



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE VETERINARIA**

PLANES DE SALUD ANIMAL EN EL SECTOR CLÍNICAS VETERINARIAS

Por

FERNÁNDEZ ADÁN, Ignacio Gerardo

TESIS DE GRADO presentada
como uno de los requisitos para
obtener el título de Doctor en
Ciencias Veterinarias
Orientación: Medicina

MODALIDAD: Revisión monográfica

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2016**

PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis aprobada por:

Presidente:

Dr. Alejandro Benech Gulla

Segundo miembro:

Dr. Hugo Alberto Ochs Olazábal

Tercer miembro:

Dra. Cecilia Abreu Palermo

Cuarto miembro:

Dra. María Sofía Soler Cornero

Fecha de aprobación: 22 de Diciembre de 2016

Autor:

Ignacio Gerardo Fernández Adán

AGRADECIMIENTOS

- A mi hija Rosalía, por el tiempo sacrificado mientras realizaba este trabajo, y por su apoyo constante.
- A mi familia, fundamentalmente a mis padres, pilares fundamentales en mi formación académica, gracias a su constante apoyo.
- A mi hermana Virginia, quien me sirvió de ayuda en este trabajo, y que siempre está cuando la necesito.
- Al Dr. Hugo Ochs y la Dra. Sofía Soler, por su tiempo, y por brindarme la posibilidad de conocer e interiorizarme en este trabajo, además de ser claves en la elaboración del mismo.
- Al Dr. Juan Carlos Amorín y a la Dra. María Eugenia Graña -amigos y jefes- por brindarme flexibilidad en mi trabajo, así como apoyo moral y académico.
- Al compañero y amigo Federico Marmo, por su buena voluntad de cubrirme cuando lo necesité.
- A mis amigos, por el aguante.
- A la Facultad de Veterinaria, por formarme profesionalmente, y darme valores que contribuyeron en la formación de la persona que soy.

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE CUADROS	7
1- RESUMEN	8
2- SUMMARY	9
3- INTRODUCCIÓN	10
3.1 ASPECTOS CONCEPTUALES	10
3.2 PROMOCIÓN DE LA SALUD	11
3.3 RELEVANCIA ACTUAL DE LAS MASCOTAS13
4- OBJETIVOS	15
4.1 GENERALES	15
4.2 PARTICULARES	15
5- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	15
5.1 ANTECEDENTES. motivos de alejamiento de la clínica por parte de los propietarios	15
5.2 PLANES DE SALUD.....	19
5.2.1 ¿Cómo se definen?	19
5.2.1 Beneficios	22
5.2.2.1 Beneficios para la mascota	22
5.2.2.2 Beneficios para el propietario	22
5.2.2.3 Beneficios para la clínica	23
5.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	28
5.3.1 Aspectos económicos.	29
5.3.2 Instituciones promotoras de planes de salud	31
5.4 CLIENTES	35
5.4.1 Concientización y educación del propietario	36
5.5 TIPOS DE PLANES	36
5.6 SERVICIOS SIMILARES: SEGUROS PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA	43
5.7 EQUIPO DE TRABAJO	46

5.7.1	Objetivos y criterios de trabajo: Visión integral del equipo	46
5.7.2	Elección del personal	49
5.7.3	Liderazgo	52
5.7.4	Comunicación	56
5.8	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	57
5.8.1	Comunicación en la clínica veterinaria	59
5.8.2	Comunicación verbal y no verbal	60
5.8.3	Medios de comunicación	62
5.8.4	Comunicación telefónica	63
5.8.5	Entendimiento con el cliente	64
5.9	EDUCACIÓN AL CLIENTE	66
5.10	MARKETING	69
5.10.1	Mezcla de marketing	70
5.10.2	La clínica veterinaria y su marketing	74
5.10.3	El cliente como principal objetivo	76
5.10.4	Medios para llevar a cabo el marketing	78
5.11	FELINOS: como lograr su mayor concurrencia a la clínica	79
6-	CONCLUSIONES	83
7-	BIBLIOGRAFÍA	84

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura N° I: Disminución de clientes activos por veterinaria	17
Figura N° II: Disminución de pacientes, por veterinaria, por semana	17
Figura N° III: Disminución de nuevos clientes por veterinaria	18
Figura N° IV Actividades de la clínica en las que se focalizaron los cuidados preventivos	20
Figura N° V Comparación de gastos promedios (en Libras) en una clínica en productos incluidos en un plan doce meses antes de implementar los planes y doce meses después de la implementación de los mismos.	24
Figura N° VI Comparación de gastos promedios (en Libras) en una clínica en productos no incluidos en un plan doce meses antes de implementar los planes y doce meses después de la implementación de los mismos	25
Figura N° VII Porcentaje de captación de la atención sanitaria preventiva en los pacientes activos	26
Figura N° VIII Logo de los Hospitales Banfield	31
Figura N° IX Algunas de las reconocidas marcas que patrocinan los Hospitales Banfield	32
Figura N° X Modelo de cuidados preventivos del Hospital Banfield	33
Figura N° XI Asociaciones que integran los “Partners for healthy pets”.	34
Figura N° XII Tres tipos de Planes de salud para caninos adultos que varían según el costo	39
Figura N° XIII Tres tipos de Planes de salud para felinos adultos que varían según el costo	40
Figura N° XIV Ejemplo de Planes de salud para cachorro	41
Figura N° XV Imágenes para comunicar el “Plan Familia Numerosa	42
Figura N° XVI Seguro básico y opcional	44
Figura N° XVII Ventajas y desventajas de los planes de bienestar respecto a los seguros de animales de compañía	45
Figura N° XVIII Equipo de trabajo en un ambiente laboral distentido	48
Figura N° XIX Mejoras que intentará llevar a cabo el líder de una clínica en el caso de no alcanzar los objetivos	56
Figura N° XX Modelo unidireccional básico de comunicación	58
Figura N° XXI Diferencias entre la comunicación oral y la escrita	61
Figura N° XXII Esquema interés→entendimiento→confianza→influencia	65
Figura N° XXIII Rueda de las necesidades de los clientes	66
Figura N° XXIV Diferencias entre venta y marketing	69
Figura N° XXV Proceso del marketing	70
Figura N° XXVI Promociones de planes de diferentes clínicas veterinarias	72
Figura N° XXVII Servicios prestados en una clínica veterinaria	74

