

**IX CONGRESO NACIONAL DE LA
ASOCIACIÓN DE VETERINARIOS
ESPECIALIZADOS EN ANIMALES DE
COMPAÑÍA DE ARGENTINA
(A V E A C A)**

**30 de Septiembre de 2009
Buenos Aires - Argentina**

MIEMBRO
DE LA WORLD SMALL
ANIMAL VETERINARY
ASSOCIATION
(WSAVA)

MIEMBRO DE LA
FEDERACIÓN
IBEROAMERICANA DE
ASOCIACIONES
VETERINARIAS DE
ANIMALES DE COMPAÑÍA
(FIAVAC)

PRECONGRESO
GESTIÓN DE
LA CLÍNICA
VETERINARIA
EFICIENTE

Eukanuba 

mapu[®]
ALIMENTO PREMIUM PARA PERROS Y GATOS



EVOLUCION DEL MERCADO VETERINARIO, PERSPECTIVAS ACTUALES Y ESCENARIOS FUTUROS

Roberto Pedro Dughetti - Médico Veterinario

Austria Norte 796 – Troncos del Talar – Partido de Tigre – Provincia de Buenos Aires

<rdughetti@panacea.com.ar>

La evolución del mercado de productos y servicios para mascotas en la Argentina ha tenido un incremento que guarda una desproporción entre la excesiva prensa de su crecimiento y la facturación real. Sobre todo, no ha sido tan elevada el alza en aquellos productos y servicios que giran en torno al veterinario como profesional y en los cuales el mismo influye indudablemente en la decisión de compra de los propietarios, es decir, los que se relacionan básicamente con la salud de las mascotas (*el deber*).

Durante la última década, ha sido profusa la información y las notas periodísticas que se han escrito en torno a este tema y el público ha visto al mercado de las mascotas como un área plétórica de oportunidades, motivando la apertura de numerosa cantidad de locales no profesionales.

La multiplicación más sugestiva se ha dado en aspectos relacionados al *placer* y el servicio: los paseos de perros, los suéteres, vestidos, zapatos, gorras, y pilotos para la lluvia, pañales, trajes de novia, variedades en golosinas, entretenimientos, peluquería, baños terapéuticos, masajes y tratamientos de belleza, hotelería, etc.

En este sentido es interesante establecer cómo se produce el vínculo entre un producto y/o servicio con el consumidor y para ello una forma de interpretar esa interrelación es comprender el posicionamiento y la segmentación de los mercados por el método vincular. El método permite estudiar la percepción diferenciada que los consumidores tienen de los productos en función de la particular "relación" que establecen con los mismos. La "relación" o vínculo que se establece, entre consumidores y productos configura un sistema con reglas propias y autónomo. Y si bien relacionado, es independiente de las características aisladas tanto de productos como de consumidores.

La configuración del "mapa vincular" relaciona dos ejes que dejan constituidos cuatro cuadrantes. En primer lugar, el eje del *sujeto* de la demanda (perfil del consumidor) y en segundo lugar, el eje del objeto en oferta (perfil del producto/servicio). Los conceptos de *sujeto* y *objeto* son definidos como relaciones. El *sujeto* es la relación entre "primarización" y "secundarización". Un análisis muy simplificado expresa que la primarización está relacionada con el apego a lo conocido, la satisfacción absoluta y sin demoras del deseo, la polarización de posiciones contrapuestas en torno al placer y al mandato u obligación. Por su parte, la secundarización está relacionada con la búsqueda de la autonomía, el desprendimiento de doctrinas o dogmas, la valorización de la creación. La primarización tiene que ver con el conservadorismo, mientras que la secundarización tiene que ver con la libertad y la trasgresión.

Por otra parte, el *objeto*, es definido como la relación entre "significante" y "significado", vocablos que la semiótica aportó al marketing. Los objetos pueden presentarse en el mercado poniendo el acento en el significante o en el significado. Un objeto con énfasis en el significante, quiere generar signos y estimular los sentidos, es decir, la intensidad se pone en el "continente", en la expresión sensorial (por ejemplo, un espléndido packaging, sonidos, formas, u olores de cierta personalidad o estridencia, un nombre de marca muy llamativo). Un objeto con protagonismo del significado, reconoce signos existentes y el énfasis se pone en el "contenido", siendo lo más importante "lo que está adentro" (por ejemplo, aspectos racionales de un alimento nutritivo, los beneficios y la practicidad de un zooterápico, un sistema de cierre).

