la posición dentro del equipo (organigrama), así como los beneficios sociales y todo aquello que forme parte del puesto.

La descripción del lugar de trabajo debe contener detalles precisos de todas las responsabilidades y obligaciones correspondientes al miembro concreto de la plantilla, es decir, listados de tareas específicas que incluyan la frecuencia con la que se deban llevar a cabo dichas tareas y el modo en el que deberían realizarse.

La elaboración de estos listados servirá, además de para la contratación de nuevos miembros, para establecer la necesidad de personal en determinadas áreas de trabajo y para verificar si el plan de trabajo elaborado es completo y realista.

A la hora de establecer un equipo “de gatos”, es importante describir el puesto de trabajo y el lugar de trabajo destacando los detalles necesarios para este puesto especial, además de los requisitos habituales. La información detallada utilizada en las descripciones del lugar de trabajo, del puesto y del personal puede utilizarse para elaborar una oferta de trabajo apropiada para contratar personal nuevo o ya existente.

F) Objetivo 3: Selección del nuevo personal y período de prueba

En esta fase del proceso de creación de un equipo “de gatos”, los candidatos que parecen que se adaptan al perfil, deben ser entrevistados.

Es importante tener en cuenta los siguientes puntos durante el proceso de la entrevista:

- Siempre que sea posible, en la entrevista deben estar presentes 2 ó 3 personas que ya trabajen en la clínica y que sepan el tipo de empleado que se está buscando. Cuanta más gente esté presente en la entrevista, más información podrá obtenerse del candidato, lo que facilitará la posterior decisión. No obstante, es fundamental que todos los entrevistadores tengan suficiente experiencia laboral, sepan escuchar y estén al tanto para poder apreciar los detalles concretos de la persona que va a contratarse.
- En primer lugar, se debería invitar al aspirante al puesto (estimulado por unas cuantas preguntas introductorias) a que cuente a los entrevistadores algo sobre sí mismo de la forma más abierta posible para que se pueda relajar y, de este modo, los presentes en la entrevista puedan tener una primera impresión de su personalidad, por ejemplo:
 - Información sobre su trayectoria profesional previa (verificando si la información coincide con la que figura en su currículum).
 - Qué le gusta y qué le disgusta del puesto de trabajo.
 - Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
 - Qué parte del trabajo considera que es el mayor desafío para él/ella.
 - Por qué se presentó para el puesto y por qué considera que es particularmente adecuado/a.
- A continuación, los entrevistadores tendrán que plantear preguntas concretas obtenidas de un cuestionario estan-

Ejemplo de descripción de un puesto de trabajo para un veterinario en un equipo exclusivo para gatos

- **Título del puesto:** Veterinario de pequeños animales - Medicina felina.
- **Reportando al:** Director de la clínica (Propietario de la Clínica) y al Gerente de la Clínica.
- **Supervisor de:** Dos auxiliares veterinarios a jornada completa.
- **Objetivos del puesto:** Proporcionar servicios profesionales de veterinaria de alta calidad para los gatos y sus propietarios. Trabajar en cooperación con el Director de la Clínica, el Gerente de la Clínica, los Auxiliares Veterinarios y todo el personal de apoyo para cumplir con los objetivos de la clínica y garantizar el mejor nivel de servicios de conformidad con las "Normas de Conducta" y la "Declaración de Objetivos" de la clínica.

Responsabilidades clave:

- Prestar servicios clínicos veterinarios de medicina felina según esté definido en el "Manual de la Política de la Clínica" y según las órdenes del Director y del Gerente de la Clínica.
- Ayudar en la formación, desarrollo y supervisión de los auxiliares veterinarios y demás personal de apoyo.
- Formar parte y contribuir en las reuniones de personal habituales.
- Facilitar al personal de la clínica las listas de turnos, incluyendo los pertinentes servicios fuera del horario habitual y de urgencias.

Labores clave:

- Prestar servicios veterinarios de alta calidad a los gatos y a sus propietarios durante la jornada laboral.
- Prestar servicios de urgencias a los clientes de la consulta de conformidad con los requisitos de la clínica.
- Formar parte de los cursos de formación internos y externos sobre medicina felina de conformidad con el Director de la Clínica.
- Demostrar un comportamiento profesional en todo momento y de conformidad con las "Normas de Conducta Profesional" de la clínica.



Durante la entrevista para nuevas contrataciones, se debe hacer especial hincapié en los aspectos específicos de trabajar con propietarios de gatos y hacerse la pregunta: ¿Cómo será percibido/a por mis clientes?"

darizado y preparado, de manera que todos los candidatos tengan que responder a las mismas preguntas, y sea posible hacer comparaciones. Se deberán anotar las respuestas por escrito. En esta parte de la entrevista, es necesario hacer preguntas que estén fundamentalmente relacionadas con el puesto de trabajo específico. Es decir, además de hacer preguntas generales sobre la conducta laboral (trato con los superiores, estrés y actitud ante las críticas, capacidad para trabajar en equipo, etc.), también se deberá hacer especial hincapié en los aspectos concretos del trabajo en el "equipo felino". Por ejemplo:

- ¿Por qué le resulta llamativo trabajar en un equipo con gente dedicada a la medicina felina?
- ¿Cuáles son las diferencias, según su punto de vista, entre los propietarios de perros y los de gatos?
- ¿Cómo respondería ante las necesidades particulares de los propietarios de gatos en su puesto de trabajo?

- Al final de la entrevista, se deben mencionar al candidato todos los detalles del puesto de trabajo, tales como salario, vacaciones, aspectos legales adicionales así como información específica de la consulta sobre la vida diaria en el lugar de trabajo (descripción del lugar de trabajo) y otros beneficios adicionales (ofertas de formación adicional, sistema de incentivos, etc.), de forma que el candidato se pueda hacer una idea global del puesto.

Una vez seleccionados varios candidatos y tras deliberarlo con todos los entrevistadores, lo más sensato sería convocar a 2 ó 3 de los mejores candidatos para una "segunda entrevista", es decir, 1 ó 2 días de experiencia laboral para comprobar si están a la altura de lo que prometieron. Durante

dicho período, se puede hacer que el candidato experimente diferentes situaciones que formen parte de la vida diaria de la consulta mientras se le observa, de forma que finalmente podamos encontrar a la persona más adecuada para el trabajo, y ya pueda empezar la formación. También sirve para que ellos mismos comprueben si se sienten cómodos en el trabajo y si van a encajar con el resto del equipo. Asimismo, es recomendable pedir al resto del equipo su opinión sobre el posible nuevo compañero de trabajo.

G) Objetivo 4: Formación continuada y adicional para el equipo "de gatos"

La tarea de crear un equipo "de gatos" no termina con la selección y la formación inicial de los empleados adecuados. Para que los nuevos miembros de personal seleccionados puedan hacer un buen trabajo durante el mayor tiempo posible y continúen desarrollándose, es absolutamente necesario que:

- Acudan de forma habitual a cursos de formación interna y a debates de grupo en los que se traten temas personales y médicamente relevantes.
- Reciban formación continuada en el propio puesto de trabajo para evitar errores o negligencias en la rutina laboral diaria.
- Acudan de forma habitual a cursos de formación adicional externos sobre temas felinos, de manera que puedan introducir de forma continua los últimos avances en la clínica.

Conseguir reunir a un equipo de expertos en medicina felina y mantenerlos, formarlos y desarrollarlos de forma conti-

nuada constituye un gran reto y un objetivo totalmente nuevo para la mayoría de clínicas veterinarias. No obstante, en vista del desarrollo del mercado de los pequeños animales, que tiende a la especialización y con una creciente población felina, es fundamental, para una planificación a largo plazo, apreciar dichas tendencias y establecer una oferta especial para propietarios de gatos.

Uno de los puntos más importantes en la prestación de este concepto se basa en contar con un equipo excepcional que “viva” esta exclusividad y que marque la diferencia de cara a los propietarios de gatos.

2/ ¡El diseño de la consulta marca la diferencia!

A) ¿Cómo crear con éxito un entorno agradable para los gatos?

En una consulta felina, la atmósfera, junto con todas las partes que la integran como el mobiliario y el modo de comunicación, deben transmitir a los propietarios de gatos la sensación de que son bienvenidos desde el primer momento en el que entran y que se les va a ofrecer un servicio muy especial.

Las clínicas que consideran que crean un entorno lo suficientemente confortable para los gatos deberían someterse a la opinión de sus clientes, para comprobar si están en línea con su propia evaluación o si, en cambio, hay ciertas cosas que podrían mejorar el servicio ofrecido y/o distinguir claramente el servicio disponible del que proporcionan otras clínicas. Al fin y al cabo, son los propios clientes los que juzgan si el servicio ha sido de su agrado o no. Por ello, a la hora de crear una clínica “de gatos”, es importante centrarse en el modo en que se va a percibir la clínica y sus servicios ante los ojos del cliente: no basta con tener un servicio, ¡hay que buscar su total reconocimiento!

