

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA
Y ZOOTECNIA

¿POR QUÉ LAS CLÍNICAS DE BANFIELD EN ESTADOS UNIDOS
SON MUCHO MAS RENTABLES QUE LAS CLÍNICAS PRIVADAS EN
MÉXICO?

LA PEQUEÑA GRAN DIFERENCIA ENTRE LA RENTABILIDAD DE
LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS

TRABAJO FINAL ESCRITO DE LA PRÁCTICA
PROFESIONAL SUPERVISADA EN EL EXTRANJERO
EN LA MODALIDAD DE PEQUEÑAS ESPECIES
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

MÉDICA VETERINARIA ZOOTECNISTA

PRESENTA

JANICE GRASSIE REBOLLAR

Asesor:

MVZ MsC Rafael Trueta Santiago

México, D.F.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mi abuelito Moisés

AGRADECIMIENTOS

A Tony, mi mamá, que sin tu apoyo no podría haber hecho esto. GRACIAS!!!!

A Luis, mi papá, que fue quien me inició el amor a esta profesión.

A mis amigas del Miraflores, Elisa, Paty y Chabeli
por su valiosa y duradera amistad, gracias por
estar conmigo tantos años, LQM!!!

A Héctor por todos los años que has estado
conmigo, aunque estés lejos. Jag älsker dig

A Román, José Luis, Marián, Nancy, Rodrigo y Alfredo
por su gran amistad y apoyo durante nuestros años
en la Facultad...la cual estoy segura
que durará mucho mas!!

A Adry, Debby y Erika, las niñas de Atlanta, con
quienes viví 3 meses y me dieron su amistad.

.A René, por enseñarme y ayudarme con tanto y
ser una de las personas mas
importantes en mi vida. MAT

God Grant Me The Serenity
To Accept The Things I Cannot Change
Courage To Change The Things I Can
And The Wisdom To Know The Difference

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
La Visión Banfield	4
CAPITULO I	
Conceptos Básicos	6
El mercado y los servicios veterinarios	10
Las utilidades de los servicios veterinarios	14
Una cartera de clientes adecuada	15
CAPITULO II	
Plan de mercadotecnia	21
Medicina de calidad	21
Actitud en el servicio	23
Calidad en la atención al cliente	25
Relaciones profesionales con el cliente	31
Mercadotecnia en la clínica veterinaria	34
Cobrando los honorarios adecuados	38
CAPITULO III	
Pensando en el futuro	42
DISCUSIÓN	46
REFERENCIAS	50

RESUMEN

GRASSIE REBOLLAR JANICE. ¿Por qué las clínicas de Banfield en Estados Unidos son mucho más rentables que las clínicas privadas en México? La pequeña gran diferencia entre la rentabilidad de las clínicas veterinarias en México y Estados Unidos. (Bajo la dirección del MVZ MsC Rafael Trueta Santiago)

El simple hecho de establecer una clínica y esperar a que los clientes lleguen no es suficiente, es indispensable conocer las diferentes herramientas necesarias para que el servicio que se ofrezca sea de alta calidad. Las clínicas veterinarias deben de ser consideradas como una empresa y por lo tanto, se deben administrar como tales. El objetivo de este trabajo es dar a conocer los puntos que se deben de tomar en cuenta para realizar una administración adecuada de la clínica veterinaria para mejorar y tener una cartera de clientes leales; cobrar los honorarios adecuados tomando en cuenta el poder adquisitivo de la clientela y que realmente reflejen el trabajo que realizamos; cambiar nuestra actitud hacia los clientes, dando un servicio de calidad tanto médica como personal, y así crear relaciones profesionales que durarán por mucho tiempo.

Este trabajo está basado e inspirado por la experiencia vivida en la Práctica Profesional Supervisada, realizada de septiembre a diciembre de 2004 en uno de los hospitales Banfield, The Pet Hospital en EUA. La información que se obtuvo en este lugar fue ampliada con bibliografía encontrada en la biblioteca de la FMVZ-UNAM, Internet, memorias de diversos congresos, así como comunicaciones personales con personas dedicadas a esta actividad.

A lo largo del presente se dan las técnicas y conocimientos necesarios para tener una visión empresarial aplicable a las clínicas veterinarias y lograr así el éxito que se pretende.

INTRODUCCIÓN

Banfield, The Pet Hospital, una empresa en Estados Unidos que se dedica al cuidado de la salud de las mascotas, que cuenta con hospitales en más de 40 estados de los Estados Unidos, Inglaterra y un hospital de enseñanza en México, y continúan en expansión. Cada hospital tiene una gran cartera de clientes fieles y constantes consumidores de los servicios ofrecidos. ¹

La práctica privada en México, está integrada por alrededor de 7000 y 7500 clínicas veterinarias en todo el país. Se habla de que en México existen aproximadamente 15 millones de perros domésticos. Esto indica que cada clínica cuenta con 2000 clientes, sin embargo de estos, son menos de 100 aquellos clientes que son, de cierta forma, constantes. ²

La visión de Banfield es contribuir a lograr una mejor vida para las familias, lo cual logran al enfocar su trabajo en el lazo entre las mascotas y las familias, y cuando la gente de Banfield trabaja día a día para preservar, mantener y reforzar ese lazo. El practicar una medicina enfocada a este lazo mascota-familia, significa proveer y encargarse de las necesidades de salud tanto físicas como de comportamiento de las mascotas, así como tomar en cuenta las necesidades emocionales, educacionales y logísticas y la realidad financiera de las familias. ¹

El principio que está detrás de la práctica de este tipo de trabajo es el mejorar la calidad de vida de las mascotas, y a través de ellas, la de la familia en cuyo seno viven, en otras palabras, contribuir a lograr una mejor vida para las familias y para las mascotas. ¹

La mayoría de las clínicas en México tienen una visión muy similar a la que tienen en Banfield, pero ¿qué es lo que hace que haya una diferencia tan significativa entre la práctica privada en México y los hospitales Banfield en

Estados Unidos? ¿Qué es lo que hace falta en la visión de muchas de las clínicas veterinarias en México?

Sin ignorar las diferencias económicas entre los dos países, la situación económica en la que se encuentra nuestro país que ha crecido muy poco en los últimos 20 años, ha provocado que los gastos discrecionales, aquellos que no son indispensables, que se pueden suspender o posponer, se hayan reducido. Se sabe que los consumidores no adquieren un servicio por el simple hecho de querer gastar el dinero, si no porque están totalmente convencidas de que los beneficios que obtienen son mucho mayores a su costo. Para alguien que presta sus servicios, requiere un esfuerzo de convencimiento y formación hacia sus clientes, para hacerles ver que sus servicios son indispensables.²

Lo que hace falta en la mayoría de las Clínicas Veterinarias es una **Visión empresarial**, ya que la Práctica Veterinaria es una **Empresa** y por lo mismo, un negocio. Cualquier iniciativa que ofrezca servicios a la disposición de aquellos que pudieran necesitarlos, es una empresa y debe de ser dirigida como tal para garantizar su éxito.

Durante la estancia que realicé de septiembre a diciembre del 2004 en uno de los hospitales Banfield en Atlanta, GA, EUA, tuve la oportunidad de conocer no solo la forma de practicar la medicina veterinaria en otro lugar, sino también me informaron que todos los hospitales Banfield tienen una administración igual a la que se practica en cualquier otra empresa de servicios.

El objetivo de esta tesina es identificar los elementos que servirán como base para tener una visión empresarial en la Práctica Veterinaria lo cual coadyuvara a mejorar su rentabilidad.

La visión Banfield

Para comprender mejor las características que identifican a Banfield, primero se debe de entender la filosofía que guía la práctica, el “tratar a la Mascota como a un miembro más de nuestra propia familia”. Esta filosofía mantiene el enfoque en los lazos especiales que hay entre la familia y mascota y por otro lado, enfatiza el compromiso de ofrecer medicina de la mejor calidad y un servicio excepcional. ³

La práctica veterinaria de calidad combina la mejor atención del paciente con prácticas empresariales éticas y más eficientes. En Banfield, casi toda la contabilidad, servicios administrativos, recursos humanos, marketing y otras funciones se llevan a cabo especialistas en cada área del “Central Team Support” ubicado en Pórtland, Oregon. ³

El objetivo de Banfield es crear una mejor vida para las familias, lo que es:

- ⌘ Hacer la salud de la Mascota económicamente accesible
- ⌘ Valorar más a la Mascota dentro de la familia
- ⌘ Enseñar como un mejor cuidado a la Mascota aumentará su calidad de vida.
- ⌘ Evitar la eutanasia al mantener a las Mascotas sanas
- ⌘ En resumen, tratar a su Mascota como parte de la familia. ¹

Los estándares que Banfield ha alcanzado son para crear una calidad consistente en la práctica. Una calidad de práctica que se define como la suma de medicina de calidad, más servicio al cliente de calidad, más el numero de familias ayudadas, más la eficiencia del equipo de trabajo. El construir una práctica que durará para siempre requiere que se mantenga constantemente la promesa de realizar servicios de calidad que satisfagan al cliente. ¹

Estos estándares son los fundamentos de una práctica de calidad, la cual logrará una clientela feliz, sana, creciente y rentable. Los estándares están diseñados para beneficiar a las mascotas, a los clientes, todos los miembros del equipo y sus familias, y a la empresa. Los estándares aplican a todos los miembros del equipo todo el tiempo y en todas las interacciones, ya sea en persona, en el teléfono o en comunicación escrita, ya sea con clientes, entre ellos o con otras organizaciones profesionales.¹

Establecer estándares altos y dar seguimiento al proceso para mantenerlos, son pasos importantes para alcanzar la visión.