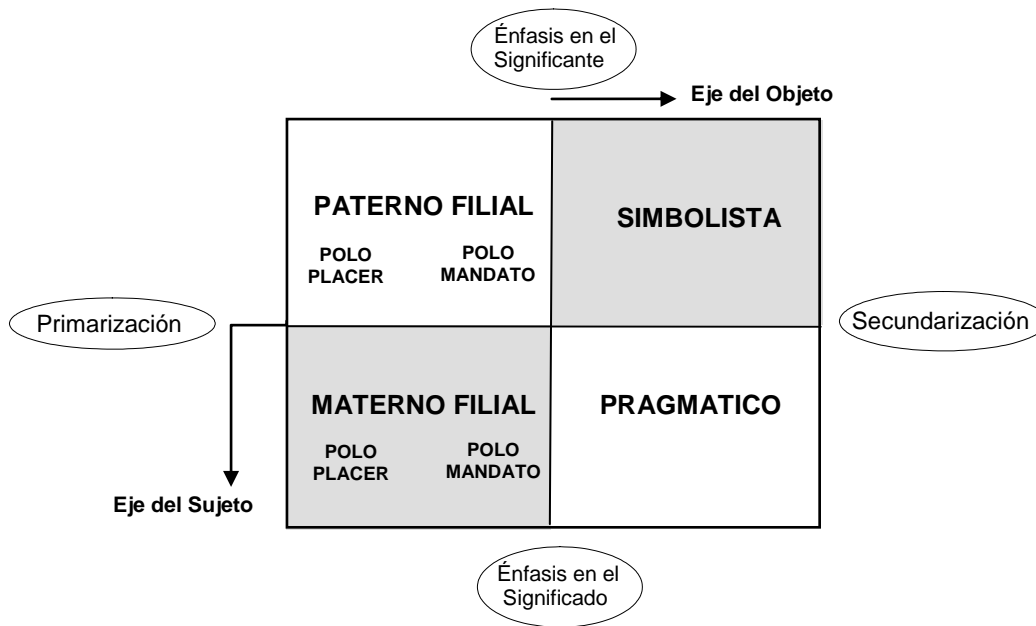
En la figura puede verse el mapa vincular según Rubén Rojas Breu y los cuadrantes que lo forman.

Primarización + Significante: Paterno-Filial, con dos subsegmentos: Polo Placer y Polo Mandato.

Primarización + Significado: Materno-Filial, con dos subsegmentos: Polo Placer y Polo Mandato.

Cuadrante Secundarización + Significado: Pragmático.

Cuadrante Secundarización + Significante: Simbolista.



La percepción de las relaciones, de los vínculos sujeto-demanda / objeto-oferta, permite encontrar las claves para la construcción de estrategias competitivas, evaluar escenarios en general, posicionamientos de la demanda y posicionamientos de la oferta en los ámbitos comercial, social y político.

Observando particularmente el eje del sujeto (polarización de posiciones en torno al placer y el deber ser) vemos que se establece una oposición según la cual las conductas se clasifican como representativas del placer o del deber ser, o sea la búsqueda del *placer* es fuertemente contrapuesta al *deber*, oposición: *placer* vs. *mandato*.

La adquisición y posesión de una mascota habitualmente está más ligada a la primarización del sujeto y la satisfacción del deseo. En esa órbita del deseo se desencadenan mucho más espontáneamente todos aquellos actos de consumo que se emparentan con el placer.

El polo del deber, entonces, queda más circunscripto a las primeras etapas de la vida y los primeros cuidados de la mascota.

Ello explica porque en el mercado veterinario de servicios y productos profesionales se debe trabajar fuertemente sobre el mejoramiento de la oferta y la capacitación y generación de la demanda ya que los segmentos se hallan en conflicto perpetuo y esta situación es la que da cuenta de la permanente evolución de los mercados.