Con el fin de verificar si la atmósfera y la apariencia de la clínica son afines al mundo felino, sería recomendable “darse una vuelta” por las instalaciones y comprobar todas las áreas que juegan un papel fundamental en el contacto diario con el cliente. El objetivo de este ejercicio es verificar los siguientes puntos y, si fuera necesario, mejorarlos:

- En términos generales, ¿cómo demuestra la clínica que entiende y respeta a los clientes y a la naturaleza de sus gatos?
- ¿Cómo demuestra el diseño de la clínica que es agradable para los gatos?
- ¿De qué manera se presentan los servicios y productos exclusivos para clientes felinos?

Evidentemente, no se debe interpretar que la importancia de los demás animales de los que se ocupa su clínica vaya a dejar de ser reconocida. No obstante, en la práctica diaria se suele apreciar que los servicios y productos para gatos se presentan con mucha menos frecuencia y claridad que los servicios para perros, y eso es lo que se deberá verificar y modificar. Los propietarios de mascotas que tienen otros animales además de gatos, también pueden obtener un claro beneficio si tienen la oportunidad de experimentar ofertas especiales, presentadas de una forma óptima, para sus gatos.

1) Área 1 – El exterior de la clínica

Los propietarios de gatos interesados en sus servicios deberían poder reconocer, antes de entrar al edificio, que su clínica ofrece algo especial a los gatos. El amor que siente la clínica por los gatos y sus propietarios se puede demostrar, por ejemplo, con los siguientes detalles:

- Imágenes de gatos en el logotipo o en letrero de la clínica.
- Mensaje de bienvenida para los propietarios de gatos claramente reconocible y con buena visibilidad.
- Algún servicio u oferta especial destacados en el escaparate o en la entrada de la clínica.

El objetivo es que el cliente reconozca que su gato es bienvenido en esta clínica y que siempre merece la pena parar y ver qué ofertas novedosas ofrecen.

2) Área 2 – El área de recepción

Por lo general, la recepción de una clínica debe tener un diseño que haga que el cliente se sienta inmediatamente cómodo. Sin embargo, en una clínica para gatos y/o en una clínica con un interés particular en las necesidades de los clientes felinos, no basta solo con eso si se pretende que esta visión se haga patente desde el momento en el que se accede a la clínica.

No cabe duda de que el “ingrediente” más importante para conseguir una calurosa bienvenida en la recepción es el personal de la clínica que se dirige al cliente de una forma

atenta y abierta. Para conseguirlo con los propietarios de gatos en particular, el equipo debe estar especialmente formado para ello. Lo ideal es que el equipo esté al corriente en todo momento de todas las necesidades de estos clientes y que organice la bienvenida de un modo que resulte obvio para el cliente. En este punto, es importante que el gato como mascota y como paciente sea reconocido mediante una forma de comunicación distinta a la utilizada con el perro. Y eso se consigue cuando el personal de recepción no solo saluda al cliente sino también se dirige al gato de forma personal y se asegura de que el propietario reciba, en el momento de su llegada, la información precisa que resulte importante para él:

- ¿Dónde está la sala de espera para gatos y/o el área de recepción para gatos?
- ¿Cuánto tiempo tendrá que esperar?
- ¿Qué miembros del equipo “de gatos” van a ocuparse del gato?
- ¿Qué servicios especiales hay disponibles para los gatos?

Evidentemente, no siempre se puede proporcionar toda esta información a cada cliente, pero son detalles importantes en la recepción que muestran a los propietarios de

gatos que su clínica baila al son de otro tambor, es decir, ¡al del ronroneo de los gatos!

Para transmitir dicha información tanto individualmente por medio del personal del equipo de recepción, como para todos los clientes, puede resultar útil presentarla mediante pósters, letreros, paneles, expositores y cualquier otra herramienta que pueda proporcionar información de un modo interesante y atractivo, por ejemplo:

- Fotos del equipo con sus nombres y su especialización. Por ejemplo: “Dr. Maier, veterinario especialista en medicina felina” y “Srta. Schmitt, auxiliar veterinaria/asistente de felinos con formación adicional en comportamiento felino”.
- Información detallada sobre servicios particulares para gatos. Por ejemplo: revisión de salud para gatos, plan de salud para gatos, consejos nutricionales para gatos, productos especiales para gatos...
- Señalización de las áreas (reservadas para gatos) con pictogramas de gatos.

Además de la mencionada información, por supuesto también resulta importante tener la entrada del centro acondicionada, lugar en el que se produce la recepción, en términos de diseño y decoración, de un modo que el cliente se

Los clientes deben poder reconocer, antes de acceder a las instalaciones, que la clínica ofrece algo especial para los propietarios de gatos.



El área de recepción de una clínica se debe diseñar de forma que sea cómoda para los propietarios de perros y de gatos, para que ambos se sientan que son bienvenidos.



Fijese en el espacio reservado para que la propietaria del gato pueda poner su transportín y así se evite dejarlo en el suelo.

sienta cómodo y bienvenido con su transportín para gatos. Por eso, resulta esencial que haya áreas elevadas disponibles y fácilmente visibles en las que el cliente pueda dejar el transportín, incluso si es posible directamente en la mesa de recepción. A los propietarios de pequeños animales, y en especial a los propietarios de gatos y a aquéllos que tienen animales de interior y pájaros, no les gusta dejar a sus mascotas en el suelo. Prefieren mantener contacto visual con su mascota durante todo el tiempo que permanezcan en la consulta. Esto se puede apreciar observando su postura, con frecuencia un tanto desesperada, cuando han estado un buen rato en la sala de espera con una caja o una cesta en su regazo.

Asimismo, podría ser una buena idea colocar un par de productos para gatos en la zona de entrada y/o en la caja, siempre que ésta práctica sea acorde con los valores de la clínica. En particular, lo más adecuado para esta situación serían objetos que llamen la atención por su aspecto y que se puedan llevar fácilmente, por ejemplo, juguetes para cazar o un nuevo tipo de comida en un envase pequeño y manejable. Este posicionamiento cumple con dos objetivos: por una parte, proporciona al cliente felino una señal inequívoca que enfatiza el interés de la clínica por los gatos, y por otra parte, invita a realizar compras adicionales.

3) Área 3 – La zona de espera

Siempre que sea posible, convendría establecer una sala de espera individual para gatos, en la que también se podría acomodar a otras mascotas de interior específicas que interesen separar de los perros, ya que suelen ser más ruidosos y escandalosos. A la hora de pensar en una sala de espera para gatos, hay que tener en cuenta que las necesidades de espacio útil son mucho menores que las de una sala de espera para perros o mixta. Si esto no fuera posible, al menos se debería considerar la opción de dividir una zona de la sala de espera y reservarla para gatos.

Esta zona para gatos podría distinguirse fácilmente mediante un diseño visual. Además de asientos cómodos, convendría disponer de zonas diseñadas entre los asientos, por ejemplo, mesas pequeñas en las que el cliente pueda dejar su transportín de forma que no tenga que ponerlo en el suelo. Si se dispone de espacio en las paredes del área para gatos, se pueden poner fotos de los miembros del equipo, en particular, de los que se ocupan de los gatos (posible repetición con respecto al área de entrada). Asimismo, sería recomendable exponer temas actuales y ofertas relacionadas con la salud felina. Las fotos del equipo y el anuncio de ofertas pueden ser

Siempre es una buena idea establecer una sala de espera específica para gatos. Debería disponer de espacio entre los asientos, con mesas o encimeras pequeñas, para que los clientes puedan dejar su transportín.



especialmente interesantes para los clientes cuando se muestran fotos de la vida diaria en la consulta, y a la gente y a las mascotas en situaciones reales. Si la clínica tiene espacio de sobra, también podría colocar alimentos y productos para gatos en el área de espera de una forma que resulte atractiva.

