

# Programa de Asesoramiento en Gestión para Centros Veterinarios

Julio 2008

Pere Mercader



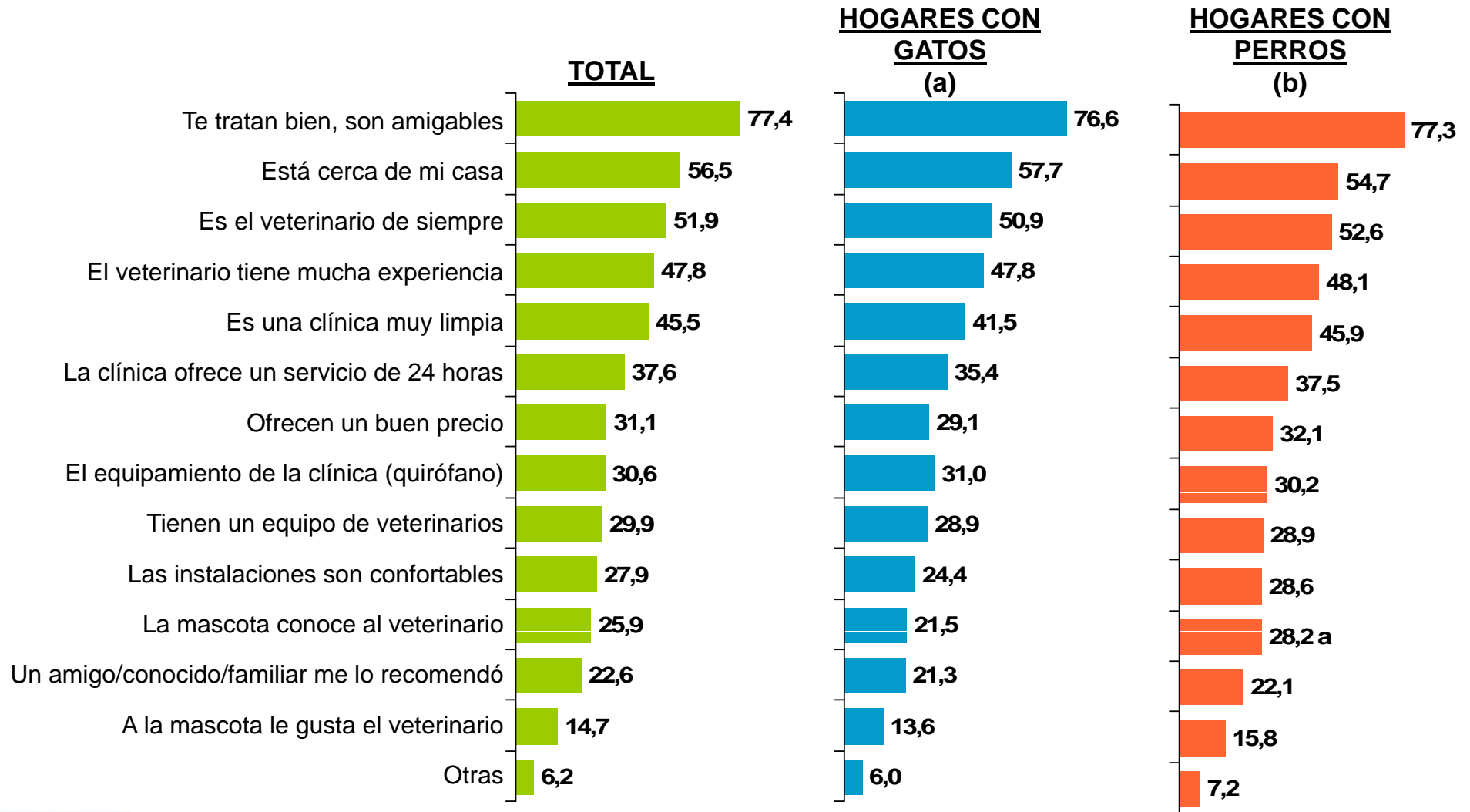
# ¿Cómo deciden los clientes a qué centro veterinario lleva su animal de compañía?

- ¿Calidad científica?
- ¿Currículum de los veterinarios del centro?
- ¿Equipamiento?
- ¿Publicidad?
- ¿Precio?