Capítulo I

Conceptos Básicos

Empresa

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, sin embargo es uno de los más difíciles de comprender, ya que es un concepto que se aplica a diversas realidades.⁴

La empresa es la unidad económica o agente económico individual que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Además, su fin último es la producción de utilidades.⁵

Para poder desarrollar su actividad, la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos necesita y como se deben de combinar. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.⁵

La empresa es el instrumento universalmente empleado en el mundo capitalista para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los recursos que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Toda empresa engloba una amplia gama de intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta

perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.⁵

El empresario es la persona que detecta y aprovecha una oportunidad de mercado para explotarla como negocio a través de una organización para generar una utilidad. Con esta definición se cubren cinco aspectos indispensables en el concepto de empresa: mercado, negocios, oportunidad, organización y utilidades.⁵

Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.⁶

Los negocios tienen oportunidad de crecimiento, solo es cuestión de identificar cuales son los elementos que los mueven y que los pueden impulsar, para aprovecharlos.²

Calidad

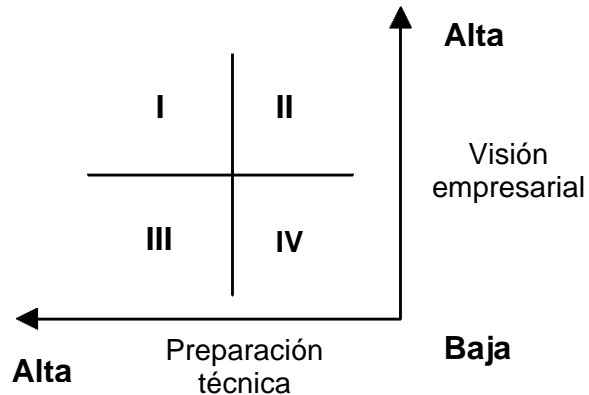
Se puede definir calidad como el cumplimiento de los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

La importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos, esto trae como consecuencia que surja en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.¹³

Visión empresarial

Generalmente, los médicos veterinarios están preocupados por mantener una actualización médica y para lograrlo asisten frecuentemente a los diferentes cursos y congresos de distintos temas que se dan con tanta frecuencia en México. Esto está provocando que solo se tenga una visión unidimensional de la actividad. Sin embargo, si a lo anterior se agrega una “visión empresarial”, los médicos veterinarios podrían llegar a combinar ambas dimensiones, logrando una alta capacitación técnica y una fuerte visión empresarial, haciendo una Práctica Profesional Integral.

Esto se explica mejor en el cuadro 1:



Cuadro 1. Relación entre la preparación técnica y la visión empresarial

En el eje de la preparación técnica, los individuos con la mínima preparación están calificados para lo que se conoce como mano de obra no especializada, mientras que en el extremo opuesto, en la formación máxima, se ubican los científicos, investigadores y académicos sobresalientes. Si solo consideramos ese eje, los individuos solo se desarrollarían en un sentido lo cual los llevaría a destacar solo en su disciplina.

En el eje de visión empresarial, el nivel mínimo lo ocuparían, como ejemplo, aquellos profesionales que no han desarrollado esas capacidades, mientras que el máximo sería ocupado por personas con enorme talento para los negocios.

Al combinar ambos ejes se obtienen cuatro cuadrantes. En el cuadrante inferior derecho IV se coloca a las personas sin preparación técnico-científica, ni talento empresarial.

En el cuadrante inferior izquierdo III se ubican las personas con alta preparación técnica, pero sin sentido empresarial. Aquí se podría ubicar a los médicos clínicos con preparación y capacidades extraordinarias, pero que para poder ejercer su práctica dependen del prestigio que generen entre los colegas, quienes les podrían derivar casos complejos; serían los especialistas médicamente sobresalientes que no pueden depender únicamente de la actividad de su clínica por no poder generar una clientela suficiente.

El cuadrante superior derecho II es para quienes su giro de acción no demanda mayor preparación científica. Aquí se identifican a personas exitosas en las actividades mercantiles principalmente. Un ejemplo en la rama veterinaria serían aquellos médicos que les ha ido bien en los negocios del ramo pecuario, pero al ser una actividad comercial, no demanda muchos conocimientos científicos.

Finalmente, en el cuadrante superior izquierdo I está la Práctica Profesional Integral, que son personas u organizaciones que logran combinar ambas dimensiones, una alta capacitación técnica y una fuerte visión empresarial. Aquí se ubican a los profesionistas muy bien capacitados en su área y que además tienen el talento de saber atraer y mantener a la clientela adecuada.

Para poder alcanzar una Práctica Profesional Integral, se puede hacer de dos maneras:

- ∅ Profesionistas con alta calificación técnica, cuyas características de trabajo les permitan asociarse con personas que aporten la Visión Empresarial.

- ⌘ Profesionistas que se desenvuelvan individualmente, y por lo mismo, necesitan prepararse para desarrollarse en ambas disciplinas.

Los médicos veterinarios claramente se pueden identificar en el grupo de profesionistas que se desenvuelven individualmente, por esto es necesaria la capacitación en el área empresarial. Necesitan estar bien preparados en medicina y cirugía, tener una mejor capacidad profesional, sin embargo, para poder utilizar de manera óptima estos conocimientos médicos, es necesario ascender en la visión empresarial.

El mercado y las oportunidades de los servicios veterinarios

Existe un mercado de servicios para las mascotas. Como en cualquier otro mercado de bienes y servicios, esta regulado por dos fuerzas fundamentales, la oferta y la demanda.

En el mercado de las mascotas, el servicio primordial que se ofrece es el de la salud, este es el que el médico veterinario vende y la clientela compra. Además, el médico veterinario procura dar un servicio de calidad y una buena administración.

Es insuficiente solo capacitarse en el área medica, ya que solo se esta procurando la calidad del servicio, que sería la oferta, dejando en segundo plano a los clientes y lo que esperan, es decir, la demanda.²

La oferta esta constituida por una parte, por los cuidados médicos que proveen los médicos veterinarios. Tradicionalmente, el médico veterinario está enfocado a incrementar su preparación clínica. Esto es, se concentra en mejorar su capacidad de oferta, apoyado en la convicción errónea de que una mejor preparación médica puede, por sí misma, robustecer su situación financiera.²

La demanda esta dictada por los propietarios que buscan la salud y bienestar de sus mascotas. El hecho es que, mientras no se estudie la demanda

de servicios y se aproveche su flujo productivo, el trabajo empresarial de una clínica veterinaria estará incompleto. Competir solamente con habilidades médicas no es una propuesta ganadora.²

El mercado esta en constante cambio, y esto obliga a las empresas, a que para alcanzar el éxito, sean capaces de modificarse y adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado, adaptarse a los propietarios.¹¹

De manera aproximada, existen 15 millones de perros domésticos en México, y alrededor de 7000 a 7500 clínicas veterinarias. En teoría a cada clínica, le tocaría alrededor de 2000 a 2100 pacientes, y aunque quizá en una clínica se cuente con una cartera de clientes con esta cifra, no todos estos clientes generan un ingreso.²

Tan solo en el Distrito Federal, cada dos de tres viviendas posee alguna mascota, este porcentaje es mayor entre los niveles más escolarizados de la población. El promedio de mascotas en el Distrito Federal es de 1.7 por habitante, sin embargo, el promedio sube a 2.6 mascotas por habitante si se considera a los habitantes que poseen mascota. Dentro de este porcentaje, la mascota que está más presente es el perro en un 54.2%.⁷

Las actividades médicas que generalmente se realizan en un consultorio veterinario se pueden agrupar en tres tipos:

- ⊗ Casos complejos que requieren de técnicas avanzadas de medicina y cirugía. Estos casos son los más esperados y los menos frecuentes.
- ⊗ Medicina básica, aquellos procedimientos sencillos, pero comunes en los pacientes, como trastornos gastrointestinales, afecciones del tracto respiratorio, dermatosis, cirugías estéticas y de esterilización
- ⊗ Aquellas actividades frecuentes como son vacunas, desparasitaciones, orientación nutricional, revisiones médicas a cachorros recién adquiridos, etc. Este tipo de actividades es lo que los clientes más

perciben de los servicios veterinarios y que básicamente es Medicina Preventiva.

También existen actividades no médicas como la peluquería, baño, venta de alimentos y accesorios, pensión, venta de cachorros, las cuales también generan cierta ocupación en una clínica veterinaria, sin embargo no suele ser la principal actividad, ya que el servicio primordial que proporciona el médico veterinario debe ser la atención médica, mientras que las actividades no médicas se consideran como un servicio adicional.

A pesar de que se tiene una gran diversidad de tareas que se pueden realizar en una clínica veterinaria, hay bastante irregularidad en las cargas de trabajo, por lo que los servicios veterinarios no se utilizan al máximo. Mucho de esto se debe a que los clientes acuden para solicitar alguno o algunos de los servicios, ya que son relativamente pocos los que utilizan todos los servicios disponibles.

En cierta forma, la actividad profesional del médico veterinario genera tiempo de ocupación. Cada momento que no se aprovecha equivale al tiempo muerto de las maquinas en una fábrica.

De manera hipotética, los propietarios deberían llevar a sus mascotas al médico veterinario un mínimo de tres o cuatro veces al año, siempre y cuando se encuentre sano. Estas visitas serían para aplicación de vacunas, chequeo general, limpieza dental, por mencionar los más importantes. Esto nos llevaría a que si se tiene una cartera de 2000 clientes, se tendrían unas 7000 visitas al año, 23 consultas diarias en 300 días hábiles. Sin embargo, son pocos los pacientes que mantienen esta costumbre, ya que a la mayoría solo se les ve en la clínica cuando tienen algún problema de salud.

Si los 2000 clientes que se tienen en la cartera, visitaran al médico veterinario una vez al año, se tendrían 2000 visitas al año, 6 consultas diarias en 300 días hábiles.

Con esto, podemos deducir cuantitativamente que la principal fuente de trabajo debería de ser la atención a animales sanos, lo cual es la meta idónea de la medicina, la eficacia de un médico se debería medir por el número de pacientes que se mantienen sanos bajo su cuidado. Una cartera numerosa de clientes atendidos bajo esquemas de prevención y servicios complementarios derivará en suficientes casos de padecimientos comunes y hasta enfermedades complicadas. Para que esto no sea solo una hipótesis, se debe de tener muy en cuenta que para ejercer una medicina de alto nivel, se puede, ya sea, convertirse en un especialista de referencia o bien desarrollar y contar con una cartera de clientes leales y convencidos de la capacidad profesional del médico veterinario, de la calidad de los servicios ofrecidos y de los beneficios que se obtienen al mantener la salud de la mascota al llevarla con frecuencia al médico veterinario.