4) Área 4 – El resto de la clínica

Con el fin de crear una imagen coherente que refleje la afinidad hacia los gatos, las demás áreas a las que los clientes con gatos tengan acceso también deberán estar equipadas de forma acorde; tomemos, por ejemplo, las dos áreas más importantes:

- La consulta. En una clínica exclusiva para gatos, todas las salas están diseñadas de forma específica para las necesidades felinas, pero en una “clínica mixta” convendría (dependiendo del espacio disponible) establecer una consulta exclusiva para gatos o, al menos, asegurarse de que la consulta esté equipada de manera que los clientes felinos se sientan cómodos en ella. De hecho, una consulta para gatos equipada no requiere mucho espacio y, en ocasiones, le puede resultar realmente fácil encontrar una sala (inutilizada o de “almacenamiento”) en la clínica cuando ya daba

por hecho que no había espacio. Con respecto al equipo y al diseño interior, debería asegurarse de que se cumple con las necesidades del gato y de su propietario, por ejemplo con:

- una alfombrilla blanda y cálida para la mesa de exploración,
- una iluminación suave, que se pueda intensificar adecuadamente para el examen clínico,
- un set de instrumentos de tamaño adecuado,
- una balanza pequeña y portátil (de bebé) para comprobar el peso directamente en la mesa de exploración sin tener que llevar al gato a otro sitio,
- material educativo pertinente (folletos, pósters, modelos) que se pueda utilizar para asesorar y explicar los procedimientos y servicios.

A la hora de diseñar la consulta para gatos, le aconsejamos que también tenga en cuenta que es muy importante hacer todo lo posible para reducir el estrés, tanto del gato como de su propietario, durante el tiempo de espera. En este punto se incluye el hecho de establecer y mantener los tiempos de visita y dejar que pasen algo de tiempo adicional solos en la sala de consulta para acomodarse y acostumbrarse al entorno.

- Hospitalización. En efecto, la situación ideal sería mantener a los perros y a los gatos separados, pero si no es posible,

al menos los espacios reservados para los gatos deberían estar equipados de la forma más adecuada posible para cumplir con los requisitos de su especie y para reducir el estrés que el gato ya tiene a causa de su enfermedad y de la hospitalización:

- jaulas unitarias hechas de plástico y de fibra de vidrio para reducir el ruido y fomentar el calor,
- una cama elevada con una cubierta blanda desechable,
- una zona aislada con las vistas cubiertas,
- cuencos separados para comida y para agua.

Por supuesto, esto debería reducirse y ajustarse en los casos de gatos que estén sometidos a cuidados más intensivos. En estos casos, se debe limitar el espacio asignado a los gatos a un mínimo, de forma que puedan tratarse con más facilidad y asegurarse de que cualquier vía a la que estén conectados (intravenosa o sondas de alimentación) no se doble o se desconecte con frecuencia.

En muchos casos, no es recomendable ni sensato que el propietario visite a su mascota durante la hospitalización. No obstante, puede causar una buena impresión al propietario del gato y reducir su estrés si le dejamos, al menos, echar un vistazo para que vea con sus propios ojos que la clínica está poniendo todo su empeño para que su gato se sienta tan cómodo como le sea posible. Esta transparencia incrementa la credibilidad de la clínica ante los ojos del cliente y, a su vez, aumenta la confianza que el cliente deposita en su clínica.

El resto de estancias a las que puedan tener acceso también deberán mostrar mediante la presentación de servicios, ofertas y decoración que los gatos son respetados y apreciados en la clínica.



Uso de las redes sociales en la clínica veterinaria

Las llamadas “redes sociales” gozan de una gran popularidad en la actualidad y da la impresión de que (casi) todo el mundo está permanentemente conectado a sus dispositivos móviles con el propósito de intercambiar información y opiniones. Ya no es posible imaginarse la vida diaria sin Facebook, Twitter o cualquiera del resto de plataformas existentes. Además, permiten una forma muy particular y dinámica de generar e intercambiar pensamientos y datos a pesar de la distancia.

Los usuarios de las redes sociales han dejado de ser “meros” consumidores de información, ya que cada vez con más frecuencia se están convirtiendo en diseñadores de información y creadores de opiniones, fomentando un alto nivel de influencia gracias a los constantes intercambios y evaluaciones de información sobre determinados eventos, servicios y productos. Los comentarios de los participantes sobre determinados servicios, en especial como “usuarios” auténticos, sirven para hacer comparaciones y, para mucha gente, tienen más valor y credibilidad que las declaraciones que puedan hacer las propias empresas sobre sus servicios y productos. Esta es la diferencia entre *marketing* y relaciones públicas.

Cuando uno se da cuenta de este dinamismo y de la expansión que están experimentando las redes sociales, sin duda surge la pregunta de si dichas plataformas podrían aprovecharse también en las clínicas veterinarias y, de ser así, ¿cómo?

Consideraciones fundamentales sobre las redes sociales

En primer lugar, lo más importante, incluso aunque la clínica haya decidido no hacer uso de las redes sociales de forma activa, es comprobar de forma regular las opiniones que circulan sobre ésta en Internet; qué imagen se presenta de la clínica en la red; qué se dice de las clínicas de la competencia y qué uso hacen de las redes sociales las demás clínicas de los alrededores. Este tipo de comprobaciones sirve para que la clínica obtenga cierta información de utilidad, como por ejemplo:

- ¿Qué clientes están involucrados en las diversas plataformas de redes sociales?
- ¿Qué veterinarios y qué consultas están involucrados en las redes sociales?
- ¿Qué se siente al recibir elogios?
- ¿Qué se siente al recibir críticas?

Utilizando una mezcla de opiniones, la clínica podrá extraer la información que sea más relevante y aprovecharla para mejorar sus servicios y la comunicación con el cliente. Por ejemplo, con ello podemos acercarnos a los clientes que han expresado una opinión positiva y reforzarla de una forma precisa. Pero todo esto también implica tener que enfrentarse a clientes y a opiniones negativas mediante una gestión de conflictos. La clínica tendría que tener como objetivo eliminar cualquier imagen negativa que haya podido ser creada en Internet tan rápida y eficazmente como sea posible.

El segundo punto que se debe tener en cuenta consiste en averiguar si su grupo objetivo, es decir, sus clientes, utilizan redes sociales y, en caso de hacerlo, qué plataformas usan. Este aspecto juega un papel muy importante, ya que es vital restringir el uso activo a las plataformas en las que sabe que están sus clientes. No siempre es necesario utilizar para la clínica las redes más importantes, tales como Facebook y Twitter. Todos los países cuentan con numerosas redes de menor tamaño en las que se mueven grupos de gente específicos y éstas podrían ser de potencial interés para una clínica veterinaria.

Como ejemplo de una nueva e interesante plataforma para un grupo específico: www.unitedcats.com. Esta plataforma ha sido especialmente diseñada para las necesidades de los propietarios y amantes de los gatos y muestra cómo se pueden utilizar las redes sociales de forma atractiva.

En tercer lugar, resulta fundamental considerar cuál es el objetivo de la clínica a la hora de formar parte de las redes sociales. La cuestión sobre qué pretende conseguir es clave para elaborar el perfil de la clínica en la red social pertinente. A través de las redes sociales se puede, por ejemplo, incrementar el nivel de conocimiento de la clínica o consulta, mostrar y publicitar ofertas específicas y encuestar a los clientes para que den su opinión sobre temas específicos a través de pequeños cuestionarios.



Organización y uso de las redes sociales

Una vez que haya tomado la importante decisión de participar en las redes sociales y se tengan claros sus objetivos, deberá planificar los recursos. Este tema plantea la cuestión de quién va a ser el responsable de la planificación, la instalación y el mantenimiento.

La participación en redes sociales no debería tomarse como un experimento; se debe planear e implantar cuidadosamente. Si la clínica no cuenta con su propio *know-how* y mano de obra para poder diseñar una plataforma interesante, actual e interactiva, existen agencias que se encargan de ello. La ventaja de hacerlo de esta manera es que los profesionales pueden centrarse en la implantación de un modo profesional y pueden dedicarse al contenido de una forma constante, mientras que el equipo de la clínica tendría que someterse primero a una formación laboriosa y el resultado podría resultar menos óptimo. Las agencias de comunicación profesionales pueden adoptar un papel asesor y, mediante la selección de las redes adecuadas y de sus diferentes herramientas dentro de este complejo mundo, ayudar al negocio para conseguir los mejores resultados.

La comprobación del éxito, es decir, la medición de los resultados de una campaña a través de redes sociales puede resultar laboriosa, debido a que las herramientas de *software* todavía no están desarrolladas de forma óptima en todas las áreas. No obstante, la situación cambiará sin lugar a dudas con los pertinentes desarrollos y, entonces, la comprobación, obtención de información y análisis de los datos obtenidos mediante las actividades de un negocio en las redes sociales pasará a ser algo habitual. Pero hasta entonces, la clínica deberá considerar con mucho cuidado si el tiempo invertido en estos medios de comunicación realmente merece la pena, sin saber si dicha inversión se verá compensada y de qué manera lo será (en términos económicos, imagen positiva, etc.).

