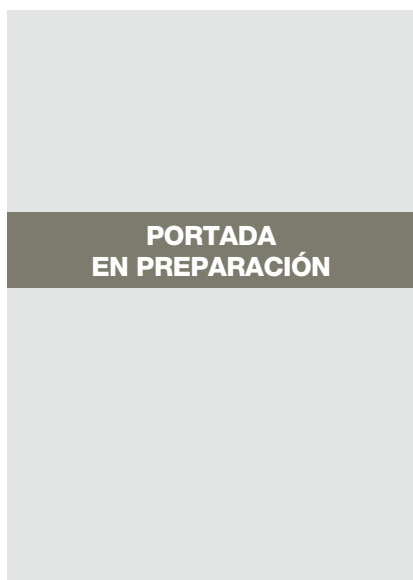


ANIMALES DE COMPAÑÍA



Gestión de centros clínicos veterinarios

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Autor: Ignacio Mérida.

Formato: 17 x 24 cm.

Número de páginas: 150-200.

Encuadernación: tapa dura encuadernada en wire-o.

La gestión de la clínica veterinaria no siempre es una tarea que el veterinario clínico maneja con soltura ya que, en primer lugar, se trata de una tarea muy compleja y, en segundo lugar, el veterinario no siempre está formado para ello o, simplemente, no dispone de tiempo suficiente debido a que su dedicación clínica le absorbe la mayor parte de su jornada laboral.

La mayoría de libros que existen sobre este tema son puramente teóricos y resultan muy arduos. El autor de este libro, Ignacio Mérida, entiende muy bien esta problemática y lo ha reflejado en esta obra cuyo objetivo es dar ideas muy concretas y prácticas sobre las 4 áreas más importantes de la gestión: marketing, recursos humanos, mejora de procesos y estudios financieros. En cada uno de estos bloques se tratarán temas comunes en el día a día de una clínica veterinaria como por ejemplo: cómo elaborar una campaña publicitaria, cómo presentar los precios de los productos en la sala de espera, o cómo preparar una oferta de empleo para colocar en la prensa especializada. Asimismo, se dan consejos, tanto financieros como logísticos, para los nuevos emprendedores que desean abrir su propio negocio.

La información está organizada en formas de fichas, de forma que se puede realizar una consulta rápida y eficaz de un tema en concreto.

Dirigido a veterinarios, estudiantes, profesores y profesionales del sector.

Gestión de centros clínicos veterinarios

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Marketing

- ¿Qué es marketing y cuánto invertir?
- Posicionamiento de una clínica, ¿cómo elegirlo?
- Estrategia, cómo aplicar cada una de ellas
- Diseño de marca, porque todos tenemos algo que vender
- Estudio de mercado y de la competencia
- Marketing en la sala de espera, cómo colocar productos, precios...
- Diseño de una campaña de marketing
- Cuestionario de calidad, ¿qué saber y para qué?
- Retención de clientes, la importancia del seguimiento
- ¿Cómo vender pienso? Técnicas para que todo el equipo de se involucre

2. Recursos humanos

- Cómo ser un líder en la clínica, porque ser jefe no mola
- Formación de equipo, todos remamos en la misma dirección
- Retención del personal, es más barato formar que volver a contratar
- Descripción de puestos de trabajo y organigrama, cómo organizar el equipo
- Coaching*, nociones básicas de lo que implica y sus beneficios
- Evaluación de empleados, porque tengo que saber si están agusto
- Diseño de ofertas de trabajo, porque los veterinarios quieren más que un puesto de trabajo
- Entrevista de trabajo, primera impresión solo hay una
- Utilización de sistemas de incentivos, cómo conseguir que mi equipo se involucre más en la venta

3. Mejora de procesos

- Sistema de Producción Toyota, la necesidad de la mejora constante
- Protocolos y formación, porque el hombre es un animal de costumbres y la rutina ayuda
 - Anestesia
 - Eutanasia
 - Kits de cirugía
 - Vacunación
 - Desparasitación

Cita previa, porque a nadie nos gusta esperar

Uso de nuevas tecnologías, desde los recordatorios por sms hasta una página web acorde con los tiempos

Creación de hojas informativas para clientes, porque a nuestros clientes también les gusta leer (pre-quirúrgica, post-quirúrgica, patologías...)