En Banfield, The Pet Hospital, en Atlanta, Ga, USA, la mayoría de las mascotas que se atienden, son mascotas sanas, mascotas que acuden para que se les realicen cuidados preventivos, son realmente pocas las que llegan por alguna enfermedad. En muchas ocasiones, al realizar el cuidado preventivo a las mascotas, surgían problemas de salud que si no se hubieran detectado a tiempo, después se convertirían en problemas más graves.

Las oportunidades de un mercado se encuentran en su potencial y no en el valor del mismo en un momento dado. El potencial de un mercado debe de proyectarse sobre las necesidades reales de los consumidores, más que en la oferta de servicios del empresario.

Los servicios veterinarios tienen posibilidades de crecer, si se centra la atención a lo siguiente:

- ∅ Hay un buen número de propietarios de mascotas que jamás acuden a recibir servicios u orientación médica. Esto se puede deber a que son

ajenos a que los animales también necesitan de cuidados médicos de manera constante.

- ∅ De la misma manera, hay muchos propietarios “potenciales” debido a que las nuevas familias que a diario se forman, pueden adquirir en algún momento una mascota. Esto crecería más rápido si se logra persuadirlos de los beneficios que se generan al poseer un animal de compañía.
- ∅ Hay muchos propietarios que tan solo acuden de forma ocasional, específicamente cuando su mascota muestra señales evidentes de enfermedad. Mucho de esto se debe a que los médicos veterinarios no han cumplido de manera adecuada la tarea de informar y convencer de la inversión en medicina preventiva.

Las oportunidades de crecimiento de una clínica radican principalmente en que: ^{2, 8}

- ∅ Se aproveche el incremento de los usuarios para aumentar el número de clientes.
- ∅ Desarrollar clientes concientes que cumplirán con la frecuencia adecuada de visitas.
- ∅ Asegurarse que la oferta de servicios ofrecidos a los clientes sea suficientemente amplia, incluyendo los elementos no médicos.
- ∅ Que los honorarios vayan en relación al servicio proporcionado y a la capacidad económica de la clientela atendida.

Las utilidades de los servicios veterinarios

Como cualquier otra empresa, la clínica veterinaria, además de cumplir con la función social y las expectativas profesionales, deben de producir utilidades, ese es su fin último.

Los médicos veterinarios que poseen una clínica han puesto una gran inversión en su negocio, no solo en las instalaciones y el equipo, también con el tiempo que han dedicado a los estudios.

Al ser un negocio y generar utilidades, se garantiza la supervivencia y su trascendencia en la comunidad. Por medio de las ganancias se logra la compensación adecuada del empresario y del personal que trabaja con él, así como el mantenimiento y la superación del nivel de calidad del servicio. Una empresa con ganancias lucrativas es un beneficio para los usuarios. Mientras mayor sea el incentivo económico, mejor deberá ser el servicio.

Además de obtener remuneración por los conocimientos, por las habilidades y por el tiempo que se invierte en el trabajo, se deberá aspirar a que las utilidades que se produzcan, también garanticen que se obtengan fondos suficientes para la continua actualización profesional y administrativa.

Se debe de tener una visión más allá de los servicios de salud que se ofrecen y empezar a satisfacer a la gente. Sin perder la misión interna del negocio, se debe de complementar con una buena visión externa, que es la que dicta como se debe de operar.

Muchos de los médicos veterinarios tienen una pasión por la profesión, sin embargo esta misma puede haber ocasionado que se concentraran únicamente en la mejoría de la capacidad médica y no estar atentos a lo que motiva a los clientes, tratar de comprender lo que sucede en el entorno, en el mercado.

Una cartera de clientes adecuada

Existen clínicas veterinarias exitosas ubicadas en zonas de clase económica alta, pero también existen aquellas que no están ubicadas en estas zonas y aun así son exitosas. El éxito que puede tener una clínica no depende de la zona en la que esté ubicada, sino de contar con una buena cartera de clientes que estén concientes de los beneficios que se derivan de la atención adecuada a sus mascotas y que estén dispuestos a pagar lo justo por ello.

Aquí radican dos de los conceptos empresariales básicos que pueden enriquecer la actividad profesional: formar una cartera de clientes óptima y cobrar una retribución apropiada por el trabajo realizado y que vaya de acuerdo al nivel económico.

La cartera de clientes es tan importante, que su diseño y construcción se debe de convertir en el objetivo primario de cualquier negocio. En una empresa de servicios, los clientes son su razón de existir. Sin una cartera apropiada, la empresa carece de valía, aunque sus productos o servicios sean los mejores en su género.

La verdadera valía de un negocio, radica en el tamaño de su cartera y la calidad de sus clientes, no únicamente en sus instalaciones, ni equipo, ni ubicación.

Un elemento fundamental para la formación de una cartera es que cada cliente nuevo es una oportunidad para enriquecerla de por vida. Es por esto que se debe de aprovechar el primer contacto para iniciar una relación de largo plazo, que con el tiempo probará ser sumamente benéfica para el cliente y para el negocio.

El cliente siempre percibe los servicios a través de un filtro emocional, que es el que origina los juicios sobre una buena o una mala experiencia. La atención a las emociones del cliente debe tomar en cuenta la excelencia de la atención médica, la actitud de servicio del veterinario y su personal, y la calidad en la atención al cliente. Solamente una cuidadosa y detallada vigilancia de estos factores podrá producir emociones positivas en el cliente, confianza en el médico veterinario y, claro está, relaciones de apego profesional.⁹

De la misma manera, se debe de tener en cuenta el grado de conciencia que un cliente tiene con respecto al concepto de un servicio, ya que este puede variar substancialmente. Por lo general, a todos los nuevos clientes se les da la misma información acerca de las mascotas, sin embargo, muchos de estos nuevos clientes no regresan, mientras que otros se convierten en clientes fieles y

constantes. Una de las razones de esto, es el conocimiento previo con el cual contaban los clientes.²

Muchos de los clientes nuevos acuden a una clínica veterinaria ignorando muchos de los conceptos mencionados, por lo cual el médico veterinario debe explicar acerca de los cuidados que su mascota requiere, y esto logrará que se vuelvan clientes concientes.

Sin embargo, en esta fase, el cliente no está convencido de que se deben de realizar estos servicios. La siguiente fase natural será la de interés por el tema, lo cual se puede lograr al dar más información acerca de algún tema. Las respuestas a las interrogantes que surgen del interés, dan pie a que se aprenda lo necesario acerca del tema. Este conocimiento nos permite pasar a la siguiente fase que es la comprensión.²

A largo plazo, se pasaría de la fase de comprensión a la de comprobación, una vez que el cliente se da cuenta de los beneficios que se obtuvieron al realizar los servicios recomendados, se reforzaría la convicción del cliente para apegarse fielmente a las indicaciones y con ello a la adopción de cualquier recomendación. A partir de este paso, el reconocimiento constante de los beneficios de la medida indicada despertaría un sentimiento de lealtad hacia los consejos y orientación profesional.²

Esto quiere decir que el grado de conciencia de un usuario potencial con respecto a un concepto, el cual puede ser una enfermedad, un tratamiento, un programa, un servicio y prácticamente cualquier cosa, debe pasar cuando menos por las siguientes fases naturales: desconocimiento, percepción, interés, comprensión, comprobación, adopción y lealtad.

Antes del primer grado de conciencia, existe lo que se denomina desconocimiento. Un error común que se comete es que se trata de persuadir sobre alguna idea, algún producto o servicio tratando de saltar de la ausencia total de la noción hasta la adopción o la lealtad con solo una breve explicación.

Algunos propietarios no saben de todos los beneficios que representa para la relación con su mascota la participación del médico veterinario, desconocen como se les puede ayudar. El interés por los programas de bienestar de las mascotas conduce a la comprensión del papel del médico veterinario. Solo entonces, se puede pretender que los clientes comprueben y adopten las recomendaciones hechas por el médico veterinario. Una labor de refuerzo constante llevaría a tener más clientes leales en la cartera.

Toda esta labor de convencimiento e información debe de reconocer este proceso de evolución. Muchas veces, este puede ser largo y requerir de mucho esfuerzo, sin embargo valdrá la pena si al final se logra aumentar el número de clientes en la cartera y mejorar la receptividad de los mismos a los servicios que se ofrecen en la clínica veterinaria.

Muchas veces, un mismo cliente tiene diferentes grados de conciencia para diferentes conceptos, esto quiere decir que puede haber adoptado alguna de las recomendaciones, pero carecer de interés de las demás. Esto puede radicar en que la estrategia de información que se utiliza para cualquiera de los servicios ofrecidos es la misma, cuando se requieren medidas diferentes. Siempre hay que tratar de determinar en que fase se encuentra el cliente y no intentar avanzar a la siguiente hasta que la fase previa este razonablemente consolidada.

De acuerdo al grado de conciencia, los usuarios de servicios se pueden clasificar de la siguiente manera:²

1.– Percepción: El paciente potencial supone que necesita orientación y atención.

2.– Interés: El paciente que entra en contacto, generalmente por teléfono, con alguna clínica y que por lo mismo se convierte en prospecto.

3.– Comprensión: El paciente de primera vez.

4.– Comprobación: El paciente que repite su visita al consultorio.

5.– Adopción: El paciente que se convierte en un cliente permanente.

6.– Lealtad: El paciente que recomienda al doctor que lo atiende.

Hay un largo camino por recorrer para atraer a un cliente potencial y lograr que un cliente de primera vez evolucione hasta convertirse en un cliente leal y que incluso llegue a ser un promotor espontáneo de los servicios de una clínica. Sin embargo, es verdad que muchos de los clientes de primera vez jamás regresan, y se pierde mucho tiempo y esfuerzo en ellos, ya que demandan servicios especiales, atención de emergencias, precios reducidos, consultas telefónicas, etc.

