

Gestión

de centros clínicos veterinarios

Marketing

Recursos Humanos

Mejora de Procesos

Estudios Financieros

Ignacio Mérida Isla

2^a
EDICIÓN



SERVET

Índice de contenidos

Introducción	1
--------------------	---

Marketing

01	¿Qué es <i>marketing</i> y dónde invertir?	6
02	Posicionamiento de una clínica	14
03	Estrategia	18
04	Diseño de marca	25
05	Estudio de mercado y de la viabilidad de un centro	31
06	<i>Marketing</i> en la sala de espera	36
07	Diseño de una campaña de <i>marketing</i>	42
08	Cuestionario de calidad	49
09	Retención de clientes	54
10	¿Cómo y por qué vender alimentación?	60
11	<i>Inbound marketing</i> para las clínicas veterinarias	66
12	Conocer a los clientes	73
13	Propuesta de valor	77
14	Experiencia del cliente	80

Recursos humanos

15	Cómo ser un líder	87
16	Formación de equipo	94
17	Retención de personal	106
18	Descripción de puestos de trabajo	113
19	<i>Coaching</i>	121
20	Evaluación de empleados	126
21	Diseño de ofertas de trabajo	134
22	Entrevista de trabajo	139
23	Incentivos y venta cruzada	146

Mejora de procesos

24	El sistema de producción Toyota.....	151
25	Protocolos en la clínica veterinaria	157
26	Cita previa.....	171
27	Uso de las tecnologías en la clínica moderna.....	178
28	Gestión de personal y mejora de horarios.....	188
29	Creación de hojas informativas.....	193
30	Mejora de los procesos	198
31	<i>Software</i> de gestión.....	201

Estudios financieros

32	Remuneración por objetivos.....	205
33	Herramientas simples de valoración del éxito	211
34	¿Qué es un plan de negocios?	218
35	Control del gasto.....	225
36	Creación de objetivos de negocio.....	237
37	Estrategia de precios	247
38	Estudio financiero y tipos de financiación	249
39	Los proveedores.....	258

	Bibliografía	264
--	--------------------	-----

01

¿Qué es *marketing* y dónde invertir?



Introducción

¿Para qué sirve el *marketing*?

Todo el mundo ha oído hablar del *marketing*. En la mayoría de los casos intuimos que sirve para vender, pero de ahí a saber cómo podemos utilizarlo en la clínica veterinaria hay un gran trecho. Las preguntas que nos vienen a la cabeza son: ¿por qué hablamos de *marketing*?, ¿qué tenemos que vender en una clínica veterinaria?, ¿por qué el *marketing* no es solo despachar comida o un tratamiento para pulgas?

La idea general es que en la clínica el veterinario vende comida, tratamientos antiparasitarios y algunos juguetes o collares en la zona de recepción.

En medicina veterinaria lo único que vendemos es tranquilidad mental.

Las clínicas modernas tienen una gran competencia en todo aquello que no son servicios profesionales, proveniente de tiendas de animales, supermercados, etc., que pueden vender a un precio mejor. No obstante, serán las prestaciones veterinarias las que consigan que los clientes entren por la puerta.

Aquí comienza el primer malentendido entre los veterinarios y sus clientes. Según un estudio de Ross Tiffin (1997), 9 de cada 10 profesionales creen que su labor es practicar una buena medicina veterinaria. Sin embargo, 9 de cada 10 propietarios de mascotas, y por tanto clientes, opinan que la labor de la clínica es asegurar la salud y el bienestar de los animales, así como estar disponible cuando se necesita.

En este punto, el *marketing* adquiere una importancia crucial en la clínica veterinaria. Debemos conseguir que los clientes aprecien que nuestra habilidad técnica asegura la salud y el bienestar de su mascota. Además, el *marketing* diferenciará nuestro centro de otras opciones posibles.

 Conceptos

Es más fácil vender lo que nos quieren comprar

Me gustaría empezar por definir *marketing* como se hace en los libros especializados:

“Marketing es la habilidad de crear relaciones, basándose en la confianza con los diferentes sectores del público”.