Cambios de paradigmas en la Web social

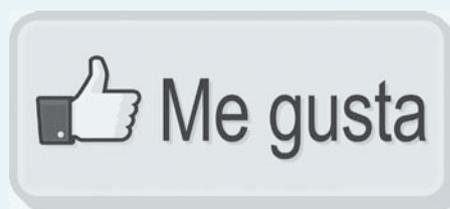
En la era de la Web 2.0 y de sus dispositivos móviles, se ha producido un cambio en los paradigmas: “los grupos objetivo” han evolucionado hacia compañeros de conversación, “los canales de comunicación” se han convertido en plataformas virtuales y los “mensajes” han pasado a ser temas de conversación. Los negocios deben ir a la zaga de estos desarrollos de forma activa y adaptar sus objetivos de comunicación. Esto se debe a que la naturaleza interactiva de los nuevos y más rápidos medios exige un tipo de comunicación completamente diferente al que los negocios habían adoptado previamente. Las plataformas de las redes socia-

les deben actualizarse a diario, si se pretende hacer un uso profesional de ellas, y estar diseñadas con un estilo de comunicación auténtico y personal. “El contenido es el rey”, podría aplicarse en este sentido, es decir, los sitios que tengan un contenido atractivo desde el punto de vista del cliente ganan la lucha por los usuarios. Una página Web le resultará interesante al usuario si percibe que ha obtenido un beneficio al consultarla.

Resumen

En caso de que una clínica quiera posicionarse en las redes sociales, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Análisis de las redes sociales: ¿dónde están activos sus grupos objetivo?
- Establecer las metas: ¿qué pretende conseguir con la presencia de la clínica?
 - ¿Qué beneficios puede generar a sus participantes?
 - ¿De qué herramientas dispone para ello?
- Análisis de recursos:
 - ¿Tiene capacidad la clínica para instalar y hacer funcionar su propia plataforma de redes sociales, es decir, tiene suficiente *know-how* y mano de obra?
 - ¿Sería sensato y necesario contratar a una agencia de comunicación externa?
- Implantación, mantenimiento y control de actividades en las redes sociales.



4. Cómo implantar un plan de *marketing* orientado a los propietarios de gatos

> RESUMEN

El perfil psicológico y social del típico propietario de gatos sugiere que un *marketing* diferente al de propietarios de perros daría mejores resultados. Los autores señalan la importancia del primer contacto del propietario del gato con la clínica y cuestionan, que es posible que el veterinario no otorgue suficiente importancia a la esterilización felina y en consecuencia este procedimiento se infravalora con frecuencia. En este capítulo se presenta detalladamente una oferta completa, duradera a largo plazo y adaptada al gato y a su propietario.

Una vez que la dirección ha ideado el plan de *marketing*, éste se debe comunicar a los demás miembros del equipo para su implantación. El éxito de la implantación de cualquier plan implica una serie de fases, independientemente del tema y de su objetivo. Todas estas fases deben meditarse concienzudamente e implantarse lo más eficazmente posible para lograr el máximo éxito.

1/ Características específicas del propietario de gato

A) ¿Cómo debería influir en la estrategia de *marketing*?

Los estudios sugieren que los propietarios de gatos tienen una mayor probabilidad (con respecto a los propietarios de otro tipo de mascotas) de:

- Ser mujeres.
- Ser profesionales y/o ejecutivos.
- Preferir actividades pasivas (lectura, teatro, cine..).
- Mostrar preocupación por el medioambiente y la situación económica.

Su preocupación por el medioambiente y la economía puede condicionarles, en gran parte, a la hora de elegir un producto,

por lo que es necesario atender a esas preocupaciones a la hora de definir nuestras ofertas.

Los propietarios de perros y gatos suelen ser más independientes, y hedonistas que el resto de la población. Al ser más independientes, tienen más seguridad en sí mismos, entienden de economía y el 65% planifica mensualmente sus cuentas. A las personas hedonistas les gusta mimarse y perciben el acto de ir de compras más como un placer que como una tarea. En el aspecto negativo, observamos que casi el 50% afirma sentirse estresado a menudo. Sin embargo, convivir con un gato puede reducir, hasta en una tercera parte, el riesgo de infarto, por lo que es probable que los propietarios de gatos reconozcan que sus mascotas alivian su estrés.

En un porcentaje significativo, los propietarios de perros y gatos son también compradores, entendiéndose que son ávidos compradores a los que les gusta adquirir productos de marcas de prestigio, lo cual puede resultar de gran ayuda en lo que respecta al *marketing* de primeras marcas.

Menos de la mitad de los propietarios de perros y gatos visitan o participan en las webs locales o en las redes sociales, aunque el porcentaje va en aumento. Una tendencia nada extraña, ya que se interesan por la opinión de otras personas y también toman la iniciativa de informar a los demás sobre aquellos productos y

servicios que realmente les gustan. Según esto: ¿cómo deberíamos promocionar nuestros productos y servicios para que resulten atractivos para el grupo de población que acabamos de describir?

Debemos ser francos con respecto a lo que estamos promocionando, ya se trate de un servicio o de un producto. Todo el equipo debe confiar en lo que está “vendiendo”, y esa confianza debe ponerse de manifiesto mediante el interés por involucrar al cliente y el entusiasmo por fomentar el buen estado de salud y bienestar de sus gatos. Por ejemplo, cuando vean que un propietario se ha fijado en el expositor de alimentos, en lugar de abordarle con un “¿Puedo ayudarle?” sería mejor decir algo como “¿qué edad tiene su gato?”, ya que es preferible formular una pregunta cerrada que una abierta. Para transmitir un alto grado de confianza en todo el equipo de la clínica, lo primero que debemos hacer es contratar a las personas adecuadas, punto que hemos tratado ampliamente en el capítulo anterior. Después debemos asegurarnos de que nuestro *marketing* interno ha sido efectivo con respecto a los siguientes objetivos:

- Todos los aspectos de la campaña promocional tienen que ser estudiados en profundidad y planificados por el equipo de dirección.
- Todo el equipo debe implicarse en la formación interna, la cual debería incluir:
 - Las características y funciones del servicio o producto.
 - Lo más importante, hacer especial hincapié en las ventajas.
 - Los precios.
 - Respuestas a las preguntas de los miembros del equipo y anticiparse a las posibles preguntas que formulen los clientes.
- Lo ideal sería que los miembros del equipo utilizasen el servicio o producto con sus propios gatos, con el fin de poder hablar con los clientes sobre el producto con información de primera mano.
- Comprensión de cualquier incentivo, ya sea individual o colectivo, asociado a la campaña.

El objetivo del “*Marketing* Interno” no consiste únicamente en conseguir que todo el equipo esté plenamente familiarizado con la campaña, sino también en que busquen activamente la oportunidad de promocionar el producto o servicio. Esto únicamente será posible si están plenamente al corriente de la promoción, si la comprenden y, lo que es más importante, si confían en las ventajas que supone para los clientes y se sienten seguros ante cualquier pregunta que estos puedan plantear.

B) *Marketing* externo

Una vez seguro del plan de *marketing* interno podrá difundirlo. Se dice que el 50% de los esfuerzos de *marketing*/promoción se echa a perder; el problema es que ¡nadie sabe de qué 50% se trata! La solución consiste en aprovechar al máximo todos los medios a nuestro alcance y de la manera más efectiva y económica posible.

En el último número publicado de la Edición Especial de *Focus* (Nuevas oportunidades de negocio para su clínica, de los mismos autores) uno de los capítulos, titulado “Cómo atraer a sus clientes”, estaba dedicado a este tema. En dicho capítulo se detallaban los distintos tipos de medios que pueden utilizarse para comunicar el mensaje de la clínica a los clientes, entre los que se incluían materiales que podían ser utilizados tanto en la propia clínica como externamente.

En otro apartado de la publicación se mencionaban las “preguntas de compra” clave que todos nos planteamos antes de comprar cualquier cosa:

- ¿Qué es esto?
- ¿Lo necesito? y... ¿Lo necesito ahora?
- ¿Cuánto cuesta?
- ¿Vale lo que cuesta?

En lo que respecta a la respuesta de la primera pregunta “¿Qué es esto?”, es esencial recordar que sea cual sea el medio que utilice para comunicar los mensajes, recuerde que no está

El personal debe sentirse seguro ante cualquier pregunta que el cliente pueda plantear.





Los transportines para gatos, la comida, las bandejas de arena, la arena higiénica, etc. son productos que pueden ofrecerse a la venta como artículos individuales o bien ofrecerlos en conjunto como un “Pack Básico para Gatitos”.

tratando de comunicarse con otros veterinarios o científicos, por lo que el lenguaje de sus mensajes deberá estar adaptado al del cliente.