Esto puede disminuir, al diseñar esos servicios especiales solamente para atender a los buenos clientes, no a los clientes potenciales. Lo que sucede en la mayoría de los negocios, es que el 80% de la rentabilidad la generan el 20% de los clientes, clientes leales. Es por esto, que los servicios que se ofrecen deben estar diseñados para satisfacer las necesidades comunes del porcentaje productivo, que resulta ser solo uno de cada cinco clientes. De esa manera, los clientes no rentables se irán eliminando en forma natural.²

De la misma manera, la labor de información, educación y comunicación al cliente debe de ser permanente y muy bien planeada. Es la única forma de enfrentar el hecho de que la gente se resiste a gastar en la salud en general, ya que no gasta en ella por el simple hecho de no tener la capacidad económica, sino por la falta de conciencia y se podrá convencer al cliente de que las inversiones en la salud de su mascota no son un gasto discrecional.²

Si se combinan dos factores importantes, el nivel de afecto y la disposición a solventar gastos de la mascota, se puede crear un nuevo esquema (tabla 2) que describa cuatro niveles de la actitud de los clientes hacia la consulta veterinaria.²

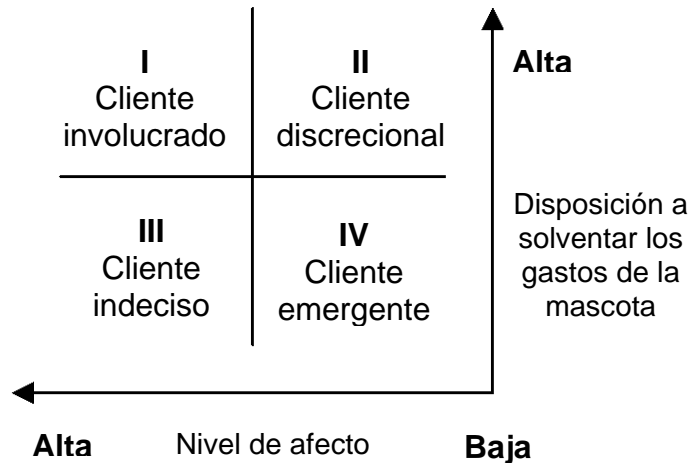


Tabla 2. Relación entre el nivel de afecto y la disposición a solventar los gastos de la mascota

El cliente emergente no tiene aprecio especial por su mascota y no está dispuesto a invertir en ella. Por ello, solo acudirá al médico veterinario en caso de emergencia.

El cliente indeciso es el que quiere a su mascota, pero no está convencido de los beneficios que obtiene al acudir a los servicios veterinarios.

Por el contrario, el cliente discrecional no tiene inconveniente en llevar a su mascota al veterinario y pagar lo correspondiente, pero su nivel de afecto por ella es bajo.

Finalmente, el cliente involucrado ha desarrollado una relación profunda con su mascota y está dispuesto a invertir para disfrutarla.

En todos los casos, el médico veterinario juega un papel muy importante tanto en el desarrollo de la relación afectiva como en el grado de conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar.

Capítulo II

Plan de mercadotecnia

Para poder poner en práctica todos estos conceptos, se necesita de un plan de mercadotecnia. Este consiste en establecer una estrategia para dar a conocer e impulsar el uso de todos los servicios, tanto en los clientes establecidos como entre los clientes potenciales y tiene como objeto optimizar la rentabilidad del negocio.

La base del plan de mercadotecnia será el valor agregado de los servicios, los valores, los cuales son indispensables para ofrecer un servicio de calidad, que es lo único que puede ayudar a construir la cartera de clientes que hace falta para la prosperidad de un negocio.

Estos valores son cuatro:

- ⌘ Medicina de calidad
- ⌘ Actitud de servicio
- ⌘ Calidad en la atención al cliente
- ⌘ Relaciones profesionales con el cliente

Estos cuatro valores son inseparables, la ausencia o debilidad de cualquiera de ellos impide que se alcance el efecto sinérgico de su mezcla, su correcta aplicación es la clave para el éxito.

Tres de los valores están orientados a la relación con los clientes y solamente el primero se dirige a lo medular de la actividad profesional, la atención médica.

Medicina de calidad

En medicina veterinaria, la calidad depende totalmente de la preparación del profesionista. Se puede practicar la medicina apoyándose en costosos equipos

y materiales de laboratorio, pero es mucho más común que se dependa de los órganos de los sentidos. Los pacientes generalmente son atendidos por un solo médico, no por un equipo de especialistas. Se ejerce una medicina racional, sin abusos y sin luchar más allá de la prudencia y contra las leyes naturales de la vida, la muerte y la enfermedad. La enfermedad es un proceso natural y a los médicos veterinarios les toca interpretar los límites de la normalidad.²

La única calidad aceptable en medicina es la excelencia, por lo que se debe de aprender lo necesario para ejercerla correctamente.

Para que los médicos veterinarios se mantengan en una constante actualización de las nuevas tecnologías y técnicas usadas, las diferentes asociaciones e instituciones de educación superior realizan congresos y cursos para mantener a los médicos actualizados. Además, las fabricas de alimento, laboratorios farmacéuticos, proveedores de equipo y material, constantemente envían invitaciones para pláticas acerca de temas que enriquecen el conocimiento.

Solo satisfaciendo las necesidades de los clientes se puede dar el cuidado de calidad que los pacientes requieren, y solo por medio de la satisfacción de las necesidades de los pacientes se puede dar un servicio superior al cliente.

La forma en que Banfield, The Pet Hospital, provee una medicina de calidad es evaluando y diagnosticando cualquier enfermedad o lesión de la mascota, confirmando el diagnóstico, proveyendo un tratamiento y dando seguimiento de una manera satisfactoria a su evolución para que se resuelva completamente en un periodo máximo de 30 días desde la presentación.¹ Para Banfield, si no se hace en este periodo, la medicina que se está dando no es de calidad.

Se debe de hacer seguimiento con los clientes para asegurarse de que el tratamiento ha sido efectivo, esto es una parte esencial de la medicina de alta calidad que se debe proveer.¹

Sin una medicina de calidad, cualquier otra cosa, llámese mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, carece de sentido.

Actitud de servicio

En términos generales, existen dos tipos de empresas, aquellas que comercializan productos y las que comercializan servicios. Las estrategias de negocio que se utilizan pueden ser muy distintas, debido a la naturaleza tan distinta de lo que ofrecen al mercado.

Servicio se puede definir como cualquier actividad económica cuyo resultado no es un artículo físico. No obstante, los consumidores de productos han llegado a la necesidad de recibir servicios, lo cual, ha llegado a influir también en las empresas de productos, por lo que ya casi ninguna se puede considerar una “productora pura”. Esto mismo sucede con las empresas de servicios, ya que también comercializan productos.²

Una diferencia importante entre producto y servicio radica en la secuencia en la que se presentan tres etapas fundamentales en su ciclo de producción y consumo. En el caso de los productos, estos primero se producen, después se comercializan y finalmente se consumen. Por el contrario los servicios se deben vender primero y solamente después de cubrir esta condición, se producen y al mismo tiempo se consumen.²

A pesar que en las clínicas veterinarias también se comercializan productos, no hay que olvidar que no es el negocio principal del médico veterinario, sino solamente un complemento del mismo, a través del cual se ofrece mayor variedad de satisfactores para sus clientes. Su función es la atención médica y en ella debe de concentrar su esmero.

El crecimiento de la demanda de los servicios médicos, generará por si mismo una mayor venta de productos y no debería ser de la manera contraria, aunque es probable que suceda.

Los servicios tienen varias características, las cuales las diferencian de los productos, y son: ²

- ⌘ Abstractos. A diferencia de los artículos, un servicio no tiene presencia física. No podemos llevarlo con nosotros, ni podemos almacenarlo para consumirlo posteriormente, simplemente lo consumimos o no.
- ⌘ Variables. Los servicios no se pueden estandarizar, porque siempre se proveen en circunstancias diferentes. En el caso de medicina, esto aplica a que no hay enfermedades, sino enfermos, por lo que un padecimiento nunca se presenta igual entre un caso y otro.
- ⌘ Simultáneos. Los productos se producen y se consumen en dos tiempos distintos. En el caso de los servicios estos se generan o proporcionan instantáneamente y al hacerlo implica su consumo.
- ⌘ Perecederos. A diferencia de los productos, los servicios no se pueden almacenar para venderse o utilizarse después. Si una oportunidad de servicio no se aprovecha, el tiempo que podría haber ocupado y la ganancia que podría haber generado, se pierden.

Estas características nos conducen a distinguir siete factores que son indispensables para el mercadeo de servicios. Estos factores se deben de tomar en cuenta para la creación e implantación de una estrategia integral de mercadeo. Cuatro de ellos son comunes a servicios y productos, mientras que tres son específicos de los servicios. En este orden, los factores son los siguientes: ²

- ⌘ Utilidad para el cliente. Se refiere a las características del producto o servicio y a los beneficios que confieren al usuario.
- ⌘ Conveniencia. Es el grado de accesibilidad para adquirir el producto o servicio.
- ⌘ Costo / beneficio. La percepción de que el precio es adecuado con relación a la satisfacción recibida.
- ⌘ Comunicación. Son todas las actividades relacionadas con la difusión de mensajes a la clientela.

- ⊗ Gente. En el caso de servicios, siempre hay una interacción humana. La actitud de los proveedores juega un papel definitivo en el éxito de los negocios.
- ⊗ Apreciación. Lo que un usuario percibe respecto de una empresa proveedora de servicios, es clave para su decisión de consumo.
- ⊗ Procedimientos. En la compra de productos, el consumidor se apoya en sus características y en la publicidad y puede no existir mayor interés en la forma en la que se elaboran. En el caso de los servicios, cada procedimiento influye en la percepción del cliente. Aspectos tan sencillos como la forma en que es atendido por teléfono, llegan a ser determinantes en la futura relación con el proveedor.

El autentico servicio al cliente solo tiene lugar cuando la empresa acepta cabalmente que lo que importa es la satisfacción del cliente.

Calidad en la atención al cliente

Si un cliente no se siente bien atendido, seguramente buscará otra clínica que si lo haga y en donde se sienta a gusto. Es por esto que la actitud en el servicio se debe de reforzar con mecanismos que originen calidad en la atención.² La primera impresión que se lleva el cliente al solicitar un servicio en una clínica veterinaria es la que hace que el dueño tenga la confianza de querer que su mascota sea atendida en ese lugar.⁸

En la atención al cliente se debe de vigilar todos los detalles que le otorgan una calificación de “excelente” a un servicio. En este sentido, la calidad significa atención a todos los detalles imaginables y es un complemento inherente a la actitud de servicio.² La primera impresión se basa en los pequeños detalles que muchas veces pasan desapercibidos por las personas que trabajan ahí, y poniendo un poco de atención a ellos podrían convertirse en una buena tarjeta de

presentación, siempre y cuando éstas estén acompañadas de un servicio médico de calidad.⁸

El termino de calidad se identifica como símbolo de superioridad y excelencia. Se comunica en cada cosa que se hace y en todo lo que el cliente percibe del servicio y del lugar donde se recibe. Se inicia desde el primer intento del cliente por contactar al médico veterinario y después se continua indefinidamente. El concepto de calidad está más relacionado con el nivel de satisfacción que el cliente obtiene del servicio y no solamente de las instalaciones de primera.