tradicional	
Figura N° XXVIII Rubros de la clínica que se trabajarían más en la parte de marketing	76
Figura N° IXXX Promoción de planes de salud en una página web	78
Figura N° XXX Clínica Amigable con los gatos	81
Figura N° XXXI Consultorio adaptado para felinos	82

LISTA DE CUADROS

	Página
Tabla N° I Comparativa entre diferentes planes básicos para perros adultos, en clínicas veterinarias de diferentes países	37

1- RESUMEN

En los últimos años, en nuestro país, el aumento exponencial de las clínicas veterinarias con el resultado de la atomización sectorial, han provocado efectos adversos, disminuyendo su actividad e ingresos. En Estados Unidos, a partir de investigaciones realizadas por empresas como Bayer Animal Health y la consultora Brakke, se presentaron factores que incidían en el alejamiento de los propietarios de mascotas de las clínicas veterinarias. Como consecuencia, se generó la imperiosa necesidad de buscar alternativas para lograr que los clientes retornen a la clínica, dentro de las cuales surgieron los Planes de Salud para mascotas. Se trata de servicios que se basan en la medicina preventiva y que acompañan al cambio de mentalidad que ha tenido la medicina de pequeños animales en los últimos años, priorizando la prevención por sobre la curación. Entre las conclusiones del estudio mencionado se afirma que es una problemática multicausal, entre las que destacan: el impacto económico de la recesión junto con el costo de la atención; la fragmentación de los servicios veterinarios; la disponibilidad de información en internet; la baja concurrencia felina a la consulta veterinaria y la más preocupante: la percepción errónea de los propietarios respecto a que sus mascotas no requieren chequeos médicos regulares. Una de los aspectos más resaltables de los Planes de Salud es que comprometen y benefician a todas las partes involucradas de la tríada: mascota- propietario-clínica veterinaria y dependen de una correcta planificación e implementación para funcionar y desarrollarse de forma masiva en el sistema.

2- SUMMARY

In recent years, the exponential increase in the number of veterinary clinics plus the effects of the “fragmentation” phenomenon in the small animal clinical sector in Uruguay, have had adverse effects such as work and income decrease. Investigations carried out by Bayer Animal Health and Brakke Consulting in the United States, presented some of the reasons for the decline in companion animal veterinary visits. Pet wellness plans came out as an alternative to revert the situation. These services are based on preventive medicine and go along with the change of mentality small animal medicine has recently had: prioritizing prevention over healing. The Bayer /Brakke report says there are multiple causes to this issue: the economic impact of the recession and the cost of care, the fragmentation of veterinary services, the availability of information on the Internet, the low number of feline visits to the clinic, and the most alarming one: the mistaken perception among pet owners that regular medical check-ups are unnecessary. One of the most remarkable aspects of the wellness plans is that they involve and benefit all the parts of the triad: pet, owner, and veterinary clinic, and they depend on an appropriate planning and implementation to function and develop massively in the system.

3-INTRODUCCIÓN

3.1 Aspectos conceptuales

La salud de las mascotas, al igual que la nuestra, está determinada por muchos factores como la composición genética, la alimentación, realización de actividades físicas y los cuidados que se tengan en general, los cuales van a determinar la calidad de vida del individuo.

En 1948 la Organización Mundial de la Salud definió la salud como *“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia”*, definición que hasta el día de hoy permanece vigente. (OMS, 1998)

El estado de salud se puede definir como el *“conjunto de condiciones y características que definen el nivel de bienestar relacionado con la salud, de un individuo o de un grupo. Para describir y/o medir el estado de salud de un individuo, grupo o población respecto a normas establecidas se usan con frecuencia indicadores del estado de salud.”* (Rubio, 1995)

La salud desde un punto de vista social o *‘salud pública’* es *“la ciencia y el arte de promover la salud, prevenir la enfermedad y prolongar la vida mediante esfuerzos organizados de la sociedad. La salud pública es un concepto social y político destinado a mejorar la salud, prolongar la vida y mejorar la calidad de vida de las poblaciones mediante la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad y otras formas de intervención sanitaria”*. (OMS, 1998)

La prevención en salud o medicina preventiva son las *“medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida”*. (OMS, 1998)