Con respecto a la respuesta de la segunda pregunta “¿Lo necesito? y... ¿Lo necesito ahora?” conviene revisar el material promocional desde un punto de vista crítico: ¿Realmente lo que está contando responde a estas preguntas concretas?, o incluso mejor, pida a alguno de sus clientes que lo lea antes de difundirlo: ¿Qué entienden del mensaje que usted intenta difundir?, ¿Se aprovecharían ellos mismos del producto o servicio?, ¿Les ha entusiasmado hasta tal punto que, de buen grado, les recomendarían sus ofertas a otras personas?

Utilice a sus clientes como embajadores. Ponerse en valor y contarles a todos lo bueno que es uno se llama promoción. Que lo hagan otros se conoce como relaciones públicas o RR.PP. y resulta ser un recurso mucho más potente.

El boca a boca entre clientes es mucho más rentable y también la mejor forma de difundir su mensaje. La comunicación ha evolucionado bastante y, si sus clientes han quedado suficientemente satisfechos con lo que usted ofrece, es posible que lo publiquen en *Twitter* o en su muro de *Facebook*. De este modo sus ofertas ¡se expandirán como un virus!

2/ Cómo estructurar una oferta específica para gatos

Si lo que quiere es que le consideren y, más importante, que hablen de su clínica por su particular interés por los gatos, no será suficiente con que su equipo aspire a ello, aunque ése sea un excelente comienzo. Debe demostrarlo mediante lo que comunica con palabras, imágenes y, sobre todo, con lo que usted tiene para ofrecer.

En esta sección comentaremos cuáles son los productos y servicios que pueden interesar a sus clientes propietarios de gatos, los productos y servicios que convendría ofrecer pero que algunos propietarios no saben que necesitan, así como otros que sospechamos que los clientes están adquiriendo en otro lugar.

Como veterinario, usted y su equipo se sentirán más a gusto si respetan el principio fundamental de situar el bien de sus clientes y el bienestar de sus mascotas como eje para todo lo que se propongan hacer. También pueden conseguirlo si su actitud se centra en “resolver el problema” en lugar de simplemente “vender el producto o servicio” y si tratan de orientar las necesidades en lugar de los deseos. Si en lugar de recurrir a la venta pura y dura, que a nadie agrada, educa a sus clientes y con ello pone de manifiesto sus necesidades, se diferenciarán

usted y su equipo del resto de la competencia no veterinaria y generarán clientes que serán fieles a su clínica. Para decidir qué productos y/o servicios convendría promocionar como algo especial para propietarios de gatos, un buen punto de partida sería el gato sano y la medicina preventiva y, aunque las recomendaciones difieran de una región a otra sobre cómo mantener la salud del gato durante la diferentes etapas de su vida, se trata de información disponible y que puede aprovecharse como plantilla para diseñar "Planes de salud".

¿Por qué cuando se trata de ofrecer productos y servicios en la mayoría de clínicas se tiene más en cuenta a los propietarios de perros? ¿Acaso considera que el gato es menos importante, o siente que el propietario del gato está menos interesado que el propietario de un perro, o que los gatos son por naturaleza más saludables que los perros, o que las buenas prácticas las conocen los propietarios de gatos y no los de perros? Probablemente la respuesta a todas estas preguntas sea no.

Un buen punto de partida para mejorar lo que usted ofrece a los propietarios de gatos sería reflejar lo que probablemente ya hace con los propietarios de perros, lo cual debería ser relativamente fácil de introducir. Tomemos como ejemplo la esterilización. Puede que usted lo considere un procedimiento rutinario y sencillo pero, ¿cómo lo ve el propietario? Puede que sea el único momento en el que su mascota se haya sometido a un

proceso quirúrgico y con anestesia. ¡No debemos permitir que las confianzas generen autocomplacencia! Pero retrocedamos al paso anterior. A menudo, la primera toma de contacto con la clínica tiene lugar a través de una llamada de teléfono en la que el nuevo propietario solicita información sobre precios de vacunas para su gatito. Podría tratarse de un cliente que está llamando a varios sitios para comparar precios. Debe entablar una conversación con ese cliente y proporcionarle más información que la del mero precio de vacunación. En esa conversación, su recepcionista debería hacer preguntas acerca del gatito, en particular cuál es su nombre y cómo llegó a la casa. Conseguir los datos del cliente y de su gatito le permitirá enviar una carta o *e-mail* personalizados a dicho cliente (o ¡incluso al gatito!) proporcionándoles información sobre su clínica y qué puede ofrecerles a él y a su nuevo miembro de la familia. Esto, junto con un auténtico interés del recepcionista por el gatito, da al cliente mucho más que un precio para basar su elección en una clínica u otra.

Una de las cosas que se sabe o se percibe que genera tensión a los propietarios y a sus gatos es el trayecto hasta la consulta. Es probable que el nuevo propietario ya lo haya experimentado cuando lo llevó a su casa por primera vez. Así que ¿qué mejor pregunta puede hacerle al cliente por teléfono que la de "cómo transportará a su gatito cuando venga a la clínica"? Esta pregunta da pie a toda una conversación sobre cuál es el



Cuestionario para la revisión de salud

Responder a estas preguntas antes de la consulta puede ayudar al veterinario a valorar el estado de envejecimiento del gato:

Marque con un círculo la respuesta adecuada

- | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| ■ ¿Ha notado algún cambio en el apetito de su gato?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Bebe y orina más de lo habitual?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Tiene dificultades para masticar?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se muestra menos ágil?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se muestra reacio a saltar o a subir las escaleras?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se muestra reacio a que le cojan o acaricien?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Le cuesta alcanzarse la espalda para asearse?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Duerme más?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se despierta durante la noche?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se muestra menos activo?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Maúlla fuerte sin motivo aparente?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Parece a veces confuso o desorientado?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |
| ■ ¿Se muestra más irritable o más agresivo?..... | <input type="checkbox"/> SÍ | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> NS/NC |

Proporcionar al cliente el cuestionario sobre la salud contribuye a añadir valor, documenta las necesidades del paciente y permite que el propietario comente sus conclusiones con la familia.



mejor transportín que puede utilizar, o sobre el uso de feromonas para facilitar no solo el transporte, sino también la adaptación del gatito a su nuevo entorno.

Podría sugerir al cliente la idea de llamar a la clínica antes de la cita para informarse y comprar un transportín así como cualquier otro producto útil “aprobado para gatos/por la clínica”. Otras preguntas relativas a la alimentación e higiene dan pie a una conversación sobre cuáles son los mejores alimentos, las mejores bandejas de arena y la mejor arena higiénica. ¿Por qué forzar al cliente a que acuda a una tienda de animales o a internet enfrentándose a una amplia y confusa gama de productos cuando usted puede ser su único punto de referencia para obtener ayuda y consejos expertos y de interés?

Los transportines para gatos, la comida, las bandejas de arena, la arena, etc. son productos que pueden ofrecerse en venta como artículos individuales o bien ofrecerlos en conjunto como un “Pack Básico para Gatitos” a un precio de oferta reducido y especial. Hablaremos sobre los *Packs* más adelante.

En las páginas 50 y 51 presentamos un ejemplo de un plan de acción en cinco pasos para ayudar a sus clientes. Cuando escribimos esta edición de *Focus* había un video en la página de *CATalyst Council* (www.catalystcouncil.org) en el que se daban consejos sobre la forma de transportar a los gatos y sobre

los tipos de transportines. Ésta es una buena fuente de información tanto para el equipo de la clínica como para el cliente. Volvamos al tema de la esterilización para ilustrar un ejemplo sobre cómo puede mejorar y añadir valor a sus ofertas. ¿Es concebible que lleven a un gatito a su clínica para esterilizarlo y que el propietario no vea a un veterinario en todo el proceso? Como ya hemos mencionado, éste puede que sea el único momento en el que el propietario deje a su mascota para una cirugía o una anestesia. ¿Qué tipo de mensaje transmitiría al propietario la falta de contacto con un veterinario? ¿En qué medida puede devaluar el procedimiento? Con toda seguridad, es mucho mejor realizar una revisión prequirúrgica a ese gatito antes de la cirugía, fijando una cita previa para revisar el desarrollo del gatito. Además, esta revisión brinda la oportunidad ideal de obtener un resumen sobre otros aspectos importantes como por ejemplo la alimentación, colocación del microchip, el seguro, el comportamiento, etc. En lo que respecta al seguro de una mascota, las clínicas deben saber que en algunos países existen restricciones legales que limitan el grado de consejo que se puede proporcionar.