# Razones para escoger una clínica

%



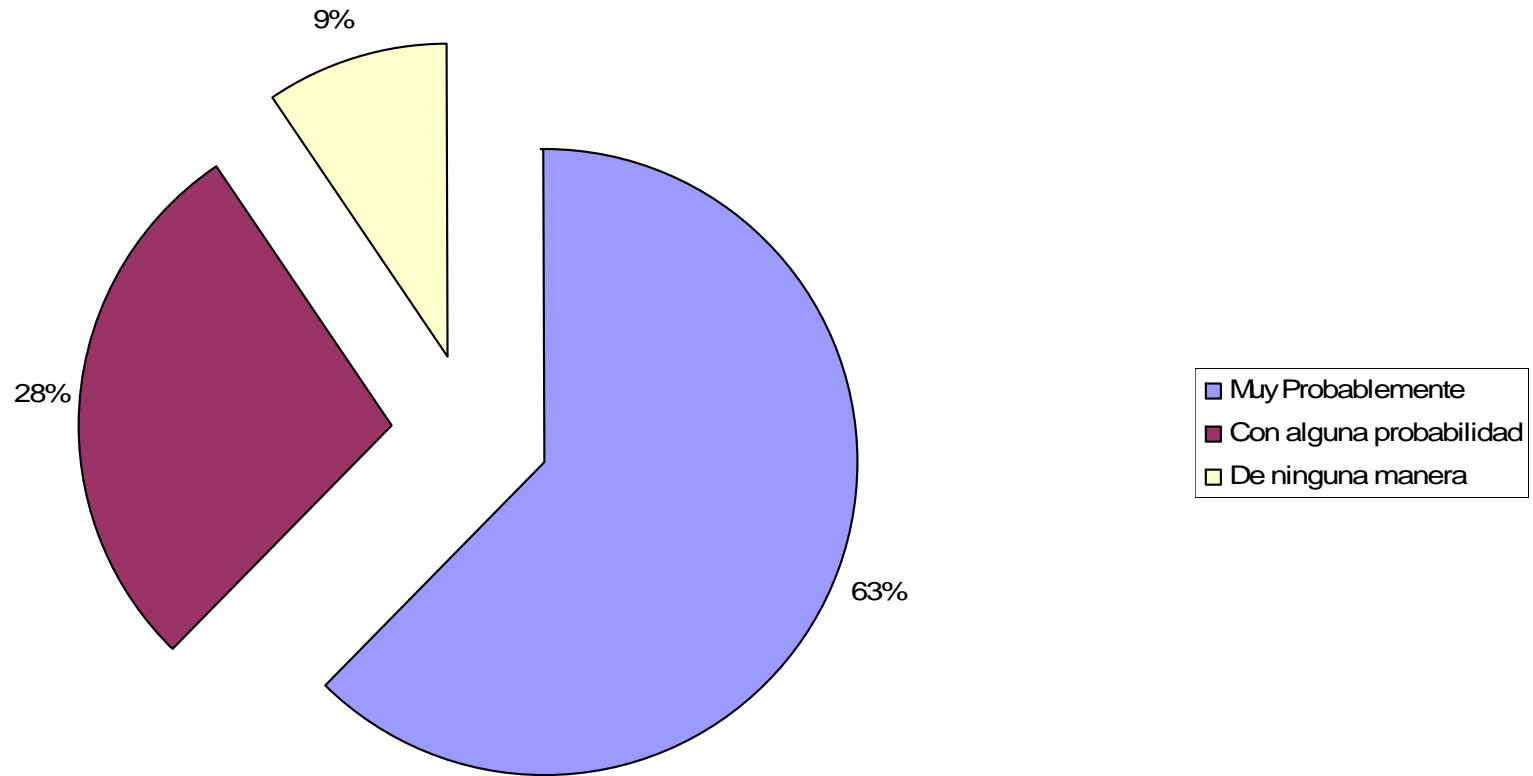
Fuente: estudio AVEPA – Hill's (2006) a más de 1.000 hogares propietarios de mascotas en España y que habían visitado un centro veterinario en los últimos 12 meses

¿Qué relación tiene la mayoría de propietarios hacia sus mascotas?

- ¿Funcional?
- ¿Status?
- ¿Emocional?



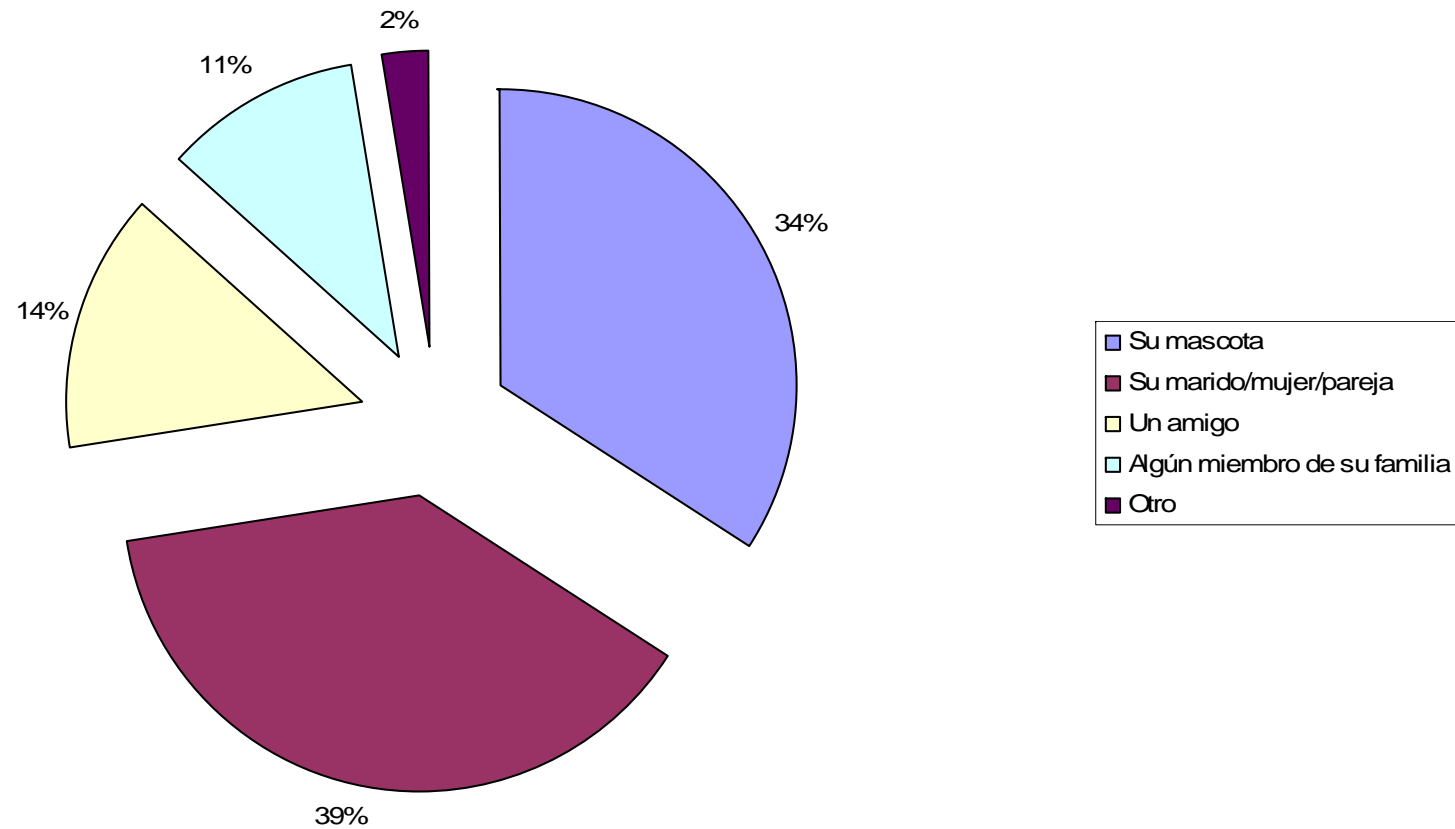
# ¿Arriesgaría su vida por su mascota?