En otras palabras, se debe invertir en "torcer" la tendencia natural hacia el consumo por el placer, trabajando fuertemente en el consumo por el deber (tenencia responsable) y en la secundarización del sujeto si es que se pretende una expansión del área profesional.

Una forma de interpretar la evolución del mercado veterinario es leer las significativas diferencias entre la tendencia de la venta de alimentos balanceados y la venta de zoterápicos.

Mientras el mercado de zoofármacos ha evolucionado de 28 millones en 1999 a unos 80,8 millones en 2009, el de alimentos balanceados creció de 210,6 millones en 1999 a unos 850 millones en 2009, tomando en ambos casos el precio de salida de la empresa elaboradora. Es decir, que en la última década el mercado farmacéutico veterinario creció un 188% mientras que el mercado de alimentos para mascotas creció un 305%. Esta manifiesta diferencia de evolución y de desarrollo entre ambos sectores obedece, entre otros aspectos, a un enorme contraste de estímulos hacia los consumidores quienes han recibido durante el período de referencia, una permanente persuasión a través de diversas formas de comunicación para el consumo de balanceados a diferencia de la escasa publicidad en relación a la salud de las mascotas.

A priori, esta comparación podría resultar arbitraria puesto que: son productos de diferente tipo, pertenecen a sectores industriales heterogéneos, brindan diferentes soluciones y beneficios para el consumidor, atienden disímiles tamaños de mercado, están constituidos por una desigual dimensión de los jugadores, difieren en los canales de comercialización y presentan distintos niveles de inversión; sin embargo el concepto permite interpretar que los crecimientos importantes están dados por cambios culturales en las categorías y pautas de consumo y si se pretende que el mercado de zoofármacos progrese se debe trabajar en esa dirección.

De este modo queda revelado que exceptuando el mercado de antiparasitarios externos, el crecimiento del mercado de zooterápicos ha sido a una tasa vegetativa.

Tomando el precio de venta al público, el mercado de zooterápicos totalizará a fin de 2009, aproximadamente, 215,5 millones de pesos. Teniendo en cuenta una población de perros cercana a los 9 millones y 3,5 millones de gatos, el promedio de gasto por año por cada uno de ellos es de cerca de \$ 17 considerando la población completa. Si sólo se considerara el 60% de los animales (pertenecientes a la población en condiciones socioeconómicas de brindarle los cuidados veterinarios correspondientes) el gasto en medicamentos por mascota es de menos de \$ 29 por año.

Si tomáramos como medicina preventiva promedio, (supóngase sólo como un ejercicio aproximado y no como un juicio de valor médico): 1 vacunación polivalente por año, 1 vacunación antirrábica anual, 4 administraciones de antiparasitarios internos y 8 aplicaciones anuales de pipetas antiparasitarias externas, imaginando un supuesto precio al público de los productos con un margen del 65% (y sin tener en cuenta los honorarios profesionales en las vacunaciones), el mercado potencial -solamente para los animales sanos- ascendería a unos \$ 250 por animal por año en promedio, dependiendo de los productos utilizados. Esto significa que únicamente por los animales sanos (y siempre incluyendo sólo al 60% de los animales proclives a ser atendidos) el mercado potencial sería de \$ 1875 millones, casi 9 veces más grande que su tamaño actual.

El caso de los antiparasitarios externos (pipetas pulgucidas y/o garrapaticidas) es la excepción que confirma la regla, ya que su evolución fue muy favorable. Este mercado que alcanzaba 1.650.000 unidades en 2001, llegará a unas 3.750.000 en 2009, es decir un ascenso del 127% en unidades, cuando en toda la década el crecimiento de todo el mercado no superó el 50% en unidades.

Varios son los factores que han posibilitado el crecimiento del mercado de antiparasitarios externos a saber:

1. Factores inherentes al propietario de las mascotas:

- Repulsión del público a los parásitos externos.
- Más o menos rápida advertencia de la presencia los mismos.
- Aversión al rascado de sus animales.
- Detección de problemas de piel.
- Picaduras en humanos.

2. Factores del médico veterinario:

- Amplia difusión, docencia y creación de conciencia en el público durante años.
- Asesoramiento acerca de enfermedades transmisibles a través de los ectoparásitos.
- Recomendación de frecuencia de repetición del tratamiento.
- Amplia disponibilidad de una gama de productos para proveerle al público.