En caso de necesitar medicación se deberán proporcionar consejos adicionales al cliente sobre su administración. Probablemente todos consideremos que es difícil administrar medicación oral a los gatos, por lo que los clientes agradecerán algunos consejos útiles y una demostración por parte de los auxiliares. Además, siempre que sea posible, deberá ofrecer una medicación fácil de tomar. Si proporciona los consejos por escrito e imágenes o videos en su página Web demostrará que no solo ha pensado en el problema, sino que también proporciona la solución.

A) Planes de salud

El hecho de que casi todos los gatos adultos (salvo razas como el Ragdoll y Maine Coon) sean del mismo tamaño en lo que respecta al peso medio (3,6kg-4,8kg) hace que el establecer precios fijos de “Planes de Salud” sea mucho más sencillo. Uno de los problemas que surge durante el diseño de paquetes similares para pacientes caninos viene dado por la enorme diferencia que hay entre unas razas y otras y por el efecto que ello produce a la hora de plantear una estructura de tarifas sencilla que tanto los clientes como los miembros del equipo puedan comprender.

En lo que respecta a los gatos, podría ofrecer, por ejemplo, un “Plan de Salud” que incluya lo siguiente por un precio fijo anual:

- Vacunas anuales.

- 2 revisiones anuales (con “informe escrito”^{**}).
- Control de parásitos externos anual.
- Tratamiento regular frente a parásitos intestinales (con tratamiento profiláctico frente a la dirofilariosis, si procede).

*El “informe escrito” debe ser un documento extenso pero con una enumeración sencilla que detalle todos los aspectos de salud que se hayan revisado junto con las recomendaciones. Este documento es muy versátil y lo más importante es que añade valor al procedimiento, ya que no siempre es obvio para el cliente todo lo que una revisión implica. Además las recomendaciones y los costes asociados quedan documentados para que el cliente pueda ponderarlos y, si fuese necesario, comentarlos con otros miembros de la familia antes de tomar una decisión al respecto. Conviene realizarlo de la forma más sencilla posible, con información adicional cuando sea necesario, siguiendo un formato de folleto comercial y/o uno producido internamente.

La lista anterior podría considerarse como un “Plan de Salud básico” para un gato de 1-7 años. Puede ampliarse o adaptarse según el mercado y/o el público objetivo. Por ejemplo, podría modificarse para gatos de diferentes grupos de edad, como sugerimos en la **Tabla 1**.

Una de las ventajas que el “Plan de Salud” ofrece al cliente es que le proporciona una guía para el cuidado de su gato, ya que indica cuándo es necesario acudir a la clínica y para qué. La clínica también puede contribuir en el proceso enviando un mensaje de texto o un *e-mail* para recordar al cliente la siguiente cita. Otra de las ventajas que podemos encontrar, tanto para el

cliente como para la clínica, es el establecimiento de precios fijos. En el caso de un nuevo gatito, *por ejemplo*: la visita inicial puede resultar muy cara para el cliente si compra todo lo que recomienda la clínica, vacunas, comida, microchip, transportín, arenero, etc., por lo que muchos pueden optar por no comprar en su clínica e ir a otro lugar. Para ayudar a sus clientes con el presupuesto puede dividir el coste total del paquete para un determinado periodo de tiempo, por ejemplo, 12 meses. Incluso podría ofrecerlo con descuento durante un tiempo como “Oferta Especial”.

Todo son ventajas cuando se trata de ofrecer planes en la línea de lo que acabamos de describir; ofertas que hacen que el cliente vuelva a la clínica de forma regular. Para el cliente debería representar una vida más saludable y una detección de los posibles problemas mucho más rápida. Desde la perspectiva del cliente, así puede estar seguro de que su querido gato estará en las mejores manos en lo que se refiere a su salud, y no solo cuando surjan problemas. Desde la perspectiva de la clínica, asegura un contacto regular con sus pacientes y sus afectuosos propietarios, lo cual le permitirá ejercer una buena praxis de medicina. Y desde la perspectiva del negocio, los pagos regulares contribuirán al flujo de caja. Además, el hecho de que los clientes sientan que están pagando productos y servicios “por adelantado” les incitará a utilizarlos. Si la clínica decide aplicar descuentos al precio general, se obtendrán beneficios a partir de un mayor volumen de ventas y del trabajo que se deriva gracias a un mayor contacto con los pacientes.

Otros productos y servicios que puede incluir en un *pack* son:

- Colocación del microchip.

Tabla 1. Programa de salud básico para un gato de entre 1-7 años.

Procedimiento	2-3 meses	6 meses	1 año	2-6 años	7-10 años	más de 11 años
Vacunas	●		●	●	●	●
Revisión de peso	●	●	●	●	●	●
Revisión general	●	●	●	●	●	●
Tratamiento antiparasitario*	●	●	●	●	●	●
Análisis de orina					●	●
Medición de la presión arterial					●	●
Hemograma/bioquímica/T4						●

*La revisión y el tratamiento preventivo de diversas enfermedades parasitarias de felinos podrán variar de un país a otro por lo que deberán modificarse en consecuencia.

El programa de salud anual debería ir mucho más allá de la vacunación.



- Esterilización.
- Seguros.
- Alimento.

B) Alimentación

Independientemente de lo que pueda decidir hacer un propietario concreto con respecto a los cuidados de su gato, ¡por suerte nunca se olvidará de alimentarle a diario! Atraer clientes a la consulta es un desafío cada vez mayor y lo único que hará que los clientes con gatos sanos vuelvan a la clínica de forma frecuente, más que cualquier otro servicio o producto, es la posibilidad de comprar en ella el alimento de su gato.

Suponiendo que la clínica elija una marca de primera calidad como su opción preferente, ¿cómo se puede añadir valor a algo que, aparentemente, es un producto caro que además se puede obtener en cualquier otro sitio? En primer lugar, para añadir valor intrínseco debemos desglosar el precio de una forma que el cliente pueda entenderlo. Y, aunque el precio real de una bolsa de alimento seco para gatos de primera calidad pueda parecer caro, si se muestra con claridad el coste diario junto al producto, el cliente podrá compararlo con el resto de alternativas del mercado. De este modo, toda diferencia parecerá menos significativa y el personal de la clínica podrá explicarlo de una forma más sencilla. Otro punto favorable consiste en indicar el tiempo de duración de la bolsa, lo que potencialmente supone un asunto importante para algunos si el espacio de almacenaje en casa escasea. También

sería recomendable ofrecer revisiones de peso de forma regular, algo que tal vez lleve tiempo haciendo con sus pacientes caninos y que haya olvidado ofrecer en el caso de los gatos.

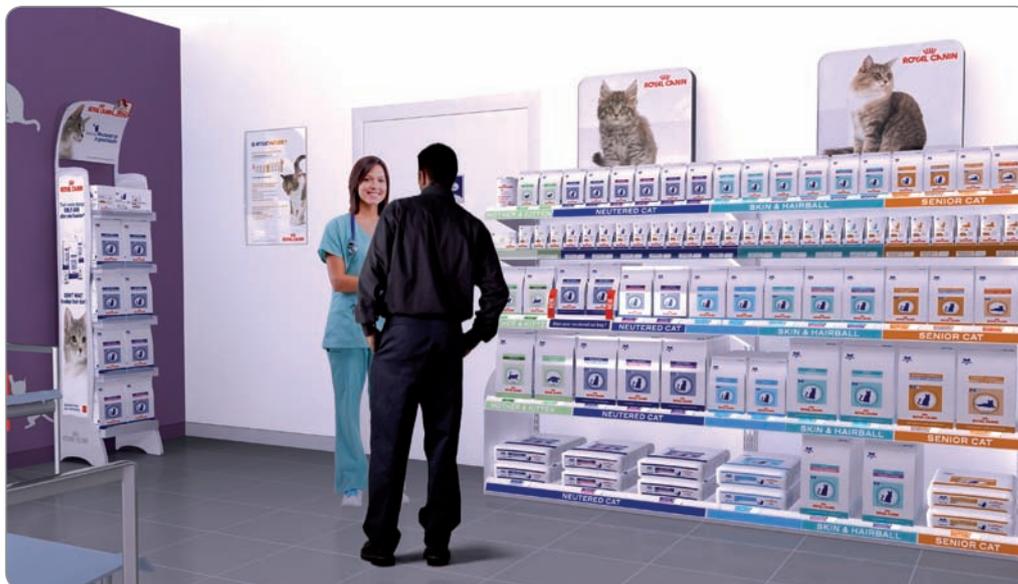
Estas revisiones de peso y condición corporal, las puede realizar el personal auxiliar en los momentos en los que la clínica esté tranquila y se pueden ofrecer a precios reducidos e incluso de forma gratuita, siempre que el cliente adquiera el alimento en la clínica.

