

FORO VETERINARIO

Consulta sobre gestión empresarial y marketing de centros veterinarios



Responde:

José Luis Villaluen-ga Besaya

Consultor en Gestión Empresarial y Marketing de Centros Veterinarios
Director, ACALANTHIS

Participa:

Envíanos tus consultas a:
contenidos@sprintfinal.com

NO BASTA, HOY DÍA, CON SER UN BUEN PROFESIONAL VETERINARIO DESDE EL PUNTO DE VISTA CIENTÍFICO-TÉCNICO (MÉDICO Y CIRUJANO VETERINARIO), SINO QUE ES PRECISO TENER CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES

Tengo una clínica veterinaria que estos momentos no me esta dando los resultados que yo esperaba. Creo que es debido a mi falta de formación en gestión y marketing de empresa. Necesitaría que me dieran algunas pautas a seguir o me indicaran donde asesorarme, etc ...

Los centros veterinarios son empresas y poner en marcha herramientas de gestión empresarial es fundamental para asegurar la rentabilidad económica de la misma y la viabilidad del negocio. No basta, hoy día, con ser un buen profesional veterinario desde el punto de vista científico-técnico (médico y cirujano veterinario), sino que es preciso tener conocimientos empresariales, relacionados con la gestión del centro desde el punto de vista de empresa.

Hay que gestionar el centro veterinario bajo la óptica de una empresa para ofrecer unos servicios y productos que demanden los clientes, a un precio adecuado que permita la rentabilidad económica del mismo y que esto revierta en los clientes (una mejor calidad del servicio), en los trabajadores - clientes internos - (que estén satisfechos y no abandonen la empresa) y en el/los propietario/s; y por este orden.

La gestión empresarial debe ser llevada a cabo por el propietario del centro,

dedicando el tiempo adecuado a la misma, y dejando parte de su labor asistencial. En centros grandes (hospitales, grupos empresariales de clínicas asociadas, ...) será preciso quizás el disponer de una persona específica para esa labor.

De todos los tipos de gestión (técnica, económica, financiera, de recursos humanos, de calidad, comercial), es quizás la última, la más difícil de aprender y llevar a la práctica.

La gestión comercial trata de definir las estrategias y las líneas de actuación comercial del centro veterinario.

El punto de partida, es conocer: ¿dónde se encuentra actualmente nuestro centro veterinario?, y consiste en estudiar y valorar varios puntos importantes:

- Análisis de entorno
- Análisis externo
- Análisis interno



Análisis del entorno

Habría que conocer el número de habitantes de nuestra población, y si acaso de poblaciones cercanas (sin centros veterinarios); el número de veterinarios dedicados a animales de compañía, el número de centros en la población, provincia, ...

La experiencia nos dice que lo idóneo es que hubiese 1 centro veterinario/10.000 habitantes.

También sería interesante conocer el nivel socio-económico de las personas de la zona, tipos de viviendas, tipos de hogares, edades de la población, etc ...

Análisis externo

Hay que hacer un estudio del número de clientes y de la competencia.

Los datos, basados en nuestra experiencia, que permitirían compararse con un centro veterinario tipo, serían:

- 10 años antigüedad
- 1.500 pacientes activos (al menos han venido 1 vez a nuestro centro en los últimos 12 meses).
- Facturación/año: 250 - 300.000 euros
- Facturación media/cliente: 150-200 euros
- > 15 % nuevos clientes/año
- < 30 % clientes desertores/año
- 2 veterinarios/1 personal auxiliar

En relación a la competencia (otros centros veterinarios cercanos) sería preciso conocer: ubicación, número de personas que trabajan allí, servicios, precios, calidad del servicio, comodidades, tipos de políticas comerciales, ...

Análisis interno

Hay que evaluar las personas, productos, servicios, ... que ofrece nuestro centro veterinario, los precios (comparativos con los centros cercanos y con las medias nacionales), y la facturación del centro, al menos en los últimos 3 años; a nivel global y a nivel de áreas de negocio o actividad. Es decir, es necesario tener desglosados los ingresos por: consulta, cirugía, hospitalización, vacunas, diagnóstico, laboratorio, antiparasitarios, ..., tienda, peluquería, ... otros. De esta forma podremos hacer un análisis detallado de cada área de negocio y valorar evolución, y tomar decisiones.