3. Factores de los productos:

- Facilidad de aplicación.
- Practicidad de uso.
- Eficacia parasiticida.
- Poder residual terapéutico.
- Envase atractivo.
- Packaging que comunica.

4. Factores de la distribución:

- Distribución física y ponderada.
- Excelente cobertura.
- Disponibilidad de materiales de merchandising en los puntos de venta.
- Acciones promocionales.

5. Factores de la distribución:

- Desarrollo de los productos propiamente dichos.
- Comunicación:
 - Inversión en medios gráficos, radios y TV, con una fuerte creación de conciencia.
 - Desarrollo de la categoría en el imaginario popular.
 - Incorporación del vocablo "pipeta" (reservado hasta ese momento sólo para el instrumento de laboratorio).

Justamente, ha sido este capítulo, el de la comunicación llevada a cabo por la industria con publicidades masivas en diferentes medios, lo que ha originado la expansión del mercado de antiparasitarios externos.

El inconveniente que históricamente se ha presentado para que la industria realice inversiones de este tipo en otros rubros que no sean los antiparasitarios externos es la dificultad de la ecuación entre el tamaño de dicha inversión versus el retorno de la misma.

Ha habido algunos intentos e iniciativas para tratar de generar la afluencia de público a las veterinarias para que invierta en la salud de sus mascotas, pero por diferentes motivos no han prosperado.

Para que el mercado veterinario progrese deben ponerse en marcha varias iniciativas entre las que considero fundamentales:

- Trabajo sobre la legislación y la comunicación que la sostenga.
- Confluencia de las Cámaras de la Industria. y la Distribución.
- Trabajo de los Medios del ámbito profesional.
- Influencia de los Consejos Profesionales y Colegios de Veterinarios sobre las organizaciones gubernamentales.
- Impacto en la Salud Pública.
- Inversión de la Industria.

Finalmente, me gustaría, de la mano de datos concretos realizar las últimas reflexiones.

Entre los días 8 y 15 de septiembre de 2008, realizamos con el Licenciado Nicolás Calvo, un trabajo de investigación de mercado denominado. "Motivos de Elección del Veterinario". (*)

Para la muestra encuestada, de las variables estudiadas, la confianza en el profesional fue el atributo más importante con un peso relativo del 30%, sin embargo, la cercanía y el precio tuvieron también un valor relativo de considerable magnitud, siendo el mismo de casi un 24% para cada uno de ambos atributos. La pluralidad de servicios en el mismo lugar y la atención de urgencias las 24 horas fueron considerados, en general, de menor importancia con el 11,78% y el 10,86%, respectivamente. No obstante, se debe tener en cuenta que más del 10% de los encuestados le asignaron un 40% o más de importancia a tener todos los servicios en el mismo lugar, mientras que para el 8% de quienes respondieron a la encuesta, la atención de urgencias resultó el atributo de mayor importancia.

En la misma encuesta más del 75 % de los encuestados ven en la seguridad y la contención brindada por el profesional veterinario, un aspecto significativo.

El 72,34% de los encuestados (casi 3 cada 4) está completamente de acuerdo (48,94%) o de acuerdo (23,40%) con que el precio es un factor secundario cuando sus animales se enferman. Esta actitud pone de manifiesto el valor afectivo que las mascotas tienen para sus propietarios y la sensación de temor frente al peligro y la posibilidad de pérdida de su animal.

Para no exceder los propósitos de este manuscrito, acompañaré el cierre del mismo con las conclusiones del trabajo de investigación de mercado de referencia.

Las variables que entran en juego en la elección de un veterinario son múltiples, complejas y se concatenan de diversas maneras.

La figura del profesional ocupa un rol fundamental, a la hora de la elección, como el protagonista de la generación o no de confianza. Además de forjarse con los aciertos profesionales, esa confianza está dada por la contención, el respeto profesional, el conocimiento, la estima y el prestigio. El veterinario debe trabajar de manera constante en cultivar esa interrelación con sus clientes para lograr fidelizarlos.