Fuente: estudio AVEPA-IVÉE (2006) a 450 clientes de centros veterinarios (en la zona de Barcelona)



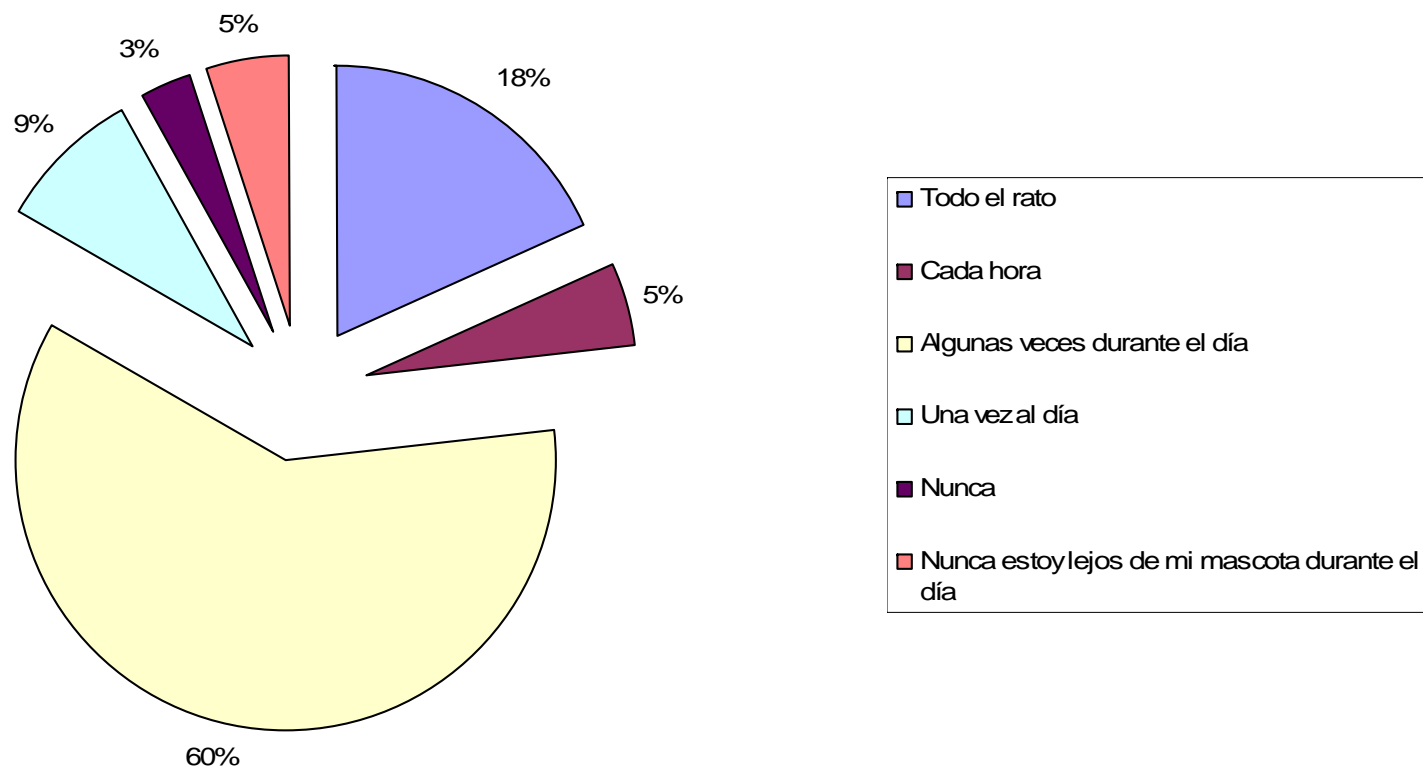
# ¿Quién le escucha mejor a Vd.?