Gestión del personal y mejora de horarios, porque 8 horas son más que suficientes para hacerlo casi todo

4. Estudios financieros

Remuneración por objetivos, porque el trabajo duro merece recompensa

Herramientas simples de valoración de ingresos, porque ya no usamos el ábaco, pero no todos sabemos de ordenadores

Creación de un plan de negocios, ¿qué tengo que saber antes de abrir una clínica?

Control del gasto, ¿de dónde recortar para que nadie se de cuenta?

Creación de objetivos de negocio, si no se donde quiero ir, nunca llegaré

Tipos de financiación, porque el dinero no cae del cielo

Los proveedores, ¿cómo trabajar juntos para que ganemos ambos?

Estudio de mercado y de la competencia

→ Definición

¿Qué es un estudio de mercado?

Un estudio de mercado se puede definir como un método o una serie de técnicas que permiten descubrir, visualizar y analizar el **potencial comercial** que tendrá tu clínica.

Desde un punto de vista práctico, en un estudio de mercado nos encontraremos las empresas con las que habremos de competir, y, además, obtendremos información de los clientes potenciales que tenemos en nuestra área de influencia y, en algunos casos, de los precios que éstos están pagando por los servicios que se les ofrecen.

La razón por la que muchas clínicas tienen problemas y terminan mal es porque comenzaron mal. Un estudio de mercado tiene que ser sencillo y económico puesto que los veterinarios tenemos muchas cosas de las que preocuparnos. No obstante, realizarlo de forma inteligente es un trabajo que merece la pena y que repercutirá significativamente en el éxito de la empresa.

→ Objetivos

Objetivos de un estudio de mercado

Un estudio de mercado debe de servir para obtener una idea clara sobre los siguientes aspectos:

- Cuántos clientes potenciales usarán nuestros servicios veterinarios (no sólo los profesionales, sino también la peluquería o la tienda de accesorios).
- Cuánto estarán dispuestos a pagar por los servicios y qué área de influencia podremos alcanzar.
- Qué servicios querrán nuestros clientes potenciales (peluquería, ecografía...).
- Qué precios ponemos a nuestros servicios teniendo en cuenta lo que ofrecemos. No será lo mismo lo que cobraremos por poner una vacuna sin más o si, además, decidimos realizar una análisis coprológico cuando vengan por esa misma vacuna.

- Este estudio puede usarse cuando estemos decidiendo si abrir una nueva clínica y nos ayudará a decidir que quizás un hospital de 24 horas no sea tan buena idea como pensamos, porque nuestros clientes potenciales no están dispuestos a pagar el coste extra que conlleva el tener abierta la clínica las 24 horas. Además puede ayudarnos a la hora de buscar inversores, ya que este estudio de mercado formará parte del plan de negocios que les presentaremos.

→ Cómo se hace

¿Cómo realizar el estudio de mercado?

Nuestro estudio puede ser tan simple o tan complicado como queramos. España tiene 45 millones de habitantes, y podemos decir que hay, aproximadamente, una mascota (perro o gato) por cada 4,5 personas, lo que da un total de 10 millones de mascotas. Sabiendo que existen unas 5.000 clínicas veterinarias en España, tendríamos unos 2.000 clientes potenciales por clínica. O, lo que es lo mismo, que existe una clínica cada 10.000 habitantes más o menos.

Si la localidad donde quiero poner la clínica tiene 25.000 habitantes y existe otra clínica ya establecida, se supone que a mi me tocarían unos 12.500 habitantes, lo que supone unos 2.500 clientes potenciales.

De esta manera ya tenemos un estudio de mercado muy básico y totalmente erróneo, todo sea dicho de paso.

Esto que, sobre el papel, y que con los datos que manejamos tendría todo el sentido del mundo, en realidad no es tan sencillo (pero no es tan complicado como parece).

Una vez que conocemos lo que queremos saber, es decir, lo que buscamos al realizar este estudio, llega la duda de cómo obtener esa información. Para ello, podemos hacer preguntas, observar y/o experimentar.

Obtención de datos

Las **preguntas** no sólo las hacemos a clientes potenciales, sino también a expertos (que en nuestro caso podrían ser proveedores de productos veterinarios) y miembros de asociaciones profesionales. Debemos de plantear varias preguntas por cada objetivo que tengamos.