Una de los principales objetivos de la prevención es lograr el *‘control de la enfermedad’*. El control de la enfermedad *“se refiere a todos los aspectos de protección de la salud (prevención de la enfermedad y sus complicaciones, diagnóstico precoz, tratamiento adecuado, rehabilitación o educación sanitaria), incluyendo los esfuerzos científicos por profundizar en el conocimiento de la respectiva enfermedad.”* (Rubio, 1995)

Hay diferentes tipos de medicina preventiva, *“La prevención primaria está dirigida a evitar la aparición inicial de una enfermedad o dolencia. La prevención secundaria y terciaria tienen por objeto detener o retardar la enfermedad ya presente y sus efectos mediante la detección precoz y el tratamiento adecuado o reducir los casos de recidivas y el establecimiento de la cronicidad, por ejemplo, mediante una rehabilitación eficaz”*. (OMS, 1998)

Para lograr prevenir enfermedades en las mascotas, es necesario e imprescindible, conocer la epidemiología de las mismas, porque *“un mejor*

conocimiento sobre los orígenes y el tratamiento de muchas enfermedades comunes hace que la atención médica preventiva sea hoy más aplicable que nunca". (Jevring y Back, 2008)

3.2 Promoción de la salud

El cambio progresivo y positivo en la sociedad, con respecto al lugar que ocupan las mascotas en el hogar, ha permitido el surgimiento de nuevos conceptos que cobrarán importancia en el momento del diseño y elaboración de los planes de salud. El término "promoción de salud" es un ejemplo de ello.

La Carta de Ottawa -un documento elaborado por la Organización Mundial de la Salud en el año 1986 con motivo de la creciente demanda en el mundo de un nuevo concepto de salud pública- definió a la promoción de la salud como el *"proporcionar a los pueblos los medios necesarios para mejorar su salud y ejercer control sobre la misma."* (Rootman, 2008). La misma *"constituye un campo de la salud pública considerado como la nueva salud pública."* (Rootman, 2008)

Con el fin de visualizar en su globalidad a la promoción en salud, es conveniente comenzar definiendo los indicadores de salud. Estos, *"son variables susceptibles de medición directa que proporcionan información sobre uno o más aspectos del nivel de salud de una comunidad determinada. Se pueden utilizar para evaluar las variaciones en el nivel de salud de una población y, directa o indirectamente, se emplean también para evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos y las metas establecidas en un programa. Habitualmente vienen referidos a: la duración de la vida; a la calidad de la vida; y a la accesibilidad a los servicios sanitarios."*

Aunque originariamente los indicadores de salud fueron diseñados y utilizados como instrumentos para la gestión y la toma de decisiones sobre la asignación de recursos sanitarios, posteriormente se han desarrollado también para su uso en la investigación clínica". (Rubio, 2005)

A continuación se presentan diferentes definiciones sobre el concepto "promoción de la salud" (Rootman, 2008):

- ✓ *"Cualquier combinación de educación de la salud y apoyos relacionados de organización, económicos y ambientales que mejorarán la salud".* (Green y Iverson, 1982)
- ✓ *"La instrumentación de esfuerzos para fomentar una mejor salud y bienestar en los cuatro ámbitos de la salud física, social, psicológica y personal".* (Perry y Jessor, 1985)
- ✓ *"El mantenimiento y mejoramiento de los niveles existentes de salud a través de la instrumentación de programas, servicios y políticas efectivas"* (Goodstadt y col., 1987)
- ✓ *"El incremento en el bienestar y la prevención de los riesgos de salud para lograr niveles óptimos en los determinantes de la salud ambientales, sociales, de conducta y biomédicos"* (Kar, 1989)

“El término promoción de salud se trata de un proceso histórico en donde además de los signos clínicos, síntomas, diagnóstico, tasa de prevalencia, factores de riesgo, etc., se tenga en cuenta los factores sociales, culturales y psicoafectivos de cada grupo humano donde viven los animales. No solo es el aspecto racional y objetivo del diagnóstico y la patología, estamos tratando elementos relacionados y de percepción de los propietarios y pacientes.” (Calderón, 2005)

Por último, la OMS define promoción de salud como *“el proceso que permite a las personas incrementar el control sobre su salud para mejorarla. La promoción de la salud constituye un proceso político y social global que abarca no solamente las acciones dirigidas directamente a fortalecer las habilidades y capacidades de los individuos, sino también las dirigidas a modificar las condiciones sociales, ambientales y económicas, con el fin de mitigar su impacto en la salud pública e individual”*. Pese a ser una definición destinada a las personas, podemos extrapolar los conceptos generales e incorporarlos a la salud animal. (OMS, 1998)

A partir de la década del 70, las mascotas han pasado a ocupar un lugar de mayor valor sentimental en la vida de las personas, ya que *“se han convertido en fuentes confiables de anclaje de la gente. Esto ha llevado a una relación más estrecha con los animales porque son grandes compañeros”*. (Coronel, 2015)

Se debe tener en cuenta que *“los programas de la promoción de la salud no están siempre diseñados para responder a problemas específicos, como las enfermedades cardiovasculares o la diabetes. De hecho, la promoción de la salud se ha definido como “un proceso para iniciar, manejar e implementar cambios”*. (Rootman, 2008)

Uno de los conceptos que toma fuerza en prevención es el de calidad de vida. Justamente este concepto *“ha sido considerado, recientemente, dentro de los enfoques de promoción de la salud contemporánea congruente con las definiciones de salud de la OMS, de la promoción de la salud y de la visión para lograr la salud de todos”*. (Rootman, 2008)