Fuente: estudio AVEPA-IVEE (2006) a 450 clientes de centros veterinarios (en la zona de Barcelona)



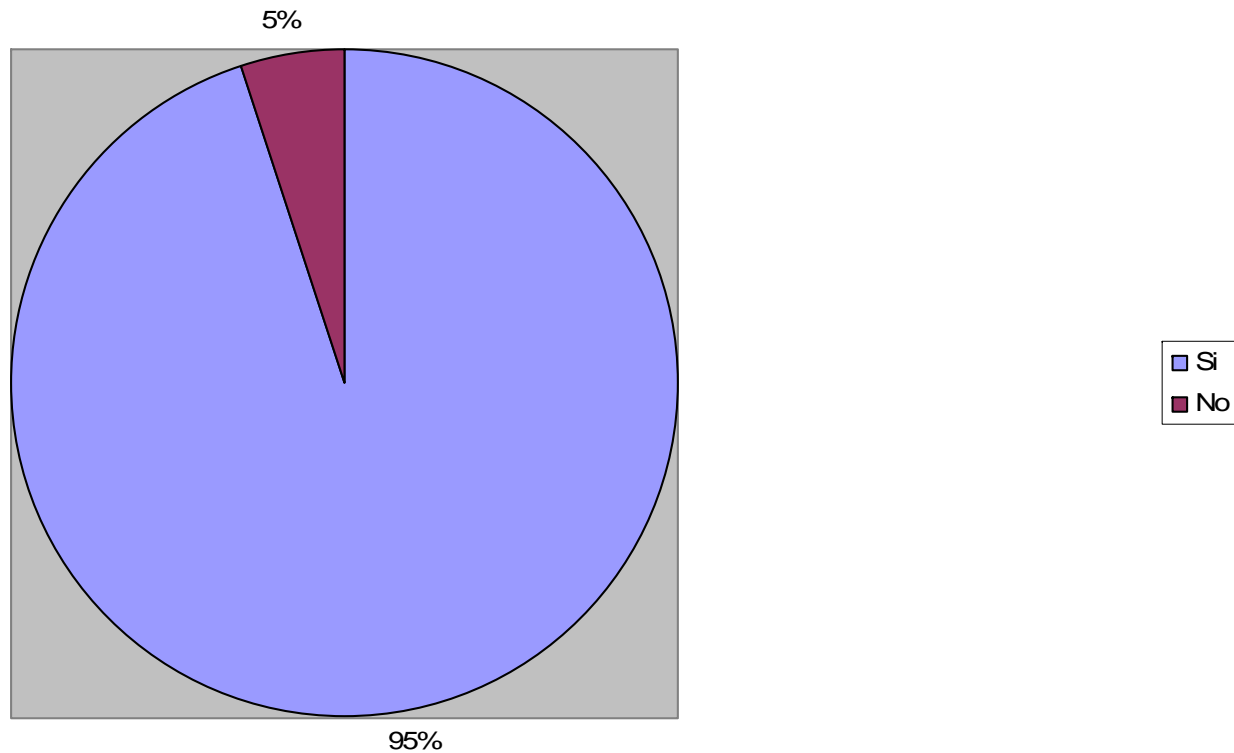
## ¿Con que frecuencia piensa usted en su mascota?



Fuente: estudio AVEPA-IVÉE (2006) a 450 clientes de centros veterinarios (en la zona de Barcelona)



¿Piensa Vd. que su mascota tiene rasgos de personalidad humanos?



Fuente: estudio AVEPA-IVÉE (2006) a 450 clientes de centros veterinarios (en la zona de Barcelona)





# Una lectura ... de marketing??



Ettinger-Feldman, Textbook of Veterinary  
Internal Medicine, 6th ed., Chapter 1,  
Page 2 (Stephen Ettinger)



“I don't care how much you know, until I know how much you care...”

(no me importa cuánto sepas, hasta que no sepa cuánto te importo ...)



La situación de mercado no es la misma  
en todos los lugares del mundo ...



# PRESIÓN COMPETITIVA, COMPARACIÓN ENTRE PAÍSES

	España <sup>1</sup>		USA <sup>2</sup>		Reino Unido <sup>3</sup>		Portugal
Número de hogares	14.270.656		105.000.000		24.700.000		
Número de hogares con perro(s)	3.895.889		37.900.000		5.200.000		
Número de hogares con gato(s)	1.883.727		33.186.000		6.100.000		
% de hogares con perro(s)	27,3%		36,1%		21,1%		
% de hogares con gatos(s)	13,2%		31,6%		24,7%		
Promedio de perros por hogar con perro(s)	1,2		1,6		1,1		
Promedio de gatos por hogar con gato(s)	1,5		2,1		1,6		
Censo total de perros	4.675.067		61.570.000		6.800.000		
Censo total de gatos	2.825.590		70.796.000		9.580.000		
Perros que van al veterinario	4.207.560	90%	58.491.500	95%	6.460.000	95%	
Gatos que van al veterinario	1.836.633	65%	63.716.400	90%	8.622.000	90%	
Número de centros veterinarios de pequeños animales (o predominantemente de pequeños animales)	5.000		30.000		3.738		
Promedio de perros por centro veterinario	842		1.950		1.728		
Promedio de gatos por centro veterinario	367		2.124		2.307		
Promedio de perros+gatos por centro veterinario	1.209		4.074		4.035		