Es importante recordar que el número de entrevistados debe ser representativo al número de clientes que podríamos obtener. Además, las preguntas que hagamos deben ser abiertas, que nos digan libremente lo que piensan.

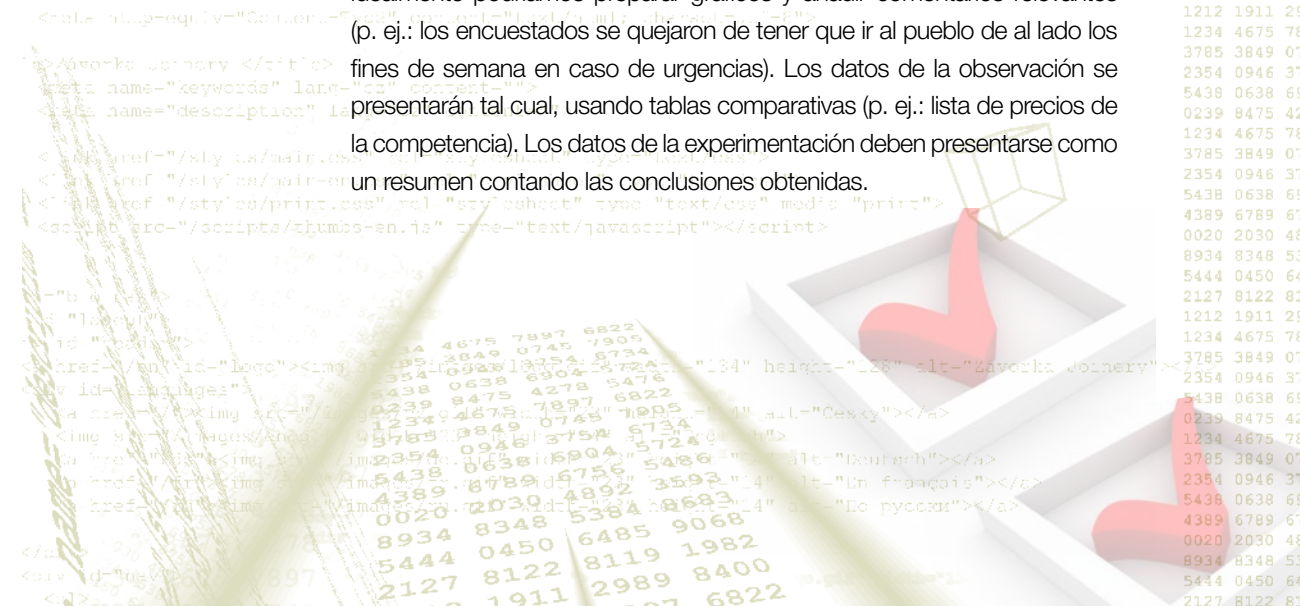
Después de preguntar, llega la parte de **observar**. Los primeros a los que debemos observar son nuestros competidores directos (otras clínicas, tiendas de animales, etc.), para saber qué imagen reflejan, qué precios tienen, qué servicios ofrecen (si tiene, p.ej., un ecógrafo, un especialista en cardiología...), qué productos tienen en su tienda, qué marcas de piensos, dónde están localizados esos negocios (zona de fácil aparcamiento, cerca de un centro comercial), etc.

Por último, queda la opción de la **experimentación**, esta parte implica reunir un grupo de clientes potenciales (dueños de mascotas), y preguntarles directamente sobre servicios en los que estarían interesados (especialistas veterinarios, servicio de alimentación a domicilio, hotel para las mascotas...). Esta última parte puede ser complicada de llevar a cabo y por ello sería interesante buscar la ayuda de empresas especializadas.

Además, algunas de estas empresas también poseen datos de precios medios de los servicios veterinarios, para ayudarnos a saber lo que los clientes están pagando.

Análisis de los datos

Una vez que tenemos la información adecuada, debemos analizarla y para ello debemos diferenciar si los datos que tenemos se refieren a las encuestas, a la observación o la experimentación. En el caso de las encuestas, idealmente podríamos preparar gráficos y añadir comentarios relevantes (p. ej.: los encuestados se quejaron de tener que ir al pueblo de al lado los fines de semana en caso de urgencias). Los datos de la observación se presentarán tal cual, usando tablas comparativas (p. ej.: lista de precios de la competencia). Los datos de la experimentación deben presentarse como un resumen contando las conclusiones obtenidas.