Como podemos ver, en la definición no se habla de vender ni de publicidad, que es lo que habitualmente relacionamos con este término. Para entender a qué se refiere, debemos conocer la diferencia entre la empresa tradicional y la empresa moderna (sí, una clínica veterinaria es una empresa).

Se entiende la empresa tradicional (aquella anterior a la sociedad de la información) como:

“Una empresa produce algo; busca empleados para producir y compradores a los que vender”.

Este sistema era perfecto en la época en la que la competencia era local y la información, limitada. Sin embargo, en la actualidad, la información viaja libremente, los clientes tienen más conocimientos y antes de realizar un gasto se documentan.

Por tanto, la nueva compañía (clínica veterinaria) debe girar en torno a los clientes y presentarse de una manera distinta.

“La empresa tiene una habilidad intelectual que genera una oferta e identifica unas necesidades”.

¿Cómo aplicamos esto a una clínica veterinaria?

Como profesionales que somos, podemos y debemos educar a nuestros clientes y, por tanto, generar una oferta. Es oportuno diseñar planes de prevención de salud, de chequeos para pacientes geriátricos, de realización de cirugías preventivas, etc. Tenemos que explicar a los propietarios, desde el momento en que visitan por primera vez nuestra clínica, que si realizamos una ovariectomía a una gata, esta vivirá un 40 % más. No trataremos de convencerlos de que hay que hacer una operación (no debemos olvidar

que para los clientes es algo serio y peligroso), sino solo mencionar que el animal vivirá más tiempo y será más feliz (además de ahorrar dinero y evitar “accidentes”). De esta manera, será el propietario quien solicite la cirugía y no nosotros los que la tengamos que venderla. Es mucho más sencillo vender algo que nos quieren comprar.

En países en los que la costumbre de las cirugías preventivas está más arraigada, los propietarios piden cita al veterinario para realizar la esterilización en el momento en que terminan las inoculaciones de cachorro. Debemos aspirar a que los clientes de nuestra clínica actúen así y de ello se encarga el *marketing*.

Hacen falta cinco repeticiones de un mensaje para conseguir que el cliente acceda a hacer algo, pero se necesitan hasta 12 cuando este no tiene intención de hacerlo o no valora su importancia.

Además, es relevante recordar que vender es sinónimo de educar. Los clientes educados compran. El *marketing* se encarga de transmitir ese mensaje y de conseguir que los dueños de las mascotas reserven el dinero que les sobra tras hacer frente a los gastos ineludibles (vivienda, alimentación, etc.) para el veterinario y no en otros servicios que les generen más satisfacción.

A la hora de intentar vender algo al público es fundamental que todo el equipo se involucre y todos repitan el mismo mensaje. De nada sirve que el veterinario, en la consulta, intente convencer a un cliente de la necesidad de realizar una esterilización si en recepción le explican que es opcional.

 Planificación

Los objetivos *smart*

El *marketing* de una clínica, como todo lo relacionado con la gestión, debe estar planificado. En caso contrario se producirían situaciones paradójicas, como las siguientes:

- Los carteles de la clínica anuncian productos que ya no se venden o que no son los de elección.
- Folletos con información sobre servicios que ya no se realizan o que el equipo desconoce.
- Baldas con productos caducados.
- Recordatorios que se envían a animales ya fallecidos.
- Inconsistencias: consultorios que promocionan esterilizaciones cuando tienen un quirófano muy básico.

Un plan de *marketing*, y cualquier otro plan, debe seguir los objetivos *smart* (del inglés, inteligente):