Lo trascendental del concepto de calidad en clínica veterinaria, radica en que los clientes no pueden apreciar el nivel de calidad del quehacer médico, simplemente porque, carecen de los conocimientos básicos para valorarlos. Por supuesto que les importa que se apliquen los medios más eficaces para que la mascota se cure, pero no están capacitados para calificarlos. Lo que pueden juzgar es la calidad del servicio que se recibe. Normalmente es esto último, más que la sola capacidad médica, lo que define la selección que hacen los usuarios de la clínica.

Lo que normalmente se piensa es que una persona elige adquirir un producto o servicio en base al precio, sin embargo, el 70 por ciento de los usuarios que desechan un servicio, lo hacen por deficiencias en la calidad de atención y solo el 15 por ciento lo hacen en razón del precio.²

El precio es la excusa más socorrida para justificar el no contratar un servicio, mientras que en el fondo, la verdadera razón es la falta de confianza en el proveedor. Los estándares son tan pobres, que el cliente tiene una percepción negativa de la relación beneficio / costo.²

Recordando los siete factores del mercadeo, cuatro de ellos, la conveniencia, procedimientos, apreciación física y gente, se deben de tener en

cuenta para una atención de calidad al cliente; son los que intervienen en la percepción de calidad por parte de los clientes.

Empezando por la **conveniencia** o accesibilidad, la cual se refiere principalmente a la ubicación de la clínica veterinaria. Esto incluye la zona, facilidad de estacionamiento, nivel económico del vecindario, etc. Muchos de estos pueden mejorarse, pero otros no. Lo importante del lugar de trabajo es que conduce a un atributo primordial que es lo que el cliente aprecia: la conveniencia de accesibilidad a los servicios.²

Un problema muy común al que se enfrentan los médicos veterinarios, es que muchos de los clientes piden el servicio a domicilio, siendo este un poco incomodo para el médico, al no encontrarse en su clínica con todo lo necesario. Sin embargo, si el servicio a domicilio se hiciera solo para la aplicación de vacunas, un procedimiento bastante sencillo, se le estaría dando un valor agregado al servicio, aumentando la calidad en la accesibilidad, que se traduce como conveniencia.

Otra característica de accesibilidad es la respuesta a emergencias, aunque muchas veces, las personas que solicitan este servicio, son clientes que jamás se volverán a ver o que se rehúsan a pagar por los honorarios de este servicio. Una alternativa sería dar este servicio solo a los buenos clientes de la cartera, ya que es a ellos a los que el mejor servicio se les debe de dar.

Todo lo que se haga para facilitar el acceso de los clientes a los servicios de la clínica veterinaria es bueno para la misma. Los conceptos de conveniencia se refieren al punto de vista del cliente y no al del médico veterinario, ya que la calidad es calificada por el cliente, no importando las características del servicio que se ofrece, si el cliente no lo percibe así, buscará otro proveedor.

El siguiente factor es la **apreciación** de las características físicas de la clínica, que se refiere a los aspectos que son evidentes ante los clientes, lo que se capta por los sentidos. El primer signo que se percibe es el anuncio que indica que ahí se encuentra un negocio al que podemos acudir. El anuncio debe de ser un reflejo de algunos de los principios: limpieza, modernidad, elegancia, etc, es la primera impresión que se lleva el cliente acerca de la calidad de los servicios.

Lo segundo en lo que se fija un cliente es el exterior de la instalación, y así sucesivamente. Al ser una empresa dedicada a la salud, todo el aspecto debe de ser impecable, al igual que la presentación, arreglo personal y vestimenta de los empleados.

La limpieza debe de ser constante, sobre todo porque se trata de una instalación dedicada a la atención de animales. Además, esta irremediamente relacionada con otro factor que es el olor. Un lugar con olor desagradable muchas veces ahuyenta a los clientes, es por eso que se debe de mantener inodora o con olores agradables.

En el factor de **procedimientos** se enmarca la manera como se cumplen las funciones del negocio. Cada actividad que se hace en una clínica veterinaria puede ser percibida por el cliente como una acción aislada o como un proceso estructurado. Deben de seleccionarse un mínimo de acciones en cada proceso, y cada proceso se debe de enriquecer.² Un ejemplo de esto, es la vacunación, el proceso completo sería: el recordatorio de que la mascota debe de ser vacunada, tomar la historia clínica, examen físico, desinfección del área donde se va a aplicar la vacuna, llenar el certificado de vacunación, el registro en el expediente médico, la información adicional acerca de las reacciones posibles y un seguimiento post-vacunal personalizado.

La actividad rutinaria de los médicos veterinarios gira alrededor de los procedimientos y cada uno de ellos es una excelente oportunidad para agregar valor y calidad al servicio.

El atributo de mercadeo más importante en este caso, es la **gente**. Lo más común es que exista la interacción de cuando menos dos personas, el usuario y el proveedor. Como al usuario siempre le gusta obtener un trato amable, los proveedores lo deben de procurar.

Lo primero que el proveedor debe de proyectar, es interés genuino en el cliente y en el servicio, las reglas elementales de cortesía y respeto juegan un papel muy importante. También se debe de tomar en cuenta la rapidez de atención y jamás perder la sensibilidad hacia el paciente y los dueños. La manera en la que se interactúa con el cliente proyecta el profesionalismo, calidad y confianza o la falta de ellos.

Una relación de confianza con los clientes es el fundamento de una empresa sólida, la cual se genera con tiempo y determinación a partir de numerosas acciones pequeñas. Es posible crear confianza demostrando cortesía, amabilidad y honestidad, cumpliendo con los compromisos, transmitiendo una actitud de responsabilidad e interés y manteniendo la integridad profesional y personal en todo momento. La confianza es la forma más elevada de motivación humana, manifiesta lo mejor de las personas. Para generar confianza en los clientes se debe demostrar disposición a ayudarlos, lo cual comienza demostrando que el usuario es el miembro más valioso de la clínica. ¹¹

Aunque es una larga lista de elementos para las relaciones humanas, el más importante es la capacidad de diálogo, la comunicación. A través del lenguaje corporal y verbal se comunican los principios que motivan al médico veterinario como la compasión, la pasión por el trabajo, el interés, el compromiso, el profesionalismo, etc.

La comunicación es compartir o intercambiar información, ideas o sentimientos, es una aptitud compleja aprendida que utiliza todos los sentidos. Es central para cualquier empresa. ¹¹

Existen varias técnicas de comunicación:

∅ Voz y palabras. En un encuentro frente a frente, menos del 40% del intercambio depende de las palabras que se dicen; el receptor obtiene la mayor parte de la información de señales no verbales como el tono de voz, expresión facial, contacto visual y lenguaje corporal. La voz ideal es cálida, amistosa y de tono medianamente bajo. ¹¹

∅ Escucha activa. Consiste en prestar atención al que habla y elaborar e interpretar el verdadero significado de lo que se está diciendo. Indica respeto y es el puente hacia la comprensión. Se debe de tener un lenguaje corporal, contacto visual y señales visuales y auditivas para indicar que se comprende y hay interés en lo que se escucha. ¹¹ La parte más importante es la habilidad de escuchar. Siempre tenemos algo importante que decir, por lo que solo registramos una pequeña parte de lo que nos dicen, lo cual nos limita para establecer un diagnóstico preciso. Para poder ser un buen interlocutor es necesario: ²

- ∅ No perder el contacto visual con el interlocutor
- ∅ Mantenerse atento, muy interesado y evidentemente comprometido
- ∅ Preguntar, ayudar a que se exprese
- ∅ Mantener empatía con su estado emocional
- ∅ Mantener siempre la calma, sin perder la capacidad de reacción
- ∅ Evitar cualquier tipo de discusión con el cliente
- ∅ Sonreír siempre que sea oportuno
- ∅ Asegurarnos de que hemos registrado correctamente todo lo que se nos deba de informar
- ∅ Hacer preguntas complementarias, si tienen lugar
- ∅ Y solo entonces, intervenir.

∅ Lenguaje corporal. Es parte integral de la comunicación frente a frente. Es un indicador confiable de lo que el emisor piensa en realidad, más allá de las

palabras que elija. Un lenguaje corporal ayuda a derribar las barreras de la comunicación.¹¹

∅ Medios visuales y materiales escritos. El hombre es principalmente una criatura visual. Si se dan hojas informativas, boletines o instrucciones escritas, se contribuye a reforzar y acrecentar el mensaje verbal. Además, suele haber más aceptación de la palabra escrita, mientras que la hablada no es tan confiable. Al comunicar la información por escrito ayuda a clarificar lo que se transmite y reduce las probabilidades de una mala interpretación. Las diapositivas, las pizarras, los diagramas y las ilustraciones de cortes del esqueleto contribuyen a las explicaciones y presentaciones para los clientes.¹¹

∅ Olfato. La importancia del olor se suele considerar parte de las “primeras impresiones” que el cliente tiene de la clínica, sin embargo, estos olores que deben ser agradables no son exclusivos del lugar, también de las personas que están interactuando en una comunicación.

Relaciones Profesionales con el Cliente

Con anterioridad se pensaba que las características de un producto o servicio y los beneficios a los consumidores era lo más importante para motivar a la compra. Sin embargo, ahora, se ha identificado que existe un factor emocional que influye mucho más, ya que el juicio final que emiten los consumidores, lo hacen a través de un filtro emocional.

El nivel de satisfacción se mide comparando los resultados obtenidos, frente a las expectativas originales del consumidor. Este mecanismo mental es lo que se denomina experiencia. Una buena experiencia se produce cuando los resultados del servicio, lo que se percibe y se siente acerca de él, igualan o superan lo que se esperaba.