“La calidad de vida relacionada con la salud es probablemente afectada o relacionada con la salud, pretendidamente independiente de los aspectos físicos, sociales, o biológicos que habitualmente influyen sobre el bienestar.” (Rubio, 1995)

“Muchos debaten los límites entre la salud y la calidad de vida. Michalos argumenta que los profesionales de la salud ven a ésta como un requerimiento para vivir una vida de alta calidad.” “En algunos casos, la promoción de una alta calidad de vida y la promoción de la salud son difíciles de distinguir.” (Rootman, 2008)

Para entender las diferencias, y hasta para encontrar la relación de ambos conceptos se puede decir que *“La promoción de la salud puede verse como un proceso en la mejora de la calidad de vida, mientras que la calidad de vida se*

puede ver como el resultado más importante de la promoción de la salud”. (Rootman, 2008)

Finalmente, algunos autores sostienen que la promoción de la salud logra aportar elementos específicos a la hora de investigar y evaluar procesos de algunas patologías como por ejemplo las tienen que ver con el comportamiento, lo que demuestra el amplio alcance que puede llegar a tener este rubro. (Calderón, 2005)

3.3 Relevancia actual de las mascotas

La relación entre las personas y los animales data de miles de años atrás, y durante todo ese tiempo se ha ido creado un vínculo que, en los últimos años se ha hecho más estrecho. Queda claro que una de las relaciones inter-especie más fuertes que existen es entre el hombre y el perro. *“Los perros domésticos mostraron tener una serie de habilidades cognitivas que les permiten responder de forma exitosa a diferentes señales dadas por humanos y que fueron extensamente estudiadas en diversos procedimientos”.* (Betonsela y Mustaca, 2007)

Esta interacción Katcher la dividió en cuatro principios, los cuales permiten el establecimiento del vínculo. *“Estos principios son: seguridad, intimidad, afinidad y constancia. La seguridad se refiere a la salvaguarda y protección de los humanos, mediante acciones de los animales. Aparte de ofrecer seguridad, la presencia de la mascota tranquiliza a su dueño y mejora la percepción de las relaciones sociales y de las personas que van con sus mascotas; en la mayoría de los casos dicha persona es percibida como buena, accesible, confiable y no peligrosa”.* (Gutiérrez y col., 2007)

Estas interacciones *“son altamente complejas en nuestros días. Comprenden elementos de tipo legal, económico, social, médico y psicológico”.* (Gutiérrez y col., 2007)

“Britez y col (2011), mencionan que los dueños establecen fácilmente una relación de afinidad con sus mascotas, considerándolas como parte de su familia, como un hijo, un amigo o como un compañero muy especial. Los cuales señalaron en este estudio que un 15,7% de los dueños visten a sus mascotas, el 11,4% le da comida especial y un 18,3% duermen con ellas”. (Coronel, 2015)

La tenencia de las mascotas es parte de la interacción y del vínculo humano-mascota. La misma es un actividad que se *“fundamenta principalmente porque el ser humano necesita establecer constantemente relaciones sociales, no sólo con otras personas sino además con los animales. Es así, que las mascotas tienen un rol importante al brindar mucho más que compañía ya que en varios estudios demuestran los beneficios de esta relación, así se ha visto que esta interacción puede mejorar: a nivel: cardiovascular, estimular un mayor grado de responsabilidad e independencia, disminuir la ansiedad, mejorar las relaciones interpersonales, aportar compañía y en algunos enfermos permitir una más*

rápida recuperación.” (Herrera, 2012)

Estudios han demostrado que *“el contacto con el animal disminuye las sensaciones de soledad y depresión al proveer compañía, produciendo un estilo de vida más variado y un incremento de las conductas de interés y cuidado hacia la mascota. Estudios neurofisiológicos dan apoyo empírico a esta idea mostrando que el contacto positivo entre el dueño y el perro tiene propiedades ansiolíticas para ambos. Por ejemplo, la presión sanguínea del perro y el dueño disminuye después de una interacción positiva y se ha observado en humanos una reducción significativa de los niveles de Cortisol. Ambas medidas reflejarían una disminución de la ansiedad.”* (Betonsela y Mustaca)

Más allá de los beneficios que conlleva tener la compañía de una mascota, los propietarios deben proporcionarles a estas los medios necesarios para una vida digna. La guía para el manejo humanitario de poblaciones caninas de ICAM define tenencia responsable de animales como *“un principio del bienestar animal en que los dueños tienen el deber de proporcionar cuidado suficiente y adecuado a todos sus animales y su descendencia. Este ‘deber de cuidado’ exige a los dueños que proporcionen los recursos necesarios (por ej. Comida, agua, cuidado médico e interacción social) a un perro para que mantenga un nivel aceptable de salud y bienestar en su ambiente. Los dueños también tienen el deber de minimizar el riesgo potencial que su perro pueda representar para el público u otros animales. En algunos países este es un requisito legal”.* (ICAM, 2007)

La humanización de las mascotas -un término relativamente moderno- se refiere al trato que las personas les dan a las mascotas, dándoles un lugar en el núcleo familiar y brindándole servicios que en un principio solo estaban destinados para los propietarios; *“La tendencia de la era moderna está en ofrecer servicios Premium para las mascotas. Ya no sólo son productos, los servicios han evolucionado y ahora existen servicios funerarios, hoteles, spas, gimnasios y boutiques para cualquier mascota.”* (Altonivel, 2014)

“En tiempos recientes, se ha desarrollado en las personas que poseen mascotas una creciente y sostenida preocupación por el bienestar de sus animales. Esto trae aparejado, la necesidad de encontrar productos y servicios que tengan por objetivo mejorar la calidad de vida”. (Coronel, 2015)

4-OBJETIVOS

4.1 General

-Presentar los planes de salud en clínicas veterinarias como herramientas válidas en el proceso de prevención y promoción de salud en animales de compañía.