No obstante hay aspectos decisivos del servicio en las preferencias del público siendo la cercanía uno de los más importantes. Por otra parte, el precio de las prestaciones es un factor que no debe ser descuidado al ser clave para un segmento importante de consumidores al momento de elegir. Asimismo algunos factores relacionados al servicio no aparecen en forma tan manifiesta como motivo de elección aunque sí lo hacen cuando se mencionan espontáneamente como motivos de cambio.

Tanto la cercanía como el precio son fuertes atributos que sólo conseguirían ser doblegadas en las preferencias del público, ante una propuesta de mayor valor, muy superadora.

Como se dijo más arriba, es ese vínculo entre el profesional y su cliente, una vez construido y consolidado, el que podría minimizar el peso relativo que el precio y la cercanía pueden tener a la hora de su elección.



Un capítulo importante de esa relación son los clientes referidos, ya que la recomendación del profesional aparece como uno de los motivos que los encuestados mencionaron espontáneamente a la hora de la elección o el cambio.

*** Ficha Técnica**

Tipo de estudio: Encuesta por muestreo.

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario semi-estructurado.

Tipo de preguntas: Abiertas y cerradas (alternativas fijas simples y múltiples), Escala ordinal. Escala de suma constante.

Diseño muestral: Co-incidental (No probabilística, muestreo por conveniencia)

Tamaño de la muestra: 100 casos.

Alcance: Capital Federal.

Fecha de realización: Del 8 al 15 de Septiembre de 2008.



ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE CLÍNICAS VETERINARIAS
Dr. Oscar Pagoto – Médico Veterinario (UBA) - Maestría en Marketing Estratégico (UCES)
<veterinariatao@fibertel.com.ar>

En Argentina existían al año 2007 ,10 Facultades Veterinarias (Universidades Nacionales) y por lo menos 4 privadas donde ingresan cerca de 2000 alumnos , siendo nuestro promedio de egreso de 600 veterinarios/año (Promedio de curso 7 años),de los cuales el 50% aproximadamente ejercerán sobre pequeños animales.

Los posgrados no llegan a cumplir las expectativas de todas las especialidades y la práctica docente privada guía los lineamientos.

Los "especialistas" se autoproclaman y no existe aún una normativa legal para la mayoría de las especialidades.

En la Facultad esencialmente recibimos una buena base teórica en clínica médica, quirúrgica, producción, bromatología, salud pública, laboratorio, investigación, reproducción y demás incumbencias profesionales. Algunos centros educativos, brindan una base práctica que los profesionales van puliendo con el desarrollo de su profesión y la capacitación continua.

Nuestro mercado profesional no es mucho más complejo que otros entornos laborales: Algunos profesionales ya trabajaron en otras Clínicas y decidieron "dar el gran salto" y se independizan, otros se separaron de sus socios y crearon su "propio Emprendimiento", muchos se recibieron y decidieron montar su clínica propia, a algunos empleados se le da la oportunidad de comprar su lugar de trabajo. Algunos colegas viven exclusivamente de su especialidad. Otros hacen docencia. Son múltiples las oportunidades de nuestro rico mercado.

La diferencia con otros entornos laborales, está dado en el nivel de gestión y administración de las Empresas desarrolladas, aunque sean unipersonales.

Pocos médicos veterinarios instalan un consultorio, centro de diagnóstico, especialidad ambulatoria, hospital veterinario o intentan ofrecer su tiempo con algún mínimo plan administrativo con su respectivo plan de contingencia.

Generalizando, podemos asegurar que en la Facultad no se nos capacita el "concepto de Emprendedor". Si deseamos "Emprender" una emprendimiento, cualquier empresa, es poco lo que nos ofrece la Universidad. Así y todo, el mercado crece, algunas estructuras también crecen y contratan nuevos colaboradores.

Ocurre que aunque no existe ningún modelo de gestión que asegure el éxito, determinadas administraciones pudieron diferenciarse sustancialmente de otras: Se establecieron, se mantuvieron, crecieron, se amesetaron, volvieron a crecer exponencialmente y necesitaron contratar otros profesionales, peluqueros, vendedores y administrativos.