- **S** (*specific* = específico). Desde el principio tiene que quedar bien claro lo que se pretende conseguir con la publicidad.
- **M** (*measurable* = medible). Todos los objetivos tienen que poder medirse. Por ejemplo, no basta con decidir que queremos aumentar el número de cirugías preventivas, sino que debemos aspirar a que el 50 % de nuestros clientes estén esterilizados.
- **A** (*action oriented* = orientado a la acción). Para que el plan funcione debe estar dirigido a acciones específicas. Por ejemplo, podemos pensar en realizar campañas informativas, ofrecer un descuento a todos los cachorros, etc.
- **R** (*realistic* = realista). Los objetivos deben ser alcanzables o de lo contrario el equipo se desmotivará. Por ejemplo, no podemos aspirar a que el 50 % de nuestros clientes esterilice a sus mascotas en un trimestre, pero quizá sí en todo un año. Además, si alcanzamos el objetivo antes de tiempo, siempre se puede fijar uno nuevo.
- **T** (*timed* = con fecha). Debemos decidir cuándo vamos a alcanzar el objetivo. No significa nada aumentar el número de esterilizaciones hasta abarcar el 50 % de los pacientes si no establecemos cuándo queremos el aumento. Si no, puede que lo consigamos cuando solo tengamos dos pacientes y uno de ellos esté esterilizado.



¿Dónde invertir?

Áreas de interés del *marketing* veterinario

En el capítulo correspondiente, hablaré de cómo diseñar una campaña específica, pero ahora vamos a ver cuánto y dónde invertir en *marketing*.

El *marketing* tiene cinco niveles principales:

- 1. Objetivo:** se trata de decidir qué es lo que se intenta alcanzar.
- 2. Estrategia:** indica qué necesita la marca en cada momento.
 - Penetración de mercado: consiste en vender productos y servicios existentes a clientes conocidos.
 - Desarrollo de productos y servicios: se trata de vender nuevos productos y servicios a clientes conocidos.
 - Desarrollo de mercado: se ofertan productos y servicios existentes a clientes potenciales.
 - Diversificación: consiste en generar nuevos productos y servicios para clientes potenciales.

Según una encuesta de CMO (2018), el 75 % de la inversión en *marketing* de las grandes empresas se destinó a clientes ya existentes. Como veterinarios debemos entender que necesitamos satisfacer más necesidades de los clientes que ya tenemos antes de salir a buscar nuevos.

- 3. Planificación:** consiste en decidir el cliente objetivo, elegir los productos o servicios a promocionar, preparar una estrategia comercial y formar e incentivar al equipo para el éxito de la campaña
- 4. Herramientas:** existen cientos de herramientas (soluciones) de *marketing* disponible, ya sea *offline* u *online*: *marketing* de redes, *marketing* de guerrilla, WOM (*word of mouth*), *inbound marketing*, *marketing* de emociones, etc. Lo habitual es que las herramientas se adapten a las necesidades. De la misma manera que cada herramienta quirúrgica tiene su uso, las herramientas del *marketing* deben adaptarse a las necesidades. Este es el motivo por el que a veces las soluciones de *marketing* fracasan, porque no se usa la herramienta adecuada.
- 5. Revisión:** una vez que tenemos los resultados de las campañas, debemos comprobar con números si se ha alcanzado el objetivo buscado. Para ello usaremos unos parámetros que hoy en día se conocen como *key performance indexes* (KPI), que se traduce como índices clave de rendimiento.

Los esfuerzos del *marketing* tradicional se solían dividir en tres áreas:

- 1. Publicidad:** el letrero de la entrada, la página web y cualquier otra publicidad (radio, revistas especializadas, foros, etc.).
- 2. Relaciones públicas:** recomendación de los clientes, actividades con refugios o sociedades protectoras cercanas, redes sociales, etc.
- 3. Información para clientes:** carteles en la sala de espera, folletos, boletín de la clínica, blog y videoblog, página web, etc.

Uno de los requisitos clave para el éxito es tener la base de datos actualizada. Como veremos en el capítulo dedicado a la estratificación de clientes, la base de datos nos permite realizar un *marketing* personalizado, con el consiguiente ahorro económico y el incremento de las posibilidades de éxito.