Se podría considerar como una acción precursora para los clientes insatisfechos incluir, dentro de un "Plan de Salud" anual, el alimento de su gato para un período de 12 meses; y mejor aún, calcular la cantidad media que va a consumir el gato e incluir dicha cantidad en el paquete. Si hubiera cualquier discrepancia obvia con respecto a la cantidad de comida consumida se podría hablar con el propietario en el momento de la revisión de peso o de salud habituales.

Asimismo, una clínica podría considerar ofrecer otros productos para su venta; artículos que podrían clasificarse como ideales para la sala de espera. Evidentemente, existe un amplio espectro de dichos artículos en el mercado, de calidades diferentes, por lo que el servicio que podemos ofrecer a nuestros clientes se debe centrar en una gama concreta de productos útiles y de calidad. En cumplimiento con los principios fundamentales, es realmente importante que dichos artículos sean acordes a los valores de la clínica, consistentes en mantener una óptima calidad y tratar las necesidades auténticas. Por eso, nuestro equipo debería sentirse cómodo a la hora de recomendar dichos productos, para poder resolver problemas y/o mejorar la calidad de vida de los gatos. ¡No es ético pedirles que vendan productos de cuya eficacia dudamos!

Cuando estemos ante clientes que vayan a tomar una decisión sobre si comprar un servicio o un producto, el dinero será un factor que tendrán en cuenta. Cuando se trata de decisiones económicas, muchos propietarios de gatos son bastante ávidos en términos económicos y estarán más preocupados por el valor del dinero que por el coste en sí. Por lo que, salvo que demos dicho valor del dinero ilustrándole los ahorros que le supondrá adquirir la oferta, ¿cómo podrá juzgarlo el cliente? Por ejemplo, con un "pack de oferta" debemos indicar cuál sería el precio total normal al lado del precio con descuento. Asimismo, debemos destacar cualquier valor añadido, como por ejemplo, "revisiones de peso regulares de forma gratuita" o "asesoramiento telefónico ilimitado".

Los clientes que adquieran alimentos para mascotas en su clínica volverán de forma habitual.



C) Hacer frente a la competencia en el mercado

En una era en la que el consumidor es el rey, los clientes se han acostumbrado a “comparar precios” y nos bombardean los anuncios y las ofertas especiales, es muy probable que los clientes cuestionen los precios de la clínica. ¿Cómo se puede responder ante tales retos?

Competir con los precios puede convertirse en un camino muy escurridizo y, en ocasiones, puede hacerse muy cuesta arriba, por lo que no lo recomendamos como primera opción. Le recomendamos que siempre trate de competir en términos de calidad, y que todo el equipo esté preparado para defender esa postura en caso de que se presente un cliente que diga que puede comprar productos “similares” en otro sitio por menos dinero. Debe contar con munición suficiente para poder explicar que, aunque puedan parecer similares, sus productos son superiores y explicar los motivos.

No obstante, sí que debe estar al corriente del mercado y, en caso de ofrecer exactamente los mismos productos que los que se pueden encontrar en otros sitios, debe ser consciente de los precios de la competencia. Tal vez pueda justificar un mayor precio para el mismo producto añadiéndole valor, por ejemplo,

“revisiones de peso gratuitas y consejos nutricionales cuando adquiera alimentos para su mascota en nuestra clínica”. Sin embargo, no puede esperar disfrutar de amplios volúmenes de ventas si sus precios se consideran mucho más altos que otros.

Cuando se trata de competir en el mercado abierto, tal vez se tenga que enfrentar a competidores cuyo poder adquisitivo sea mucho mayor que el suyo. Una vez dicho esto, si se encuentra en una situación en la que tenga que reducir su precio para poder competir, es posible que tenga más margen con el que jugar del que piensa. Su margen real no es la diferencia entre su precio de venta y facturación, sino la diferencia entre el precio por el que vende el producto y el precio neto; dicho de otro modo, debe tener en cuenta los descuentos del fabricante y del mayorista de los que se beneficia.

¡Pero debemos advertirle de algo! Si decide adoptar este camino de descuentos, debe tener en cuenta el efecto que produce una reducción de precios en su beneficio neto. Por ejemplo, imagine un artículo del que cuenta con un 20% de margen; si decide bajarle el precio de venta en un 10%, ¡tendrá que incrementar sus ventas en un 100% para obtener la misma cantidad de beneficio! Y recuerde, cuanto más bajo sea el margen bruto, más duro será el efecto que la reducción del precio tenga en el beneficio neto.

3/ Procedimientos médicos específicos

Los gatos que tienen acceso al exterior pueden cumplir perfectamente con el patrón de estilo de vida apasionante y activo de un pequeño cazador, pero una vez en el interior del hogar tienden a llevar un estilo de vida muy diferente. Una dificultad a la hora de tratar con gatos es que su estilo de vida relativamente sedentario y hermético se suele relacionar con su comportamiento, el cual no es muy diferente cuando se ponen enfermos y, como resultado, muchas enfermedades no llegan a detectarse en las fases iniciales.

Tal y como se ha mencionado en otros apartados, este mensaje de detección precoz de enfermedades debe transmitirse a los propietarios de gatos junto con la promoción de programas para controlar el estado de pacientes aparentemente sanos.

Cuando se trata de considerar los procedimientos médicos específicos que se deben ofrecer y el equipo necesario para ello, un buen punto de partida podría consistir en revisar el listado de patologías más frecuentes en nuestros pacientes felinos, sobre todo aquellas que puedan resultar más difíciles de detectar por los propietarios.

Aunque un examen médico exhaustivo podría mostrarnos signos directos de una enfermedad clínica o subclínica, o al menos sugerirlos, a los gatos se les da muy bien “esconder” problemas, por lo que los procedimientos específicos resultan de mayor utilidad a la hora de detectar y tratar problemas en la fase más temprana posible (**Tabla 2**).

Los análisis de orina son de gran ayuda a la hora de detectar la diabetes, la enfermedad renal o enfermedades del tracto

urinario inferior. El uso de arena higiénica no absorbente es un método no invasivo para la recogida de muestras y es algo que se puede hacer con los pacientes ingresados o que el propio cliente puede hacer en casa. Otra alternativa para recoger muestras estériles es la cistocentesis. El análisis de orina es relativamente barato para el cliente puesto que requiere un equipo mínimo, por ejemplo, un refractómetro, tiras reactivas y un microscopio. Si se sospecha de una infección del tracto urinario se podría llevar a cabo un cultivo bacteriano y una prueba de sensibilidad, pruebas que se pueden hacer en la propia clínica o enviar a un laboratorio externo.

Los estudios hematológicos y bioquímicos realizados en la clínica o en un laboratorio externo podrían proporcionar signos fiables de diabetes o de enfermedad renal, o podrían sugerir la presencia de hipertiroidismo, con la posibilidad de investigarlo más a fondo con un análisis de sangre adicional. Para decidir si le conviene adquirir o alquilar un equipo de laboratorio para realizar las pruebas en la clínica, debería considerar determinados factores, entre los que se encuentran:

- La disponibilidad de un servicio de laboratorio externo fiable y eficiente.
- El coste de procesar las muestras en la clínica frente a la opción externa.
- La capacidad para interpretar los resultados en la clínica.
- El tamaño de la población felina de la clínica.
- El tamaño percibido del mercado en términos de captación.

El hipertiroidismo es una patología con una incidencia razonable en gatos de edad avanzada y debería sospecharse su presencia cuando se trate de pacientes delgados y activos (o incluso hiperactivos) con mucho apetito y un ritmo cardíaco acelerado.

Aunque un análisis de sangre rutinario podría aportar indicios de hipertiroidismo, esta patología debe ser confirmada por la presencia de niveles elevados de tiroxina (T4). Esta medición se puede realizar en la clínica o en un laboratorio externo.

Los gatos con hipertiroidismo suelen mostrar síntomas de hipertensión y, según se ha mencionado previamente, taquicardia. Si esta enfermedad ha estado presente durante algún tiempo, puede que se produzcan cambios secundarios y permanentes en el corazón (hipertrofia ventricular izquierda) que podrían requerir una medicación adicional. Para investigar esta posibilidad convendría realizar un electrocardiograma al paciente.

Tabla 2. Patologías felinas más frecuentes.