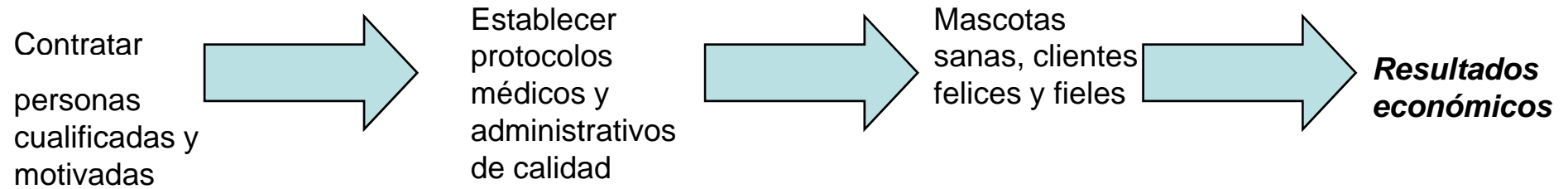


# Conclusiones

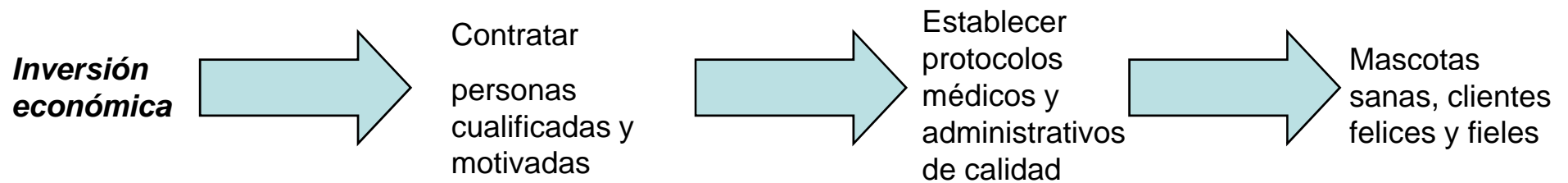
- No nos basta con atender a los clientes y pacientes “igual” que los americanos ...
- Necesitamos gestionar “mejor” que los americanos
- Si lo hacemos, nuestros clientes responderán
- Tenemos que mejorar en el componente no médico de nuestro servicio (comunicación, atención al cliente)