4.2 Específicos

- Describir en qué consisten los planes, cuales son los beneficios para la tríada paciente-cliente-veterinario.

- Presentar diferentes tipos de planes de salud en la clínica veterinaria.

- Demostrar la importancia de los equipos de trabajo para que los planes de salud sean eficaces, eficientes y exitosos.

- Destacar la importancia de la comunicación eficaz con el cliente en referencia a los planes.

- Valorar la importancia del marketing para ofrecer los planes de salud.

5-REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

5.1 Antecedentes: motivos de alejamiento de los clientes en las clínicas veterinarias.

Como consecuencia de la marcada disminución de visitas a la clínica veterinaria por parte de los propietarios con sus mascotas a fines del siglo XX, la empresa químico-farmacéutica Bayer (y más específicamente la parte que se dedica a la salud animal llamada Bayer Animal Health) y la consultora Brakke (que ofrece servicios de consultoría a empresas de salud y nutrición animal, cuidado de animales y servicios veterinarios) realizaron un estudio para poder explicar este problema. El mismo se llevó a cabo desde el año 1996 hasta 2010 en diferentes zonas de Estados Unidos y consistió en encuestas realizadas a 2000 propietarios de perros y gatos de diferentes clases sociales, así como charlas y foros con veterinarios.

Los resultados se dieron a conocer en 2011 y los motivos de dicha problemática fueron:

- El impacto económico de la recesión; el principio del siglo XXI vino acompañado de una crisis económica, lo que conllevó a que la gente prescindiera de algunos servicios, como por ejemplo los veterinarios.

- La fragmentación de los servicios veterinarios; el aumento de los veterinarios y de las clínicas aumentaron la oferta, lo que provocó que los consumidores tuvieran un espectro más amplio de opciones a elegir.
- La disponibilidad de información en internet (muchas veces incorrecta) ha generado que muchos propietarios, tengan a ésta como primera opción cuando tienen un problema con sus mascotas. Según el estudio el 39% de los encuestados consulta internet antes de hacerlo con el veterinario, lo que provoca que muchas veces concurren a la clínica cuando la patología está avanzada, dificultando el proceder del profesional.
- Baja concurrencia felina a consulta veterinaria; Las dificultades que presentan los gatos para salir de su entorno y el comportamiento de estos en la consulta son los principales motivos que llevan a que los propietarios eviten las visitas a la clínica. Este problema ha fomentado la implementación de las “clínicas amigables con los gatos” (ambientes creados en la clínica para evitar el contacto de perros y gatos, dándoles mayor tranquilidad, y de esta manera lograr disminuir el estrés)
- Muchos propietarios creen (equivocadamente) que sus mascotas sólo deben acudir a consulta para ser vacunadas y desparasitadas, o cuando atraviesan un problema de salud que ellos han detectado. De esta manera no concurren para los chequeos de rutina que, según el 95% de los veterinarios deben ser al menos una vez al año.
- El costo de la atención.

El presidente y director general de Bayer Animal Health en América del Norte, Ian Spinks afirma que *“el hallazgo más importante, desde la perspectiva de la salud de las mascotas, es la percepción errónea por muchos dueños de mascotas que consideran que los chequeos médicos regulares para los animales domésticos son innecesarios”*. (Brakke, 2011)

La mayoría de los propietarios manifestaron que para ellos las mascotas mayores requieren menos cuidados y atención médica que los jóvenes, y que los animales que viven en interiores necesitan poca o ninguna asistencia veterinaria; Los animales viejos son más susceptibles a enfermedades crónicas como diabetes, cáncer o patologías articulares, lo que demuestra el desacierto en esa opinión que expresaron los propietarios.

Otro error visible y repetitivo en las encuestas a propietarios fue que los mismos consultan internet antes de acudir al veterinario, lo que ocasiona que muchas veces las consultas en las clínicas veterinarias sean tardías. El aumento de alimentos y artículos de mascotas en tiendas y supermercados fue otro factor determinante en la disminución de las visitas, así como de los ingresos. (Brakke, 2011)