Y el mercado vuelve a aceptar a aquellos colegas que no pudieron continuar con su emprendimiento. A su vez, nuevos profesionales ingresan al mercado con nuevos conocimientos, muchas expectativas y motivaciones. Ese profesional tal vez también intente en un futuro instalar su propia Clínica, pero en ese momento compiten todos entre sí para emplearse en las Administraciones eficientes.

Además el propietario de la Clínica está agobiado por la infinita cantidad de tareas que debe realizar e incluso está realizando cotidianamente.

El sentido de esta charla es crear el concepto de la necesidad de "parar la pelota", sentarse a meditar, evaluar donde estamos, que queremos hacer y hacia adonde queremos ir, que podemos hacer y con quien hacerlo, cual es para nosotros el significado de la palabra "éxito" y estar muy convencidos de poder lograrlo.

El objetivo es suministrar una mínima información y algunas herramientas para ordenar el desorden de algunas Clínicas Veterinarias, incluso ordenar el crecimiento.

Se que es difícil romper un esquema masivo, dominado por círculos viciosos autoalimentados, pero estoy seguro que el camino hacia el éxito es posible y está en nosotros implementar los cambios.

El desafío es primero reconocer el problema, luego intentar copiar modelos exitosos de otras estructuras y mercados e implementarlos.

Para que esto sea posible debemos realizar numerosos cambios y utilizar nuevos procedimientos, prácticas y actitudes...

A mi criterio, los requisitos necesarios para lograr una Administración eficaz y eficiente son:

- 1- La administración estratégica
- 2- Una adecuada administración financiera
- 3-Imprimir una dirección con Liderazgo



- 4-Aprender a delegar
- 5-Mejorar los servicios veterinarios
- 6-Aprender a manejar Recursos Humanos
- 7-Implementar prácticas de Marketing veterinario
- 8-Si se decide vender...vender con profesionalismo.
- 9-Asesorarse Impositivamente y Legalmente

Es importante recordar que estos pasos son INDEPENDIENTES del "SABER MÉDICO", dejamos por sentado que para lograr una Clínica Veterinaria de Éxito es imprescindible la buena práctica médica

En esta charla nos enfocaremos en la Administración Estratégica y el concepto de planificación.

Este es el proceso de obtención de la información, análisis de esa información y planteamiento del criterio de la tarea, comunicarla (interna y externamente) y buscar parámetros de exigencia para que siempre sea igual a como lo haría yo o me gustaría que se haga. Ver hoy lo que ocurrirá en el futuro.

La Administración estratégica es el proceso que realiza una Empresa para ver más allá de la actividad cotidiana y anticiparse al futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas el establecimiento de misiones del negocio, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la Empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Estas tareas deben ser formuladas, comunicadas, implementadas y controlados por una persona denominada director, el cual generalmente es el Veterinario propietario de la Clínica cuya función es "dirigir la Clínica y obtener rentabilidad". El director se transforma en estratega cuando imprime liderazgo y visión de futuro a su tarea. Es el individuo responsable del éxito o fracaso de una empresa.

Pasos de la Administración Estratégica:

- 1-Determinar la Misión y Visión
- 2-Análisis de los posibles cambios (Donde visualizamos la Empresa en el futuro)
- 3-Realizar matriz FODA
- 4-Determinar nuestro entorno competitivo
- 5-Determinar Objetivos
- 6-Determinar los indicadores de control para cada objetivo
- 7-Definir las estrategias para alcanzar objetivos
- 8-Llevar a cabo la Estrategia-Implementación
- 9-Establecer fechas de finalización y autocontrol
- 10-Asignación de presupuestos

Por último, el objetivo de mi charla es que todo veterinario comprenda que su clínica o su desempeño profesional es una Empresa, toda Empresa debe generar utilidades y nuestro esfuerzo debe estar enfocado a maximizar dichas utilidades.

Intenten creer que ustedes deben vivir de su negocio y de su trabajo y no por ello, dejarán de querer a los animales.