# ¿Cuál es la secuencia lógica? (1)

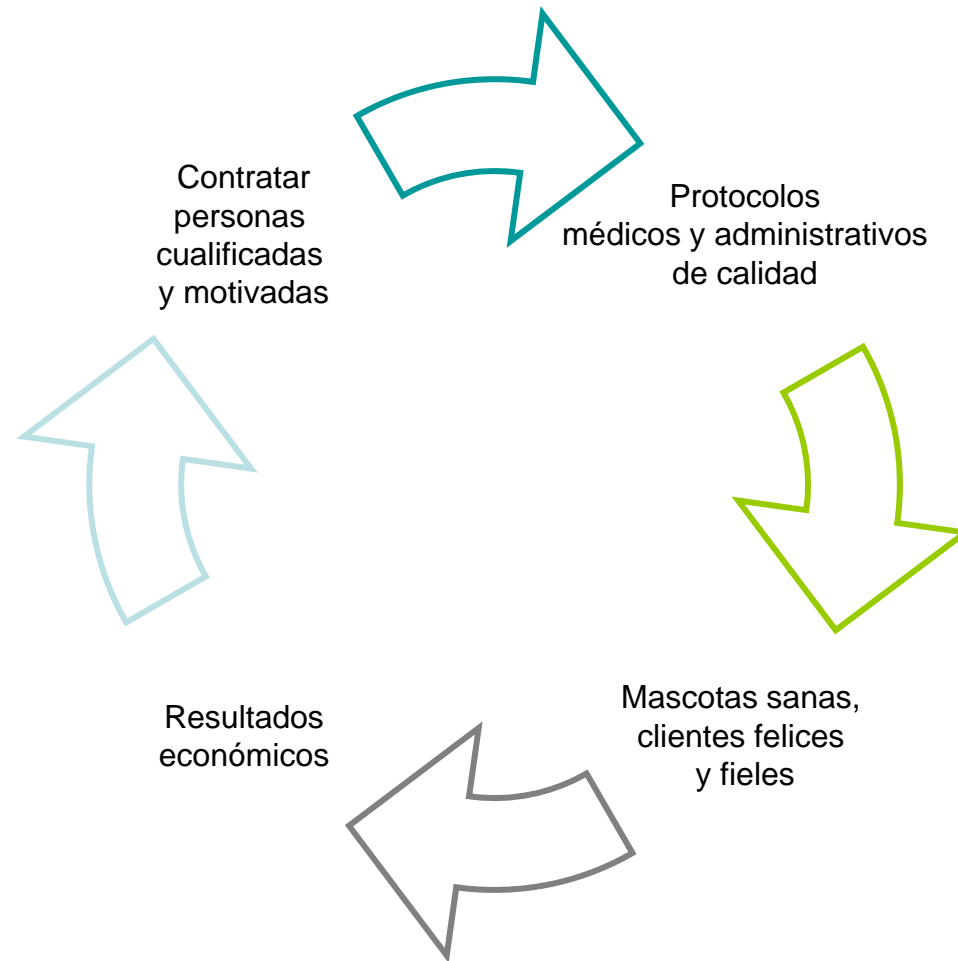


## ¿Cuál es la secuencia lógica? (2)





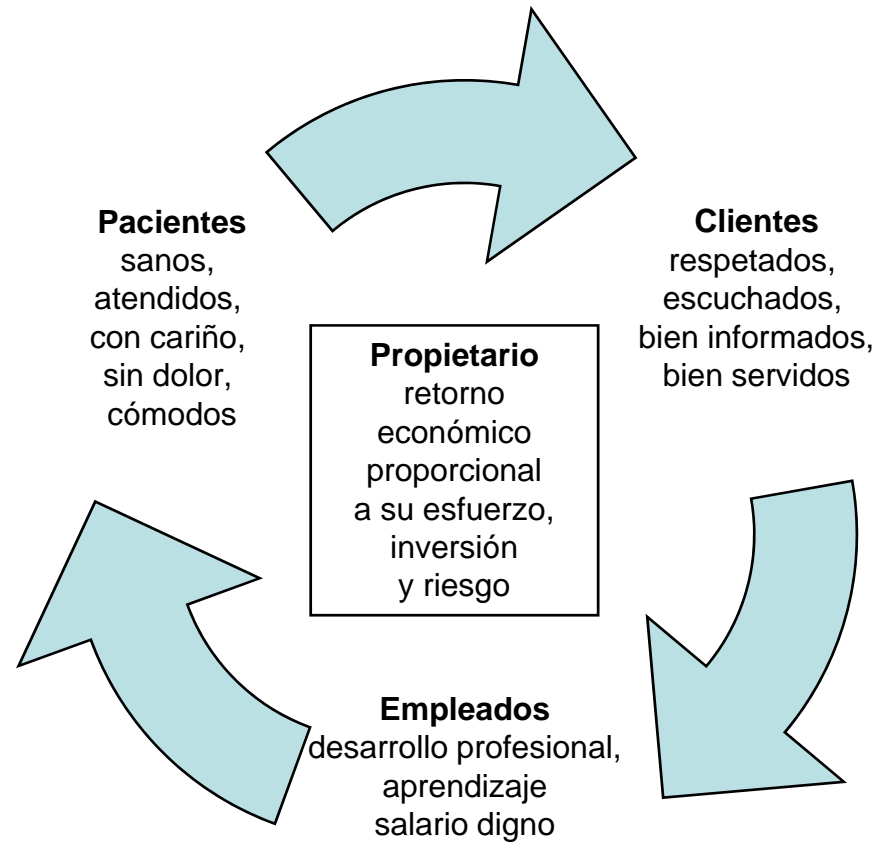
# Secuencia circular vs. lineal



**GOOD MEDICINE = GOOD BUSINESS**



# Dignidad Profesional y Objetivos del Centro Veterinario



# ¿Cuáles son los resultados económicos de un centro veterinario típico?

<b>Ingresos</b>	<b>100</b>
<b>Gastos</b>	<b>?</b>
Compras	?
Salarios	?
Instalaciones / equipos	?
Administrativos	?
<b>Beneficios</b>	<b>?</b>



# ¿Cuáles son los resultados económicos de un centro veterinario típico?

<b>Ingresos</b>	<b>100</b>
<b>Gastos</b>	
Compras	<b>20-25%</b>
Salarios	<b>40-45%</b>
Instalaciones / equipos	<b>10-15%</b>
Administrativos	<b>15-20%</b>
<b>Beneficios</b>	<b>5-15%</b>



## ¿Qué significan los “Beneficios”?

- “Beneficios” = 5-15%
- Antes de ...
  - Pago de intereses
  - Pago del capital de los créditos
  - Impuestos
  - Reinversión en el propio centro (equipamiento, instalaciones, financiación del crecimiento)
  - Retorno a la inversión del propietario



## Algunas verdades ...

- Sin un nivel de precios adecuado, no es posible ejercer la profesión con dignidad
- Los clientes siempre establecen una relación mental entre el *precio* y el *valor* que reciben
- ¿Cómo juzgan nuestros clientes el valor?  
Compasión, respeto, sinceridad, claridad, información rigurosa y transparente, puntualidad, simplicidad, confianza ...



## Pensemos ...

Cuando un cliente verbaliza una queja sobre los precios, ¿de qué se está quejando realmente? ¿ha recibido el valor que esperaba?

## **Precios adecuados: condiciones necesarias**

- 1) Convencernos del valor de nuestro tiempo y de nuestro conocimiento, y transmitirlo a nuestros clientes
- 2) Cobrar por todos los servicios que prestamos. No cobrar por cosas no necesarias, pero tampoco regalar
- 3) Dejar decidir a nuestros clientes. Informar, proponer siempre la mejor solución médica (como si fuera nuestra propia mascota), no pre-juzgar su disposición a aceptar tratamientos ni su vinculación emocional con su mascota





# No-cobros en centro veterinario medio USA (1)

## Atención Ambulatoria

- Filaria:  
5 a la semana x 50 semanas x 22\$ =  
5.500\$
- Inyecciones:  
4 x 50 x 12\$ = 2.400\$
- Cortes de uñas:  
5 x 50 x 8,5\$ = 2.125\$
- Coprocultivos:  
4 x 50 x 15\$ = 3.000\$