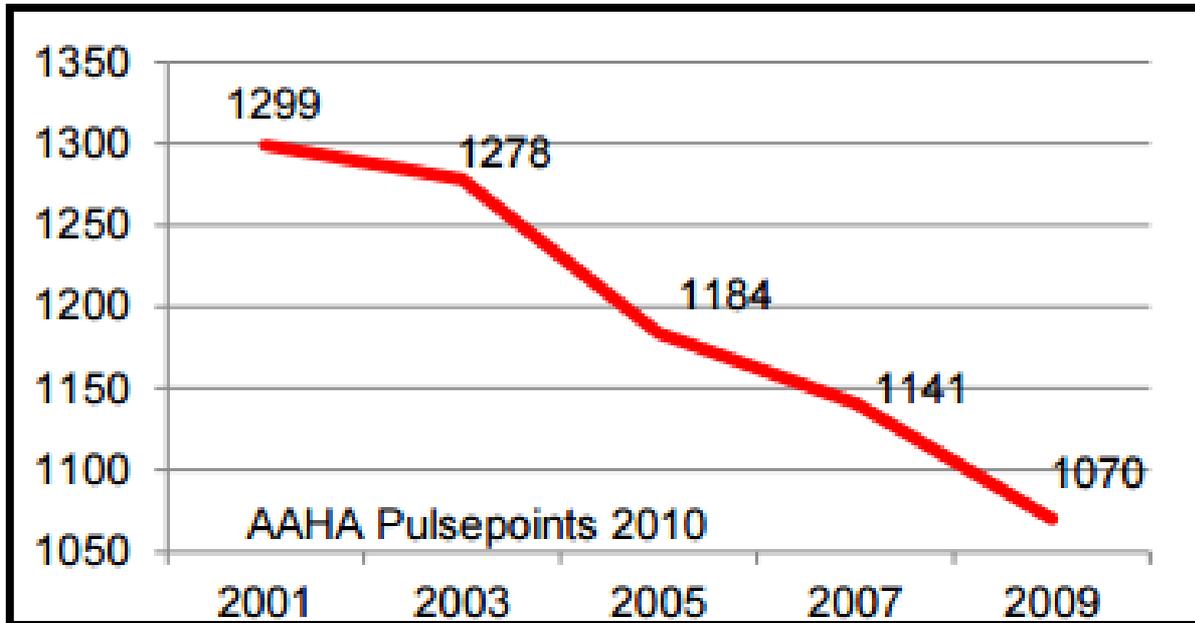


Figura N° I Disminución de clientes activos por veterinaria. Estudio Bayer/Brakke extraído de (Brakke, 2011)

En el año 2001 los clientes activos rondaban los 1300; En los años siguientes esta cifra comenzó a decrecer, y en el año 2009 la misma llegó a los 1070, o sea más de 200 clientes activos menos por veterinaria.

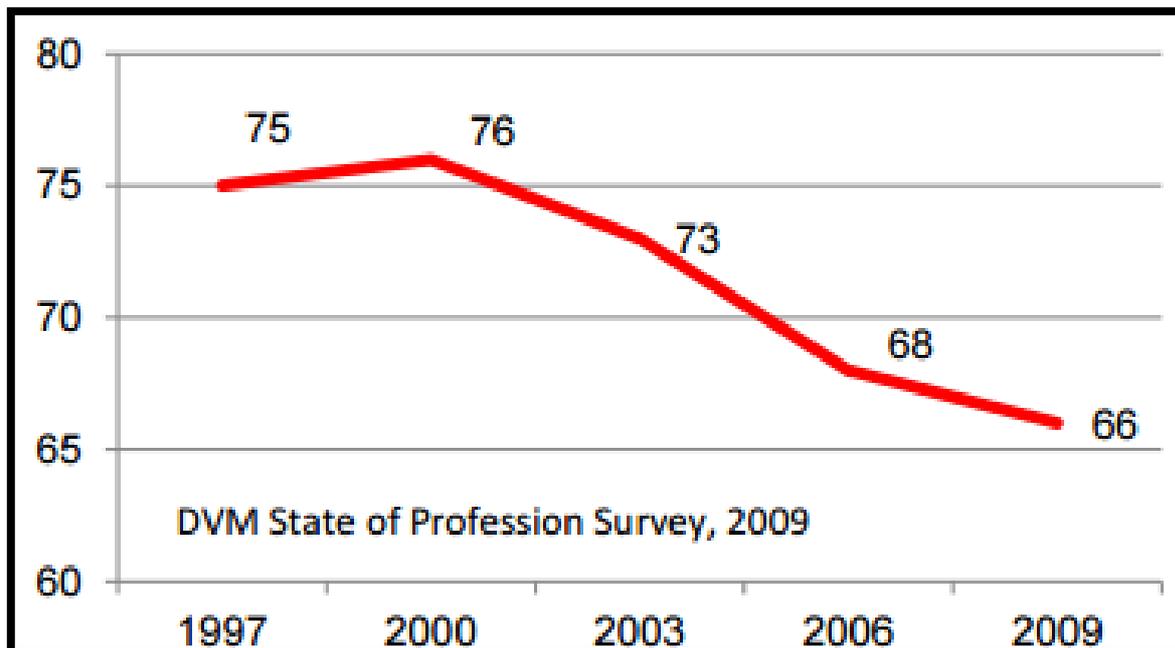


Figura N° II Disminución de pacientes, por veterinaria, por semana. Estudio Bayer/Brakke. Extraído de (Brakke, 2011)

Al igual que la gráfica anterior, hay una merma en las visitas a la veterinaria, en este caso la disminución es de pacientes por veterinaria por semana. En 2000 se aprecia un promedio de 76 pacientes que visitan la clínica por semana, en cambio en 2009 el número cae a 66 pacientes por semana.