LA CLINICA VETERINARIA COMO EMPRESA

Lic. Jorge Serloni

Estomba 2136 7º piso (1430) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

<jorge_serloni@yahoo.com.ar>

La Clínica Veterinaria es una organización Empresaria que ofrece productos y servicios profesionales, dirigidos a las mascotas y también a sus dueños. Debe hacerlo de manera tal, que ese proceso de servucción (producción del servicio), provoque la satisfacción del cliente y por lógica consecuencia la retribución adecuada para sostener el negocio primero y permitirle crecer después.

Esta afirmación un tanto convencional, plantea la necesidad para un centro veterinario, de disponer de un adecuado gerenciamiento que se encargue de gestionarlo adecuadamente considerando tamaño y volumen de actividad. Independientemente del formato, lo importante es que exista una amplia visión empresarial y capacidad gerencial suficiente, como para "no estrellar la nave".

Peter Drucker decía:

"Cualquier organización existente, sea una Empresa, una Iglesia, un Sindicato o un Hospital, entra en un rápido declive si no es innovadora. A la inversa cualquier organización se colapsa, si carece de Management (Gerenciamiento). No innovar es la razón principal de la decadencia de las organizaciones existentes y no saber como dirigir es la razón del fracaso de las recién llegadas"

Frente a esta afirmación, surge la importancia de encarar la gestión de la Clínica Veterinaria desde dos enfoques bien diferenciados: Gestión Gerencial y Gestión Operacional.

La Gestión Operacional es la que se realiza cuando se trabaja con cosas y la gestión gerencial es la que se realiza trabajando con personas, utilizando el pensamiento y que, generalmente, no se puede delegar. Atender a un cliente, realizar una llamada de seguimiento, hacer una radiografía, practicar una intervención quirúrgica, realizar un pedido, gestionar las existencias...son todos trabajos operacionales y un Gerente no debe ocuparse de ellos, ya que habrá otras personas que estarán capacitadas para llevarlos a cabo de forma eficaz.

Entre los trabajos gerenciales de los que debe preocuparse un Gerente se encuentran: tener personas capacitadas para realizar los trabajos, idear la puesta en marcha de planes comerciales, definir estrategias, analizar ingresos y gastos, tomar decisiones, organizar el trabajo del centro, etc.

Quien conduce el negocio y define estrategias es el único responsable de la seguridad de los recursos humanos y financieros. Dependerá de su poder de análisis, evaluación y resolución. Debe reelaborar información para "construir" la estrategia. Debe poseer una "visión global".

Volviendo a los principios fundamentales de toda organización, que dicen que las Empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios y desarrollan actividades económicas a partir de la integración de recursos (humanos, materiales, financieros, informáticos, etc.), es necesario reconocer que no existe ninguna Empresa sin clientes, por lo que habrá que tener siempre muy presente que se deben conservar los clientes activos y evitar perder los mismos, puesto que sin estos el negocio veterinario simplemente se termina. El cliente no depende del profesional veterinario; él depende del cliente.

De esta manera el cliente es la razón de ser del profesional veterinario, puesto que sin él su existencia no sería rentable y por lo tanto se extinguiría inexorablemente.

Hay muchos factores que influyen en el comportamiento de los clientes: los culturales, los sociales, los personales y los psicológicos. Entre estos últimos factores los más importantes son la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes. No todos los clientes perciben una misma situación de la misma forma. Hay personas que son más selectivas que otras. Eso tiene que ver con las creencias y actitudes de cada individuo.

Los clientes pueden atravesar distintos procesos antes de decidir una compra. En primer lugar y en términos generales los clientes deben tener una necesidad y saber reconocerla. Luego buscar quien los ayude a resolverla. Finalmente evaluarán y analizarán las distintas opciones para recién realizar la compra o solicitar el servicio.

Los clientes necesitan:

- Que los entiendan
- Que los atiendan exclusivamente
- Atención rápida
- Recibir trato agradable
- Que se ocupen de ellos, brindándoles soluciones
- Que los comprendan
- Expresar sus inquietudes y necesidades



Concluyendo:

Si bien no es la única clave para que nuestro negocio funcione, el cliente es quien marca tendencia. Estrategia, visión empresarial, perseverancia, costos, ganancias y saber medir la satisfacción del cliente son algunos de los conceptos que pesan en la balanza a la hora de hablar del momento de la verdad de la Clínica Veterinaria.