**SubTotal = 13.025 \$/año**

## Hospitalización

- Inyecciones:  
4 a la semana x 50 semanas x 12\$ =  
2.400\$
- Fluidoterapia:  
2 litros x 50 x 18\$ = 1.800\$
- Catéteres IV:  
3 x 50 x 19\$ = 2.850\$
- Radiografías:  
4 x 50 x 22\$ = 4.400\$
- Analíticas Laboratorio:  
4 x 50 x 20\$ = 4.000\$

**SubTotal = 15.450 \$/año**



# No-cobros en centro veterinario medio USA (2)

## Quirófano

- Material de sutura:  
3 packs a la semana x 50 semanas x  
8\$ = 1.200\$
- Anestesia adicional:  
4 horas x 50 x 24\$ = 4.800\$
- Hospitalización:  
3 días x 50 x 22\$ = 3.300\$
- Materiales varios (clavos, placas,  
geles, etc, etc):  
50 x 55\$ = 2.750\$

**SubTotal = 12.050 \$/año**

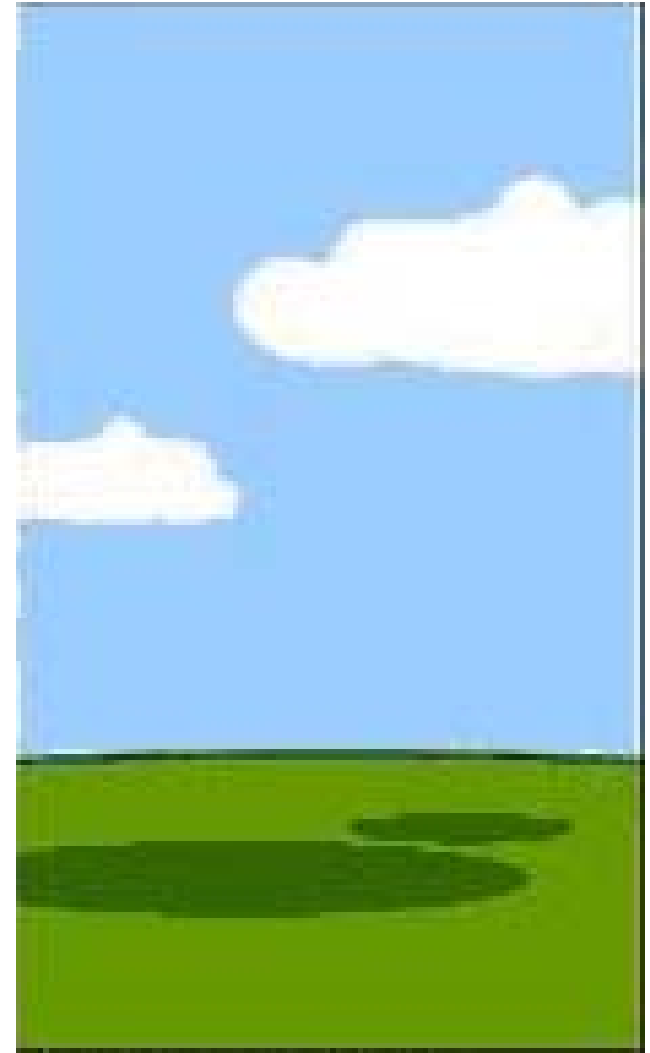


# Primeras ideas

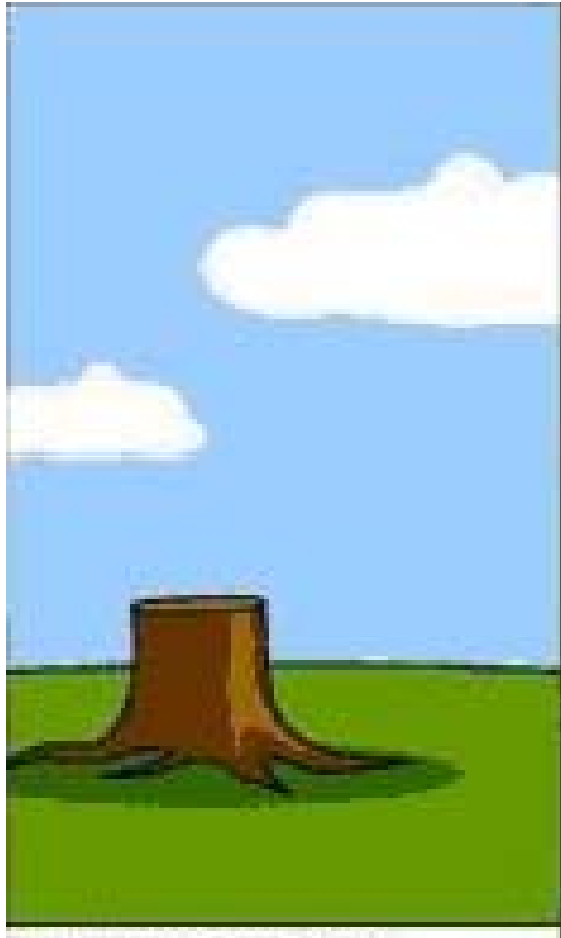
- Comunicar bien es muy difícil
- En general, el profesional veterinario no está entrenado para comunicar bien
- Ser un buen profesional veterinario también requiere comunicar bien
- Para tener clientes satisfechos hay que comunicarse bien con ellos











- What the client thinks he/she needs
- How the client actually explains it to customer service (reception)
- How customer service (reception) understands it
- How the production people (vets) understand it from customer service
- How a consultant would describe it
- How the process is documented
- How it is finally delivered to the client
- How it is charged to the client
- How it is supported after the sale
- What the client really needed to begin with...