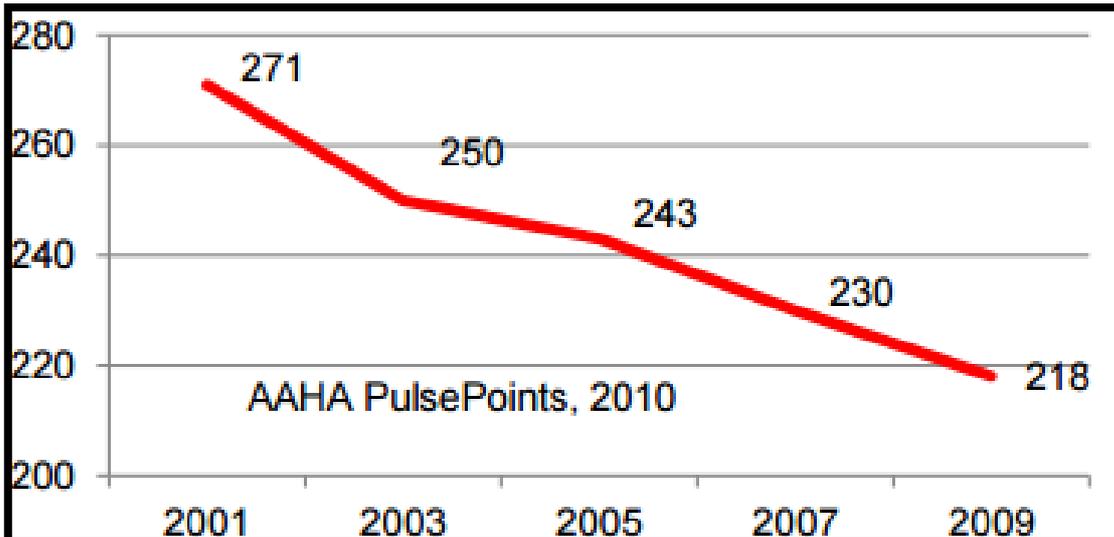


Figura N° III Disminución de nuevos clientes por veterinaria. Estudio Bayer/Brakke. Extraído de (Brakke, 2011)

En este caso el estudio grafica la disminución de nuevos clientes por veterinaria. Cuando en el año 2001 había unos 270 nuevos clientes por veterinaria, esa cifra cayó a 218 nuevos clientes en el año 2009.

En Europa -y más precisamente en España- también se ha sentido esta merma en el sector. Una de las consecuencias que precipitó ésta marcada disminución en la visitas a las clínicas veterinarias fue el estancamiento de muchas clínicas pequeñas y medianas. *“El crecimiento en cuanto a número de centros y el freno en los niveles de crecimiento del número de animales comenzaron a mermar el crecimiento de muchos de estos centros pequeños o medianos, empezando una dinámica de “guerra por conseguir clientes de la competencia”, competencia en precios, disminución de la calidad del servicio, miedo a no cobrar, baja rentabilidad, inseguridad, baja de la autoestima del profesional, etc.”* (Aragónés, 2008)

La alta competencia que presenta el sector de pequeños animales ha desencadenado en un aumento en la búsqueda de servicios que logren retener al cliente.

Con el surgimiento de los planes de salud animal, la clínica se asegura un ingreso fijo, así como también los propietarios de las mascotas se sienten más cómodos, debido a que, por una cuota mensual su mascota tiene cobertura y además cuenta con otros beneficios. Se debe intentar que la visita al veterinario no sea un dolor de cabeza para los propietarios, y lograr

concientizarlo que a mayor consultas concurra su mascota, mayores serán las posibilidades de actuar y resolver algunas patologías, que incluso pueden no haber sido detectadas por el mismo propietario.

La mentalidad preventiva es uno de los pilares que presentan estos servicios y esto deben tenerlo en cuenta los usuarios. Hoy en día es más práctico prevenir las enfermedades que tratarlas una vez que aparecen.

“Una de las bondades de los planes de salud es la de permitir la actuación preventiva para mantener la salud. Un perro o un gato al que simplemente se le ponen vacunas es un paciente insuficientemente controlado, y no se puede asegurar que su estado de salud sea el mejor” (Amic, 2015)

“El veterinario ya se dio cuenta que el mercado está en franco ascenso, pero cada vez hay más competencia. Se observa que la mentalidad está cambiando, y se ha dado cuenta que la clave a futuro está en la diferenciación con otras clínicas veterinarias; Para ello es necesario trabajar en esa dirección.” (Pinto, 2016)

Con motivo de la marcada competencia en el sector, de los factores que han llevado a los propietarios de mascotas a visitar con menos frecuencia la clínica veterinaria y del cambio de mentalidad del veterinario dándole mayor importancia a la medicina preventiva, los planes de salud cobran fuerza.

5.2 Planes de salud

5.2.1 ¿Cómo se definen?

Los planes de salud son servicios que se van a ofrecer en la clínica, y se pueden incluir en el grupo de servicios sanitarios. El consumo de servicios sanitarios es definido como el *“proceso de adquisición, aplicación o utilización de los bienes y servicios sanitarios a fin de obtener de ellos una satisfacción o utilidad directa en términos de mejora de su nivel de bienestar.”* (Rubio, 1995)

Los planes de salud como tales *“son un esfuerzo coordinado por tratar y prevenir las enfermedades. Brindan un enfoque estructurado para el ‘tratamiento del factor de riesgo’, que se define como el control de “esos factores de enfermedad que pueden manejarse o retirarse de manera permanente del individuo todavía sano, o que reduce la posibilidad de necesitar diagnósticos y/o tratamientos costosos”.* (Hodgkins, 2008)

La Red de Clínicas y Hospitales Veterinarios española denominada Vetersalud, y que cuenta con más de diez años de fundada, define a los planes de salud como las *“acciones y servicios veterinarios aplicados de modo preventivo para mantener la salud de tu mascota y la de tu familia”* (Vetersalud, 2015).