Las expectativas se cubren o no con lo que se percibe del servicio que se contrató, pero las percepciones se dirigen a uno de dos caminos: el del pensamiento analítico o el del juicio emocional. En la vida diaria es más común el segundo que el primero, pero eventualmente se utilizan los dos.

Cuando el juicio emocional es positivo hacia lo percibido, la experiencia sería "buena", lo que se convierte en una referencia para la utilización futura del servicio, es por esto que se debe de tener cuidado con todos los elementos de la calidad. Sin embargo, esto no asegura tener a un nuevo cliente en nuestra cartera, ya que es importante poner atención a los sentimientos del cliente.

Las emociones juegan un papel sobresaliente en el trabajo del MVZ ya que existe una relación afectiva entre el propietario y la mascota.

Los servicios veterinarios, como todos los servicios, se pueden ofrecer en tres niveles :

- ∅ Genéricos.- Ofrecer lo mismo que los demás competidores, con resultados similares. El único argumento es el precio, el cual disminuye indefinidamente debido a la competencia, por lo que la calidad no puede ser mucha.
- ∅ Diferenciados.- El servicio está mejorado con elementos de calidad (medicina de calidad, actitud en el servicio y calidad en la atención al cliente) por lo que se distinguiría de los competidores.
- ∅ Integrales.- Sería el nivel superior, ya que se considera el componente emocional. Al tomar en cuenta las emociones de los clientes, se están fomentando las relaciones profesionales, caracterizadas por la confianza, el respeto, el apego a las indicaciones del médico, etc. Este tipo de relación con el cliente es importante en la medicina veterinaria.

En los servicios veterinarios siempre hay tres protagonistas: el paciente, el propietario y el médico veterinario. La relación entre el paciente y el propietario es totalmente afectiva, mientras que la relación entre el médico veterinario y el

paciente está dirigida a la salud principalmente. La relación entre el médico veterinario y el propietario se puede considerar como una relación profesional, cuyo origen es emocional, por lo que se debe de tomar un paso más allá de la calidad.

Es insuficiente si solo se atienden los factores de calidad y no se atienden a las emociones del cliente, ya que son procesos secuenciales. No hay forma de establecer un vínculo profesional si el cliente percibe deficiencias en la calidad del servicio. Las emociones importantes nacen de la satisfacción de las expectativas del cliente en cuanto a la atención médica. En este sentido, habría que distinguir entre dos tipos de satisfactores: los primarios, relacionados con el servicio médico y los secundarios derivados de la atención a los servicios complementarios. Los secundarios solo valen la pena cuando estamos seguros que los primarios están perfectamente cubiertos.

Las emociones positivas que dan pie a una relación profesional productiva, se generan a través de la identificación de las expectativas del cliente y se diseña el servicio de tal manera que se cubran dichas expectativas. La ejecución correcta del servicio produce beneficios para el cliente que son interpretados a través de sus emociones. Los beneficios percibidos pueden estar relacionados con la eficiencia, seguridad, comodidad, apariencia y la economía, estos a su vez generan emociones positivas, en las cuales se basa la relación profesional.

El vínculo profesional no es una emoción en sí, pero surge de una serie de emociones positivas, siendo la más importante la confianza que el veterinario despierta en su cliente. Esta es la forma más elevada de motivación humana, que a su vez, es la consecuencia de la atención adecuada a las demás emociones que intervienen en el servicio.

Los propietarios no compran un servicio veterinario, en el fondo están comprando la tranquilidad de saber que su mascota estará protegida y que estará

en buenas manos cuando se requiera. Ellos quieren tener la certeza de que están haciendo lo mejor por ella y así prolongar o recuperar la relación afectiva. Esa tranquilidad solo se puede derivar de una relación profesional de absoluta confianza.

No se debe solo hablar de emociones positivas, también se deben identificar a las negativas. La indiferencia es la más negativa en el mercadeo de servicios. Se ha demostrado que es la actitud que más perturba, tanto a posibles usuarios como a las relaciones establecidas. La indiferencia se puede provocar de muchas maneras. Una forma común es no considerar el nivel de comunicación que requiere el cliente. Esto es, el abuso de tecnicismos y vocablos especializados denota una falta de interés hacia lo que nuestro interlocutor puede realmente comprender.

La mercadotecnia en la clínica veterinaria

Cuando ya se cuenta con una clínica de excelente calificación médica, con actitud de servicio, enfocado a la calidad del cliente y que da una consideración especial y auténtica a las emociones de sus clientes, es necesario un mecanismo que haga más visibles estas virtudes ante los clientes y prospectos. Ese mecanismo es lo que se conoce como Mercadotecnia o "Marketing".

En la información que se ha analizado hasta ahora, existe un común denominador que es el cliente. El marketing moderno tiene su fundamento en la orientación al cliente. Más que un concepto, es una filosofía que se implementa e integra a través del negocio, para atender mejor a los clientes y lograr metas específicas superando las expectativas. Si no se está orientado al cliente, quiere decir que solo se está enfocando en el servicio que se ofrece o a los procesos. El vender, no quiere decir que se está haciendo marketing. El marketing inicia en el usuario, un conocimiento profundo de lo que quiere y una permanente atención para atenderlo. Cuando se anteponen los satisfactores que el cliente busca, se

toma en cuenta las emociones y se diseñan los servicios en función de estos, la **venta** es una consecuencia.

Por lo general se piensa que la **publicidad** es hacer marketing, sin embargo, ésta solo es una parte. Se ha comprobado que la cartera de clientes no se hace mayor por medio de la publicidad, ya que las personas no toman decisiones impulsivas para contratar un servicio veterinario. La mejor publicidad en este ramo es la que se llama “de boca en boca”, que es la referencia positiva de algún conocido.

Otro componente del marketing es la **promoción**. Las posibilidades en este punto son ilimitadas y tan bastas como la imaginación. Una de las finalidades de la promoción es que se pueda comprobar que la visita al médico veterinario se puede transformar en una experiencia satisfactoria, más que en una necesidad y una molestia.

En cada cliente nuevo beneficiado con la calidad del servicio integral, se tendrá una persona convencida, con una mascota sana y contenta. En algún momento, algún conocido le preguntará quien le da el servicio veterinario y no dudará en recomendar a su médico veterinario. Es por esto que es importante el cuidado a los detalles. Siempre habrá algo que esté fuera del control del médico veterinario, por lo que es muy importante lograr que las referencias positivas superen por mucho a las negativas, de nuevo, el factor emocional juega un papel vital.

Estadísticas sobre el mercado de servicios demuestran que se requieren entre seis y siete menciones positivas para atraer a un nuevo cliente, en cambio, con una sola persona que hable mal de un negocio, puede ahuyentar hasta a cuatro o cinco clientes potenciales. Es por eso que es importante dar espacio para que las quejas sobre el servicio se expresen en la propia clínica y se atiendan.²

Una cartera de clientes productiva, solamente se puede construir de uno en uno. Lo único que puede dar consistencia a la captación de nuevos clientes y a la propia cartera, es una estrategia que intenta crear sistemáticamente vínculos profesionales con cada uno de los clientes y que se denomina Mercadotecnia por Relaciones.⁹

Ciertamente, la relación con los clientes es un aspecto implícito en el servicio y se maneja cotidianamente. Sin embargo, la propuesta de un plan de mercadotecnia nos conduce a estructurar las acciones que desembocarán en la creación y consolidación de relaciones profesionales estrechas con los clientes.⁷

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, la práctica de la clínica veterinaria ofrece una enorme ventaja por sobre la mayoría de los mercados: el contacto directo y constante del proveedor de servicio con el cliente final, el propietario de la mascota. Esta oportunidad extraordinaria puede aprovecharse para crear un vínculo profesional único con cada cliente y para promover personalmente todos los servicios recomendables en cada caso.⁹

Lo más relevante es identificar que esta estrategia es la única capaz de motivar a los clientes habituales, a que, de una manera natural recomienden los servicios de la clínica veterinaria a la que acuden, lo cual constituye uno de los mecanismos más eficaces para enriquecer la cartera.

La mercadotecnia por relaciones se fundamenta en una interacción constructiva y dinámica con los clientes que verdaderamente aportan valor al negocio. Para llegar a ella, es necesario pasar previamente por otras fases:

1.- Identificación. Consiste en conocer a cada cliente lo mejor posible, para esto, se cuenta con las bases de datos, donde se registra toda la información posible sobre los clientes con los que alguna vez se haya tenido contacto y se actualiza cada vez que se puedan incorporar nuevos datos. Esto permite validar a

los clientes que valen la pena, y dar de baja aquellos casos que no ofrezcan posibilidades interesantes para el futuro.

2.- Clasificación. Al agrupar la información se podrá reconocer las diferencias entre los clientes, y que, por lo mismo, cada uno requiere de un trato distinto. En esta etapa se pueden seleccionar los clientes que forman el grupo de mayor rendimiento para la clínica, con el objeto de determinar su número y su proporción respecto a la clientela total. También se podrán identificar algunos aspectos comunes para estos clientes, con el fin de enfocar los servicios a alcanzar su satisfacción. La misma identificación puede hacerse con aquellos clientes de productividad dudosa.

3.- Selección. Un error frecuente en los negocios de servicios, es que se diseñan para atender prácticamente todos los casos que reciben. El simple intento genera mediocridad en el servicio e insatisfacción en los usuarios. La selección adecuada del tipo de clientela en la cual basaremos el crecimiento y progreso de la clínica, parte del proceso de clasificación. Es posible entonces concentrarse en los clientes destacados y diseñar los servicios en consecuencia.

4.- Interacción. En esta fase se busca fomentar y establecer relaciones personalizadas de largo plazo. La principal herramienta de la cual podemos disponer, es la **comunicación**, tanto en forma directa como indirecta. Por ello se hace indispensable contar con un programa de comunicación con los clientes, debidamente estructurado. Cada contacto, cada mensaje, debe ser relevante para el cliente, para el paciente, y para su relación afectiva. La comunicación constante y planeada es una de las pocas maneras de posicionarse como un profesional experto que orienta y que resuelve problemas.

Lo más importante en la comunicación, es tomar en cuenta las emociones del cliente, para que se conviertan en un ingrediente de la relación profesional. La adecuada atención a las emociones es la mejor herramienta para crear confianza

en los usuarios, la cual es un elemento imprescindible para decidir la contratación del servicio y para la interpretación de los resultados por parte del cliente.