→ Consejos prácticos

Para hacer un estudio de mercado

→ Antes de abrir una clínica, date un paseo por la zona

Lo primero que se debe hacer en un estudio de mercado es recorrer la zona donde piensas ubicar la clínica. Este paseo puedes hacerlo acompañado de alguien de confianza que te ayude a fijarte en los detalles importantes.

Durante este recorrido, es importante identificar negocios que nos puedan hacer la competencia (otras clínicas, tiendas de mascotas) o que ofrezcan servicios complementarios (peluquería, hotel canino). Se debe analizar su ubicación y su horario de apertura (si ofrecen servicio 24 horas por ejemplo). Además, podemos ver cuántos clientes tienen en la sala de espera para hacernos una idea del volumen de la clientela; también podemos llamar y pedir cita para una cirugía preventiva y averiguar así el tiempo medio de espera para las intervenciones quirúrgicas.

Al pasear por la zona también conoceremos nuestros clientes potenciales, por el tipo de negocios que existen, podremos ver las razas de los perros en los parques, si la zona tiene viviendas unifamiliares o apartamentos, zona de profesionales o de personas jubiladas...

El hecho de darte un paseo por la zona te puede dar información que no habías considerado previamente y puede darte nuevas ideas para la clínica.

→ Realiza encuestas de opinión en tu clínica

La encuesta que realices debe ser sencilla y rápida (debe rellenarse en 2 minutos como máximo), puesto que nadie quiere perder mucho tiempo si no ve un beneficio claro.

Las preguntas deben plantearse de forma que revelen el interés de los clientes potenciales. Por ejemplo, si estas pensando en abrir un consultorio satélite de tu clínica, puedes preguntar a tus clientes actuales la zona en la que les interesaría que se abriera.

Se deben evitar las preguntas comprometedoras, en las que, por ejemplo, se pida opinión negativa de la competencia; tampoco deben pedirse datos privados (las encuestas deben ser anónimas).

→ Utiliza un “cliente secreto”

Puedes convencer a algún conocido tuyo o colaborador que te ayude a realizar la investigación, haciéndose pasar por un cliente potencial de otra clínica y descubriendo los precios o servicios por ejemplo. Además podrá conocer los horarios de atención, calidad del servicio, productos de la tienda y cualquier otro elemento que

consideres necesario saber. Esta estrategia se conoce como *Mystery Shopping*. En otros países existen empresas (p.ej. Onswitch en el Reino Unido) que se dedican a realizar esta práctica; el objetivo de esta práctica es mejorar la efectividad de tu equipo, ya que te informarán, por ejemplo, si la recepcionista es amable a la hora de responder al teléfono, si el veterinario informa adecuadamente de las pruebas diagnósticas y su coste, etc.

→ Realiza llamadas para recabar información

Se puede llamar a la competencia y preguntar por los servicios y precios. De esta manera recabamos más información, pero también sabremos la importancia que le dan a la venta cruzada por la manera en que ofrecen sus servicios.

Debemos recordar que la manera en que nuestra recepcionista responde al teléfono es la primera impresión que se lleva un cliente y, por tanto, queremos que ésta sea mejor que la de nuestra competencia.

→ Analiza los recursos publicitarios de tus posibles competidores

Recoge todo el material publicitario que tu competencia haga (desde el anuncio en páginas amarillas, o cómo es su página web, hasta posibles carteles que coloquen en tiendas de mascotas o anuncios en periódicos o revistas especializadas).

Esta información te permitirá saber cuál es su estrategia de negocios y, por tanto, cómo competir con ella.

Este estudio básico de la competencia te permitirá recoger mucha información que ayudará a determinar tu estrategia comercial y a adaptarla a la competencia (quiero ser más barato, quiero dar más servicios, quiero dar más calidad...). Además, este estudio te permitirá conocer la aceptación de tu negocio y sus servicios.

Las conclusiones del plan deben ir al plan de empresa, porque formarán parte del posicionamiento o imagen.

Lo mejor de un estudio tan sencillo es que no necesitas invertir una gran cantidad de recursos económicos o físicos, y que puedes realizarlo tu mismo.

Pensar antes de actuar, estudiar antes de hacer.