Publicidad

En agosto de 2020, aproximadamente el 50 % de la inversión en publicidad de las grandes empresas correspondía a medios convencionales (conocida como publicidad sobre la línea o *above the line*, ATL) y el otro 50 % a publicidad en redes (publicidad bajo la línea o *below the line*, BTL). Existe un tercer tipo de publicidad llamada a través de la línea o *through the line* (TTL), que combina actuaciones en redes con publicidad convencional. No todos los tipos de publicidad son buenos para alcanzar los objetivos del *marketing*, por lo que dependiendo del objetivo buscado se elegirá un tipo de publicidad u otro:

- **Publicidad ABL.** Los medios ABL (prensa, radio o televisión locales, colocación de carteles publicitarios en la calle, etc.) son muy útiles para dar a conocer la marca de manera rápida, así como los productos y servicios. Se busca penetrar en la mente del consumidor y plantar la semilla de una compra futura. Podemos ahorrarnos parte del gasto si colaboramos en los medios, sobre todo locales, compartiendo historias de animales, que suelen tener una gran aceptación. A la hora de colocar un cartel en el exterior de la clínica hay que justificar la inversión efectuada; para ello, debe ser visible desde lejos de día y de noche, y debe intentarse que el cartel se disponga perpendicular a la calle para que se distinga a mayor distancia.
- **Publicidad BTL.** Utiliza las redes sociales y el mundo de Internet para desarrollar marcas, productos y servicios, generando un vínculo emocional con los consumidores. Lo que se busca es la lealtad hacia la marca, que el cliente repita y además nos recomiende. No se busca tanto captar nuevos clientes, sino que los que ya se tienen formen parte de una comunidad.

Relaciones públicas

Un propietario que trae a su mascota por recomendación perdonará, con mayor probabilidad, una primera impresión defectuosa. Por eso, es importante que los clientes sean nuestra mejor publicidad, además de la más barata. Para impulsarla podemos utilizar tarjetas de agradecimiento, promociones o simplemente dar las gracias la próxima vez que nuestros “embajadores” vuelvan a la clínica (ver cap. 9).

El 60 % de los clientes elige a su veterinario tras preguntar a sus vecinos o en la tienda de mascotas más cercana.

También existe la posibilidad de realizar proyectos de colaboración con refugios o protectoras locales, practicar esterilizaciones a bajo coste a cambio de ejercer de veterinario oficial (y por tanto, al que se refieren todas las adopciones para la primera vacunación) o utilizar esta relación como parte de nuestra publicidad: hacer una donación en nombre de los clientes de la “clínica X”, al “refugio Y”, por cada paciente al que se le realice una limpieza bucal durante nuestra “Campaña de salud dental”, por ejemplo. La relación con este tipo de asociaciones es siempre complicada porque no se establecen unos límites claros. Si todo el mundo entiende desde el principio los términos, será una situación en la que ambas partes ganen.

Información para clientes

Está claro que lo que no se explica, no se vende. Toda la información para los clientes forma parte del proceso educativo, cuantas más opciones existan (en la web, en redes, en videos, en folletos, en carteles en la sala de espera, etc.) mayor posibilidades de éxito habrá. Es fundamental que nuestra clínica presente sus servicios a los usuarios: informe de que están disponibles, de su facilidad de uso, de los beneficios que conllevan, etc.. En numerosas ocasiones me he encontrado con que un cliente me decía sorprendido “no sabía que eso se pudiera hacer aquí”, cuando le hemos comentado la posibilidad de realizar una determinada prueba diagnóstica.

 En conclusión

Sin inversión no hay resultados

Como podemos ver, el *marketing* se basa en una relación de confianza entre personas. Debido a esto, un único elemento de *marketing* no puede mejorar las ventas, tenemos que hacer un esfuerzo común, de todo el equipo y por varios medios. Finalmente, recuerda que no por invertir más garantizas mejores resultados; sin embargo, si no gastas nada, no esperes progresar. Las grandes empresas suelen destinar alrededor del 9 % de sus ingresos brutos al *marketing*. En veterinaria, históricamente esto no era necesario debido a la baja competencia y la nula necesidad de diferenciación. Hoy en día, con el aumento de servicios que aspiran a utilizar el mismo dinero para gastos no imprescindibles, es vital que los centros aumenten su presupuesto de *marketing*. Ya no es suficiente con hacer lo mismo de siempre, ahora es necesario tener claro lo que se busca.

El objetivo del *marketing* no es vender más sino que los clientes quieran comprar tus servicios.