Cobrando los honorarios adecuados

El posicionamiento social del Médico Veterinario Zootecnista no es el mejor en la sociedad en comparación con otras profesiones. La gente supone equivocadamente que la medicina para animales no amerita ni requiere de los recursos que se utilizan en medicina humana, esperan que el servicio que se les brinde sea eficiente pero barato. Por otro lado, el mismo médico veterinario acepta y se adapta a este paradigma social erróneo.

Se acostumbra decir que “en la Universidad no nos enseñaron a cobrar” sin embargo, no es un asunto de aprender a cobrar. Los honorarios deben de ser la consecuencia de un trabajo estructurado y no un fin en si mismo. Esto más bien se debe a la carencia de programas académicos de formación empresarial, por lo que el profesionista difícilmente aprende por su cuenta a agregar valor a sus conocimientos.

El termino honorario tiene en sí mismo dos valores: el valor económico, o sea lo que representa en términos de dinero y el valor simbólico (honor), que es un valor de reconocimiento hacia la profesión y al profesional que la está ejerciendo, donde se considera su experiencia, capacidad, preparación continua, calidad como humano, etc.¹⁰

El objetivo de la planificación económica es permitir asumir el control del desarrollo económico de la clínica para que ésta coincida con la visión del médico veterinario. De forma simple, la planificación económica consiste en: ¹²

- ⌘ Decidir cual es la rentabilidad que se desea generar
- ⌘ Calcular los costos de la clínica (gastos fijos, incluyendo los salarios)
- ⌘ Calcular los ingresos necesarios para cubrir los costos y generar la rentabilidad deseada

Una estrategia de honorarios consiste definir el nivel de los honorarios promedio de la clínica con respecto a otras y como los debe de presentar ante el cliente.¹¹

Para determinar el nivel promedio de honorarios existen tres técnicas básicas:

- ⊗ Calcular el costo por procedimiento, el cual suele ser un buen punto de partida para fijar honorarios y puede servir para crear listados de precios de procedimientos, fármacos y materiales descartables.
- ⊗ Honorarios orientados a la demanda son aquellos que los clientes pueden comparar, por ejemplo, el costo de las vacunaciones, procedimientos quirúrgicos de rutina, exámenes básicos, etc. Por ser procedimientos habituales, tienen costos relativamente similares.
- ⊗ Honorarios determinados por la competencia, estos se calculan en relación con los precios de las clínicas vecinas, pudiéndose establecer honorarios superiores o inferiores.^{11, 12}

Las relaciones profesionales juegan un papel muy importante en la definición de los honorarios. Al no tener una relación profesional con el cliente y solo ofrecer servicios básicos, se tendrían que fijar precios que para competir, deberán estar por debajo de los mínimos de referencia. Si se ofrecen servicios médicos avanzados, pero no se tiene esa relación profesional, los honorarios deberán ser por debajo del promedio, esto es para que sean atractivos.

Si se tienen relaciones profesionales con el cliente y además se ofrece una medicina avanzada, el médico veterinario podrá fijar libremente sus honorarios en los casos que requieran de procedimientos poco comunes, por lo que no están expuestos a comparaciones de precios.⁹

Esto no quiere decir que los servicios básicos se deben de mantener en precios promedio, ya que se les puede proporcionar un valor agregado. Los valores agregados es todo aquello que genera una emoción positiva en el usuario;

son las cosas que refuerzan una excelente atención médica: actitud en el servicio, elementos de calidad en la asistencia al cliente y atención a los factores emocionales.

Este valor agregado automáticamente diferenciará a una clínica con respecto a los demás establecimientos que proporcionan el mismo servicio. La suma de la atención médica junto con los valores agregados es lo que el usuario califica como valor del servicio. El valor es la percepción del consumidor sobre la utilidad de un servicio en relación con lo que se paga por él, por lo que el valor no es lo mismo que el precio.

Por efecto de una selección que se da de manera natural, se incorporarán solo los mejores clientes a la cartera, aquellos clientes que le dan importancia al precio y al valor del servicio, ya que estos regularmente analizan las alternativas y obligan al médico veterinario a comprometerse con el servicio que entrega y a mantenerse en una superación constante. Mientras permanezcan convencidos de la calidad de la atención, se mantendrán en la cartera.

Sin embargo, al aplicar los honorarios adecuados, se debe de tener en cuenta varias cosas, en primer lugar se debe de asegurar de cumplir siempre con lo que se prometió ya que un cliente satisfecho y conforme se preocupará menos por el precio; en segundo, es que se debe de tener disciplina y consistencia para no modificar los honorarios; y la tercera es la comunicación, ya que es un respaldo muy importante, una información abundante sobre los servicios y sus beneficios, disminuye la importancia que el cliente presta al costo de los mismos.

La preparación cuidadosa de la estimación de un honorario que el cliente ve y acepta, informar al cliente si hubo algún cambio en la estimación original y desglosar la facturación final en sus componentes contribuye a que el proceso de recepción de honorarios sea lo menos penoso posible.¹¹

Para aplicar los incrementos en los honorarios, se debe de hacer varios ajustes de alrededor del 0.5% - 2% cada dos meses hasta llegar al precio objetivo. Se debe de medir el impacto de cada movimiento hecho y no se debe de temer el hecho de perder algunos clientes, esto será una auto-selección. Lo más importante es medir el efecto sobre las utilidades, no importaría perder el 5% de transacciones por cada 10% de incremento en las utilidades, ya que esto representaría un mayor ingreso por cliente.^{2, 12}

Capítulo III

Pensando en el futuro

Es necesario pensar que después de haber aplicado todo lo que se ha propuesto, se debe de visualizar como será la empresa en cinco, diez o veinte años. Tener una **visión** es un elemento importante para evitar que el futuro sea inesperado sin haber planeado hasta donde se debe de llegar. La visión es la imagen mental o escrita de los alcances que, como organización y como individuos, formamos para nosotros mismos y que eleva el nivel de aspiraciones. Ayuda a identificar las habilidades que se necesitan y como consecuencia, aquellas en donde se necesita capacitación. Esta visión se debe renovar cada vez que sea necesario adaptarse a los cambios.

Si no se tiene una visión clara de la dirección ni comportamientos específicos para valorar, es casi imposible alcanzar ningún propósito. El establecimiento de metas, estrategias, objetivos y planes de acción es una porción de este proceso que se encuentra en evolución y en cambio constante y que será un camino de vida para las empresas de éxito de ahora en adelante.¹¹

El como convertir la visión en realidad, es lo que constituye la **misión**. La misión es la finalidad básica de la clínica, es decir lo que se intenta lograr.¹¹ Expresar la misión por escrito, le da sentido, actitud y compromiso al trabajo. La declaración de la misión combina los requerimientos de tres elementos clave de la clínica: las necesidades de los clientes, las del personal y la manera de llegar al éxito. Es el resultado del esfuerzo combinado de todos los miembros de la clínica. Un ejemplo típico sería: *Ofrecer un servicio excepcional al cliente; brindar satisfacción profesional cumpliendo con el desarrollo curricular de nuestro personal y lograr el éxito económico que nos gratifique y nos permita crecer.*¹¹

Formular la misión de la clínica no es algo sencillo, su preparación puede requerir mucho tiempo y debe ser breve, sucinta y deberá intentar ser: factible, motivadora, con características especiales y recordable.¹¹

Además, se deben de describir los **valores** de la empresa, los cuales se deben de adoptar como esenciales. Al compartir los principios con el personal, se crea una guía para el comportamiento cotidiano, porque expresan la ética del desempeño, mientras se lleva a cabo la misión.² Los principios se deben de reevaluar periódicamente con referencia del progreso en el campo, las necesidades del cliente y sus percepciones sobre el servicio, el ambiente en el negocio y el desarrollo personal y profesional del personal.¹

La misión, visión y valores no necesariamente se deben comunicar a los clientes, ya que al vivirlos y ejercerlos, van transmitiéndose en todas las actividades. No obstante, el verdadero valor de esta filosofía se da hacia adentro de la empresa, con el personal.

Muchos médicos veterinarios pueden pensar que por tener solo una o dos personas más laborando en la clínica, no se considera tener personal, sin embargo, si se deben considerar como tales. A partir de que alguien se reporta y depende de la dirección de otra persona, se debe de pensar en recursos humanos y liderazgo.

Los enunciados que se hagan con respecto a la visión, misión y valores deben de marcar la pauta para contratar, capacitar, integrar y motivar al personal. Ninguna decisión empresarial es tan importante como la que se hace cuando se selecciona personal, ya que la gente determina la capacidad de desempeño de la organización.

Esto provoca que los médicos veterinarios propietarios de una clínica asuman el papel de **líder**, que es aquella persona que sabe a donde se dirige y como llegar ahí, se rodea de las personas adecuadas y hace que las cosas sucedan, logrando que las personas realicen las actividades al darles sentido y deseo de cumplirlas, aportando lo mejor de cada quien.^{2,11} Ser un líder es diferente

a ser un jefe, ya que los líderes siempre son buenos jefes, no existe tal cosa como un “mal líder”.

Los líderes se caracterizan por tener una visión clara para la empresa y por ser capaces de definir la misión y el código de principios, ya que usan su poder para construir, porque impulsan la creatividad y la innovación.² Este enfoque es lo que los ha tornado eficaces.¹¹

Para el control y manejo de cualquier empresa, es necesario conocer otras herramientas. En el caso de la medicina veterinaria, los que pueden ser de mayor valor son:²

1. Presupuesto. Consiste en proyectar cuantos de los diferentes servicios se esperan realizar en cada periodo y el ingreso que se recibirá por ellos. El punto de partida es el registro de las operaciones pasadas, agregando un incremento realista que se sustentará en los ajustes de honorarios y en el desarrollo de la cartera. Al total de los ingresos se debe de deducir la proyección de los gastos correspondiente, para estimar las utilidades del negocio. Esto nos ayudara a medir los avances y evitar que los gastos imprevistos o las variaciones negativas en los ingresos pongan a la empresa en una situación riesgosa.

2. Balance contable o financiero. Se necesita conocer muy bien la situación financiera del negocio para un manejo adecuado de la misma.