También valorar aspectos de salarios, impagados, políticas activas y pasivas de comunicación con clientes, inversiones, ...

Globalmente, un centro veterinario tipo, en nuestro país, debería tener crecimientos entre el 15-20 % interanuales.

Con los datos obtenidos de este análisis inicial se elaborará un análisis D.A.F.O. que significa:



SE PUEDE OBTENER INFORMACIÓN Y FORMARSE PARTICIPANDO EN CURSOS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN Y MARKETING DE CENTROS VETERINARIOS.

Debilidades
Amenazas
Fortalezas
Oportunidades

Las fortalezas y las debilidades son internas, es decir, es lo que tenemos mejor (ventajas competitivas) o peor, comparativamente con otros centros veterinarios.

Las oportunidades y las amenazas son externas, es decir, qué hay en el entorno y en el mercado (clientes) que si se aprovecha es un factor que generará negocio, o que puede afectar negativamente a nuestro negocio.

Esto nos permitirá hacer un primer dictamen, de la "salud" de nuestro centro veterinario.

Después de este análisis, que es fundamental que se haga bien, y que se dedique el suficiente tiempo, ya que es la base de partida; ahora si se pueden marcar unos OBJETIVOS en el centro veterinario. En consonancia con el histórico anterior, los resultados del análisis DAFO, y la misión y visión empresarial para el próximo año.

Estos objetivos deben ser: medibles, ambiciosos, alcanzables, específicos y temporalizados.

Deben marcarse 2-3 objetivos, no más, para el año siguiente y alinear toda el trabajo de la clínica a la consecución de los mismos.

Una vez marcados los objetivos deberíamos decidir el ¿Qué vamos a hacer?, son las ESTRATEGIAS (basadas en las herramientas del marketing mix de servicios: precios, servicios y productos, comunicación, recursos humanos, procesos, formas de llegar al cliente, prueba física, y prestaciones); y el ¿cómo, cuándo, quién, cuánto, ...?, que sería en PLAN DE ACCIÓN.

Ejemplos de planes de acción que pueden llevarse a cabo en centros veterinarios son:

- PLANES PREVENTIVOS: salud buco dental, geriátrico, cachorros, perras gestantes, ...
- CAMPAÑAS PREVENTIVAS: leishmaniosis, filariosis, ...
- Gestión adecuada de los programas de vacunación
- Gestión adecuada de los programas de desparasitación externa e interna
- Consulta de exóticos
- Consulta felina
- Gestión adecuada del servicio de Urgencias
- Especialización
- NUEVOS EQUIPAMIENTOS: Endoscopia, ecografía, ...
- NUEVOS SERVICIOS: Homeopatía, Acupuntura, Comportamiento, ...
- MEJORA EN EL MERCHANDISING
- GESTIÓN DE EXISTENCIAS (STOCKS)
- SERVICIO y ATENCIÓN AL CLIENTE: Valoración y toma de decisiones
- MOTIVACIÓN DE PERSONAL

- POLÍTICAS SALARIALES PERSONAL DE LA CLÍNICA
- GESTIÓN DE IMPAGADOS
- GESTIÓN DE LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE CLIENTES: nuevos, repetidores, desertores y recuperados.
- PLANES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
- ETC ...

Debemos establecer controles periódicos (aconsejables cada mes) para valorar si se está cumpliendo con lo que establecimos, y sino, poner en marcha planes correctores que nos lleven a recuperar las tendencias perdidas.

Mi consejo es contratar a un consultor especializado para que ayude en la elaboración del primer plan de negocio y luego aprender la metodología y ser capaz de hacerlo, año a año, de forma individual.

Se puede obtener información y formarse participando en cursos específicos de gestión y marketing de centros veterinarios que organizan algunos Colegios de Veterinarios, AVEPA, y otros; consultando algunas páginas Web (nacionales y extranjeras) y recurriendo a la lectura de libros y artículos específicos sobre gestión y marketing de clínicas veterinarias, y de marketing de servicios.

Más información en:

www.acalanthis.es

e-mail: jlwillaluenga.vet@acalanthis.es