Enfermedad periodontal

Hipertiroidismo

Fallo renal crónico

Hipertensión

Osteoartritis

Diabetes mellitus

FLUTD (enfermedad del tracto urinario inferior)

Una práctica recomendable consiste en controlar la presión arterial de los gatos mayores de 7 años anualmente. Los gatos son muy propensos a aumentos de la presión arterial por el estrés, lo que dificulta establecer e interpretar las mediciones. Por eso, los pacientes necesitarán algo de tiempo para aclimatare al entorno y, de ser posible, el procedimiento debería realizarse en presencia de los propietarios. Las mediciones de la presión arterial se realizan utilizando un Kit de Tensión Doppler y, debido a la variación que se puede producir en las lecturas por las influencias externas, se deberían realizar varias mediciones y calcular la media para emitir un resultado.

Los tratamientos dentales son necesarios en muchos gatos, pues es relativamente común que padezcan enfermedad periodontal. Si no se tratan, este tipo de patologías son dolorosas pudiendo dar lugar a una enfermedad sistémica. Mientras que algunos propietarios de perros limpian los dientes de su mascota, cepillar los dientes de un gato es una misión casi imposible.

Como resultado, los propietarios de gatos no suelen darse cuenta del estado de la salud oral de sus gatos hasta que un miembro del equipo de la clínica se lo muestra. Puede que no sea fácil mostrar la boca del gato el tiempo suficiente, por lo que el uso de esquemas y/o fotografías dentales puede resultar muy útil a la hora de explicar los problemas y las propuestas de tratamientos que se deberían llevar a cabo. Las gráficas dentales son de gran ayuda para documentar el estado de la cavidad oral antes y después del tratamiento, y se pueden realizar en papel o bien mediante algún programa informático. Además, si facilita una copia al cliente "añadirá valor" al tratamiento.

Para llevar a cabo un examen oral exhaustivo en algunos pacientes felinos puede que sea necesario hacer radiografías orales. Resulta prácticamente imposible obtener buenas radiografías utilizando una máquina de rayos X veterinaria estándar, por su restricción de movimientos y por el tamaño de la cabeza del gato. Para realizar esta prueba, lo ideal sería contar con una unidad de rayos X dental, montada en la pared o bien móvil. A veces, se pueden conseguir de segunda mano.

Medir anualmente la presión arterial en gatos de más de 7 años es una práctica recomendable.



También resulta necesario contar con el siguiente equipo:

- Película dental pequeña que pueda ser procesada de forma manual o automática.
- Una reveladora de radiografías portátil que permite que la película se revele en el propio quirófano.
- Abrebocas.
- Soportes para película que permitan colocar la película en la boca.

Los dientes de los gatos, en especial los dientes enfermos, pueden ser muy frágiles y fracturarse con facilidad, dejando la raíz completa o parcial, con consecuencias no deseadas. Con el fin de extraer los dientes con éxito y de forma segura, es necesario elegir los tamaños adecuados de los elevadores dentales y escoplos. Además, un torno dental que le permita eliminar sarro, pulir y, cuando sea necesario, cortar coronas de un modo efectivo y eficaz, y de ese modo facilitar la extracción de las raíces, puede ser una inversión muy valiosa para la mayoría de las clínicas que pretenden abrirse al negocio de la odontología felina.

Cómo ayudar a sus clientes en hasta su consulta

Uno de los principales motivos por los que un propietario es reacio a llevar a su gato a la consulta veterinaria es la dificultad que conlleva el transporte de la mascota en sí; además del estrés asociado al que se someten tanto el gato como el propietario. Por eso, una clínica que pretenda incrementar su negocio felino deberá implantar un plan de acción que reúna los siguientes pasos:

A/ Diseñe un breve folleto llamado "Los 10 mejores trucos de viaje para traer a su gato a la consulta" que incluya los siguientes consejos:

1. Nunca lleve al gato suelto en el coche.
2. Elija un transportín robusto que se abra por arriba y por delante, y que además se pueda abrir totalmente por la mitad superior (una parte superior fácilmente extraíble permite examinar al gato cuando está nervioso sin que tenga que salir del transportín). Hay que centrarse en los elementos prácticos y funcionales y evitar transportines estrambóticos y que suelen ser caros. No dude en pedir a nuestro personal de recepción que le enseñe alguno de nuestros transportines recomendados y que le demuestren cómo se usan.
3. En casa, deje el transportín en un lugar en el que el gato pueda verlo y considerarlo "parte del mobiliario", para que se convierta en un elemento familiar para él.
4. Intente que el transportín sea lo más cómodo y familiar posible, poniendo algún trapo con su olor y/o con el olor del gato (puede frotar con delicadeza la cara del gato con un trapo suave para impregnarlo con su olor). Rocíe el trapo con un spray de feromonas faciales felinas sintéticas (Feliway®), disponible en la clínica, 30 minutos antes de salir de casa. No olvide que su gato puede marearse o manchar el transportín durante el trayecto, por lo que sería buena idea llevar un recambio para el trayecto de vuelta a casa.
5. Para hacer que el gato entre en el transportín, en caso de que no lo haga espontáneamente, debería coger al gato con calma y meterlo con cuidado por la apertura. De forma alternativa, puede desmontar la parte superior del transportín y volver a ponerla una vez que el gato se encuentre en la mitad inferior. Si el gato se muestra realmente reticente a entrar en el transportín, puede envolverlo en una toalla gruesa (impregnada con su olor y/o con feromonas en spray), y colocar con cuidado al gato y la toalla dentro del transportín.
6. Una vez en el coche, intente evitar que el transportín se zarandee durante el trayecto, colocándolo de forma segura en el reposapiés de detrás del asiento delantero o bien con el cinturón de seguridad. Conduzca con cuidado; evite la música fuerte y agresiva; hable tranquilamente con su gato para tratar de calmarlo. Cuanto más

Es importante elegir un transportín con una parte superior fácilmente extraíble.



el transporte de sus gatos

tranquilo esté el propietario mejor se sentirá el gato. A algunos gatos les gusta mirar al exterior, pero la mayoría prefieren que el transportín se mantenga cubierto con una toalla durante el trayecto.

7. Cuando camine del coche a la zona de recepción de la clínica, intente no zarandear el transportín ni chocarlo contra sus piernas.
8. Una vez en la zona de recepción, pregunte a nuestro personal de recepción dónde puede sentarse y en qué lugar puede dejar el transportín (tenemos una zona de recepción específica para gatos con lugares especiales para dejar el transportín a su lado). Le recomendamos encarecidamente que deje la parte delantera del transportín mirando hacia usted (¡en vez de hacia otros gatos!) y que mantenga el transportín cubierto con una toalla durante el tiempo que pase en la recepción.
9. ¡Evidentemente, para el trayecto de vuelta a casa deberá seguir el mismo protocolo!
10. Por último, pero no por ello menos importante, si tiene varios gatos, debería tomar ciertas precauciones a la hora de llevar a uno de ellos de vuelta a casa, sobre todo tras una larga estancia en la clínica. Deje al gato que vuelve a casa en el transportín durante unos minutos y observe la reacción de los demás gatos. Si todos los gatos permanecen tranquilos, puede abrir el transportín y dejar que su gato se una a sus compañeros de habitación. Si percibe cierta tensión entre sus gatos, probablemente sea porque el gato que vuelve a casa trae olores de la clínica. Si esto ocurre, mantenga al gato que vuelve a casa en una habitación separada (¡por supuesto, con su arenero, su comida y su agua fresca!) durante un mínimo de 24 horas para que adopte un olor más familiar.

B/ Incluya entre su gama de productos un número limitado de transportines, que cuenten con todos los elementos que se han mencionado en el panfleto. ¡Evidentemente, las imágenes de transportines que contenga el panfleto deberán ser muy similares, o incluso idénticas, a los transportines que vende en su clínica! Además, deberá incluir entre su gama de productos sprays de feromonas faciales felinas sintéticas.

Durante el trayecto, es importante colocar el transportín del gato de forma segura en el coche, de manera que no se mueva y el gato no se estrese.



C/ Asegúrese de que todos los miembros del equipo tienen los conocimientos suficientes para cuando surjan problemas relacionados con el comportamiento del gato, y de que reciban formación para poder realizar comentarios e informar sobre el contenido del folleto, demostrar el uso del transportín, etc.

D/ Incluya el folleto en el *pack* de bienvenida para todos los propietarios de gatos que acudan a la consulta por primera vez. El personal de recepción deberá ofrecerse a realizar comentarios adicionales y aclaraciones sobre su contenido, demostrar el uso del transportín, etc.

E/ Diseñe una página específica en la sección felina de la página Web de su clínica con explicaciones, fotos o incluso vídeos y ofrezca la posibilidad de descargar el folleto.

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: Pierre Ménard
Control Técnico: Buena Media Plus

Ilustraciones: Youri Xerri

Fotos: Fotolia, Shutterstock

© 2012 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues Francia
Tel: + 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.