3. Evaluación. Se debe de tener un buen diagnostico sobre el porcentaje de ocupación actual de los tiempos e instalaciones. La estrategia para el desarrollo de la cartera de clientes dependerá mucho de si se requiere incorporar muchos clientes nuevos o de si la capacidad de servicio está prácticamente llena. Es muy importante que se identifiquen cuales son las fuerzas y las debilidades. La evaluación debe de llevar a conclusiones acerca de las formas de aprovechar las fuerzas y de compensar las debilidades.

4. Plan de negocios. Básicamente es un resumen de los tres puntos anteriores, un documento donde quede plasmada la relación de la evolución de la clínica. Un breve análisis de la situación del mercado en que opera, la visión, la

misión y los valores; la situación financiera; los planes de mercadeo; la proyección de la cartera de clientes; los honorarios y los planes de ajuste; así como una revisión de las fuerzas y las debilidades; de los retos y las oportunidades. El solo hecho de plasmar el plan de negocios, obliga al médico veterinario a revisar los aspectos que de otra manera no considerarían.

Sin embargo, para ser un buen administrador, se debe de invertir una gran cantidad de tiempo y esfuerzo. Un médico veterinario, más que prepararse para ser un buen administrador, se debe de preparar como director de una empresa. La diferencia es que el administrador solamente maneja los recursos, mientras que el director también los genera, además de liderar su organización hacia el progreso y la productividad.²

No se debe de olvidar que lo que hará exitosa a la clínica y que generará mucho trabajo para el médico, será la habilidad para conducirse como director de la empresa. En este sentido, el mensaje más importante que como líder se envía a las demás personas que laboran en el mismo lugar es que lo prioritario es cumplir con el trabajo, que se está cumpliendo los compromisos con el cliente a su entera satisfacción.

No se puede seguir esperando a que los clientes acudan al consultorio por si solos. Es necesario diseñar las organizaciones con una mentalidad que destaque la atención de calidad a los propietarios de los pacientes.

Lo más difícil para realizar cualquier evolución, es modificar los hábitos de conformismo, luchar contra la adicción por lo conocido y vencer el miedo a lo diferente.

DISCUSIÓN

A lo largo de este trabajo se han expuesto diversos aspectos de administración y mercadotecnia que si se aplican a la práctica veterinaria, harán que ésta aumente su rentabilidad.

En Banfield, the Pet Hospital, muchas, si no es que todas, las cosas aquí expuestas se aplican, dando resultados favorables.

Se habló de calidad médica, calidad en la atención al servicio al cliente, establecer relaciones profesionales con el cliente y actitud en el servicio. Todos estos aspectos son parte de los estándares de práctica que se aplican en Banfield, the Pet Hospital, ya que reflejan su visión. Establecer estándares altos y hacer seguimiento para que se cumplan, son pasos importantes para alcanzar la visión. El construir una práctica que durará para siempre requiere que se mantenga constantemente la promesa de realizar servicios de calidad. ¹

Sin embargo, no siempre se pueden alcanzar los estándares en todas las situaciones, pero en todo momento se debe tratar de alcanzarlos, ya que dará profesionalismo a todos los miembros del equipo médico.

Muchos médicos veterinarios piensan que el simple hecho de poner una clínica veterinaria será suficiente para poder obtener las utilidades adecuadas como para mantenerla y vivir de ello. Los clientes no llegan solos, es necesario atraerlos y conservarlos. En México, los MVZ se encuentran valorados en un rango de ingreso bajo y los siguientes puntos se usan para explicar la situación:

- ⌘ “Crisis” económica
- ⌘ Excesiva Competencia
- ⌘ Saturación de oferta
- ⌘ Escasez de clientes
- ⌘ Falta de publicidad
- ⌘ Mala ubicación

- ⌘ Recursos Financieros insuficientes
- ⌘ El MVZ “no sabe cobrar por sus servicios”

Sin embargo, no estamos en un ambiente de recursos limitados, el mercado es el que se encuentra subaprovechado, ya que solo se enfoca a la atención médica y no a la administración. Ya hemos visto a lo largo del trabajo, que los puntos que se mencionan anteriormente no son los responsables de la situación del médico veterinario. Es por esto que se necesita tener conceptos básicos de administración y mercadotecnia.

Para poder obtener utilidades, que es la razón esencial de cualquier empresa, se debe de tener habilidades para competir dentro del mercado, pero sin competir con los colegas. Se debe tratar que las personas se “enfocuen” a los servicios de salud.

El mundo está lleno de nichos, puntos donde hay oportunidades, hay demandas insatisfechas, incluso insospechadas y de aficiones no descubiertas. En medicina veterinaria hay muchos nichos, es por eso que se debe de estudiar que es lo que los dueños de mascotas requieren, así como hacer que valoren la utilidad de los servicios veterinarios.

Recientemente se hizo un análisis a manera de ejercicio, con los médicos veterinarios de la zona norte del área conurbada, tomando en cuenta la cantidad aproximada de mascotas y el número de MVZ en la zona, a cada MVZ le tocarían 900 clientes (perros), cada uno con un consumo de 9000 pesos anuales, lo que daría \$8'000,000 pesos al año, menos los gastos de la clínica.

Esto suena un poco fuera de la realidad, sin embargo, es el verdadero potencial de una clínica veterinaria, y se puede alcanzar educando a las personas y aplicando los puntos que se han expuesto.

El factor más importante, como ya se había mencionado, es la gente, tanto los clientes como las personas que laboran en una clínica. Es por esto que se debe de capacitar a las personas que trabajan con nosotros para que den una atención al cliente de excelencia. Y todo esto se reduce a un factor importante, la buena comunicación tanto con los clientes como con el personal. La comunicación eficiente es lo que hará que el cliente genere confianza en el médico veterinario y lo vea como un profesional, como alguien que invirtió mucho de su tiempo en sus estudios universitarios y no como un simple técnico.

La sociedad tiene una imagen muy pobre acerca del médico veterinario, muchas veces no se le considera como un profesional, la gente cree que es una carrera técnica, no saben que se requieren 5 o más años de estudios para ejercerla. Mucho de esto se ha ganado debido a la falta de preparación, baja autoestima y deficiente desarrollo administrativo de muchos médicos veterinarios.

En México a diferencia de EUA, todas las escuelas de Medicina Veterinaria obligatoriamente deben de pasar por un proceso de acreditación de la AVMA (American Veterinary Medical Association) esto es, que la escuela cumpla con estándares mínimos que asegurarán que los estudiantes en esas escuelas reciban una educación de alto nivel.¹⁴ En México, este proceso de acreditación ante el Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia (CONEVET) existe, sin embargo, no es obligatorio y solo unas cuantas escuelas y facultades de medicina veterinaria están acreditadas. Esto provoca que muchos médicos veterinarios no reciban la educación necesaria o de mejor nivel que se requiere.

De la misma manera, existe la certificación de los médicos veterinarios. En EUA, para poder ejercer la profesión es obligatorio realizar una certificación tanto nacional como estatal, para así obtener una licencia, de esta manera, se está asegurando que el médico tenga el nivel, por así decirlo, mínimo de conocimientos que aseguran una buena atención médica. La certificación en México es un proceso que realiza el CONEVET a través del CENEVAL (Centro Nacional de

Evaluación para la Educación Superior) para reconocer el desempeño de un MVZ en un campo particular del ejercicio profesional, a través de un consejo de especialistas autorizado por los organismos representantes de la profesión, ante el gobierno y la sociedad.¹⁵ Sin embargo, este proceso de certificación no es obligatorio en México.

En EUA los usuarios de los servicios veterinarios tienen la seguridad de que su mascota estará en manos de un MVZ con conocimientos suficientes, a comparación de México que muchas veces los que dan servicios veterinarios no son ni siquiera MVZ's. Esto puede ser la causa de que la gente tenga una percepción incorrecta del MVZ.

Fijar honorarios adecuados a nuestra práctica es otro de los factores importantes para tener una práctica saludable. Cada médico veterinario es único y su trabajo queda marcado con su "sello" característico en cuanto a su personalidad y capacidad. Su servicio es diferente al de los demás. El cliente debe de ser capaz de diferenciar, valorar y aceptar un precio mayor por un servicio superior. Es por esto que la actividad profesional, realizada con excelencia, debe ser considerada el principal generador de recursos.

La mascota es un elemento cotidiano en las viviendas, destacando el perro, es por esto que el médico veterinario debe de preservar su salud mediante un excelente servicio, tanto médico como de atención al cliente.

REFERENCIAS

- 1.- Carpeta de Banfield Externship Program. Banfield The Pet Hospital, 2004
- 2.- Grassie, G.A., Grassie C.A. Más allá de la vocación. Editorial DVM, México, 2005
- 3.- Tríptico Banfield The Pet Hospital
- 4.- Reyes, P.A., Administración de Empresas. Teoría y práctica. Ed Limusa, México, 1966
- 5.- Sofia, B.E., La empresa.
<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>
- 6.- Cabrera E. Administración de Empresas
<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
- 7.- Consulta Mitofsky. Los capitalinos y su afinidad a los animales. Estudio de opinión en viviendas. Encuesta en el Distrito Federal. www.consulta.com.mx México, 2005.
- 8.- Diaz A.O., La primera impresión ante el cliente. Memorias del 7° Congreso Internacional de Zootecnia en Perros, Gatos y otras Mascotas, México, 2004
- 9.- Grassie G.A., Mercadotecnia por relaciones: la mejor alternativa para la clínica de mascotas. Memorias del 30° Congreso Mundial de la World Small Animal Veterinary Association, México, 2005
- 10.- Pazzi, G. H. Honorarios profesionales. Base del éxito o fracaso. Memorias del 8° Congreso Internacional de Zootecnia en Perros, Gatos y otras Mascotas, México, 2005
- 11.- Jevring, C. Gestión de la Clínica Veterinaria. Ed Intermédica, Colombia, 2000
- 12.- Ávila E. Precios. Memorias del Curso "Creación de una cartera de Clientes Productiva", DVM, México, 2005.
- 13.- Méndez R. J.C. La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente. <http://www.monografias.com/trabajos13/caser/caser2.shtml>
- 14.- American Veterinary Medical Association. <http://www.avma.com>
- 15.- Examen para la Certificación del Ejercicio Profesional Específico de Medicina Veterinaria y Zootecnia. <http://www.ceneval.edu.mx>