## Aspectos a recordar

- La importancia de los primeros 4-20-60 segundos ...
- La importancia de la comunicación no-verbal (55% pistas visuales, 38% pistas auditivas, 7% el propio lenguaje)

# “Protocolo” de atención al cliente (1)

- 1) Presentar aspecto profesional.
- 2) Repasar la historia clínica previamente a la llegada del cliente.
- 3) Saludar, sonreír y presentarse de manera profesional.
- 4) Tocar y hablar a la mascota.
- 5) Utilizar el nombre del propietario y del paciente a lo largo de la conversación.
- 6) Establecer contacto visual (aprox. 60% del tiempo). Especialmente cuando queremos transmitir mensajes importantes.
- 7) Pedir excusas si hemos hecho esperar.



## **“Protocolo” de atención al cliente (2)**

- 8) Preguntar... y escuchar. Las preguntas abiertas y cerradas. Escucha reflectiva (parafrasear, resumir). Escucha empática.**
- 9) Cuidar el lenguaje corporal.**
- 10) Nunca mostrar sorpresa o hacer comentarios críticos sobre tratamientos previos del animal.**
- 11) Empatizar. Tranquilizar. Dar seguridad. Insistir en que el propietario está haciendo las cosas correctamente llevando a su mascota al centro (“buen propietario”)**
- 12) Cuando se examina al animal explicar en todo momento al propietario lo que estamos haciendo.**
- 13) Utilizar lenguaje cercano al cliente. Huir de tecnicismos (sin caer en banalidades). Modular el lenguaje al perfil del cliente.**



## **“Protocolo” de atención al cliente (3)**

- 14) Combinar las explicaciones verbales con medios visuales y escritos.**
- 15) Al final de la visita, repasar siempre el que lo que se ha hecho, lo que hemos averiguado, y lo que queda por hacer a partir de ese momento. Mostrar afecto por el animal.**
- 16) Preguntar al propietario si lo ha entendido todo correctamente y si tiene cualquier otra pregunta.**
- 17) Cuando se repasa un presupuesto o una factura, detallar bien los conceptos, y poner más énfasis en “la columna de la izquierda” (la descripción del servicio, y los beneficios que suponen para el animal) que no en la columna de la derecha (el precio).**



## **Procedimiento: Ovariohisterectomía<sup>a</sup>**

### **Examen físico previo a la anestesia**

Incluye un examen físico completo del paciente, realizado por el veterinario; durante el mismo se determina el peso, temperatura, frecuencia cardíaca y respiratoria. Además se determina la condición clínica del animal a través del examen de la piel, pelo y mucosas, extremidades y almohadillas, ojos y oídos, nariz y garganta, boca, dientes y encías, corazón y pulmones, abdomen, y sistemas gastrointestinal y urogenital.

### **Perfil preanestésico**

Su función es comprobar que los órganos responsables de metabolizar el anestésico y eliminarlo del cuerpo tengan una función adecuada. Comprobaremos el funcionamiento de hígado, riñones y páncreas. También se analizará la sangre y orina de su mascota y se descartará la presencia de infecciones o anemia.

### **Anestesia<sup>b</sup>**

Incluye la administración de la medicación preanestésica, la inducción anestésica mediante anestésico inyectable y la introducción de un tubo endotraqueal para asegurar una vía aérea no obstruida para la administración y mantenimiento de anestesia por gas. El paciente tiene permanentemente monitorizadas (de manera electrónica) sus funciones respiratoria y cardiovascular. Incluye el transporte a la zona de recuperación y la monitorización de las funciones respiratoria y cardiovascular hasta la extracción del tubo endotraqueal y la incorporación del paciente. Administración de fluidoterapia endovenosa durante todo el procedimiento y hasta la completa recuperación del paciente

### **Preparación quirúrgica**

Incluye el rasurado y lavado del campo quirúrgico así como el transporte desde el prequirófano al quirófano



## **Ovariohisterectomia**

Este procedimiento quirúrgico consiste en realizar un abordaje a la cavidad abdominal a través de una incisión en la línea media, localización y sección del ovario izquierdo (situado junto al riñón izquierdo) tras la sección del correspondiente ligamento suspensorio y ligadura de los vasos ováricos, localización y sección del ovario derecho (situado junto al riñón derecho) tras la sección del correspondiente ligamento suspensorio y ligadura de los vasos ováricos. Posteriormente se procede a la localización del cervix uterino e identificación y ligadura de los vasos sanguíneos correspondientes. Una vez hecho esto se procede a la sección del cuerpo del útero lo que permite la extirpación del mismo, procediéndose al cierre por capas de la incisión en la cavidad abdominal, de modo que al término de la cirugía se habrán extirpado los ovarios, los cuernos y el cuerpo del útero .

## **Postoperatorio**

Durante el postoperatorio se realizarán curas de la herida y se administrarán analgésicos y antibióticos. A los 10 días se retiran los puntos de sutura de la incisión quirúrgica