Otros autores profundizan más su definición, afirmando que los mismos *“ofrecen un cuidado preventivo integral anual para la mascota, a cambio de una cuota mensual fija. Suelen incluir consultas ilimitadas, vacunaciones, desparasitaciones, algún test diagnóstico (por ejemplo, leishmaniosis) y análisis*

coprológicos, y descuentos (entre un 5-20%) en pruebas diagnósticas, cirugías y tienda.” (Villaluenga, 2014)

Como punto de partida, y para lograr que los programas de prevención sean efectivos y de buena calidad se debe controlar el ecosistema de la mascota y optimizar su salud; Para lograr esto hay que enfocarse en el vínculo familia-mascota- veterinario, lo que probablemente sea la clave para conseguir el éxito de estos programas. (Calderón, 2005)

Los profesionales que pretendan prestar este servicio deben tener en cuenta que la premisa es darle *"la oportunidad al animal de estar completamente bien a través de una buena nutrición y un estilo de vida saludable, ayudado por vacunación regular, castración, buena dieta y exámenes de salud regulares. Esta es la manera más importante en la que podemos trabajar como profesión para los animales a nuestro cuidado."* (Jevring y Back, 2008)

Si se tiene en cuenta *"que un plan de prevención es un conjunto de acciones preventivas capaces de evitar al menos el 70-80% de la enfermedades más comunes, nos ponemos a pensar en qué cuidados preventivos necesitaría una mascota desde que nace hasta que muere, suponiendo que el propietario no tiene problemas económicos, pero actuando con un límite ético desde el punto de vista clínico"* (Martínez, 2014 a)

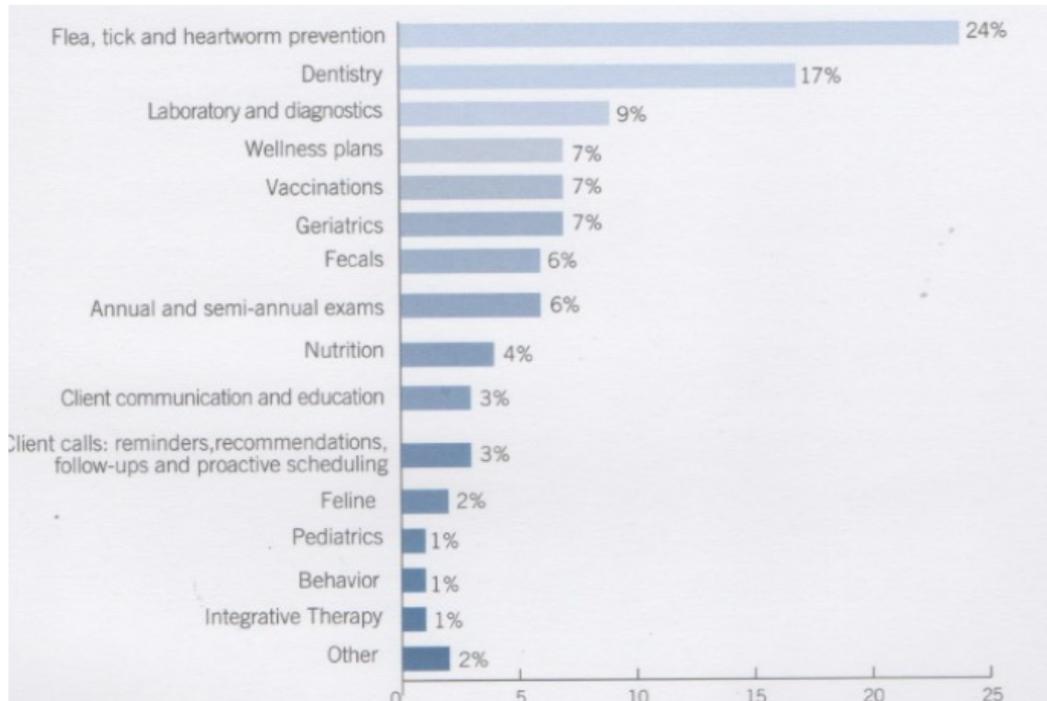


Figura N° IV Actividades de la clínica en las que se focalizaron los cuidados preventivos. Extraído (Benchmarks, 2014)

La gráfica indica que un 24% de los veterinarios focalizaron sus cuidados preventivos en prevención de pulgas y garrapatas; el 17% en cuidados odontológicos; 9% diagnóstico de laboratorio; el 7% planes de salud, vacunaciones y geriatría; 6% análisis fecales y exámenes semestrales/anuales; 4% nutrición; 3% comunicación/educación al cliente, y recomendaciones, recordatorios y programación proactiva cuando el cliente llama; 2% felinos; 1% pediatría, comportamiento, terapia integral; y finalmente el 2 % indicaron otras actividades.

Una de las búsquedas que se deben tener a la hora de aplicar los planes de salud es *"estimular el bienestar mediante la promoción de revisiones de mascotas saludables programadas con regularidad, monitoreo adecuado para la edad y atención preventiva"*. (WKAH, 2015)

Si tenemos en cuenta que estos servicios apuntan a la prevención más que a la curación propiamente dicha, se conseguirá que *"cada vez más, las mascotas no acudirán a los centros veterinarios cuando estén enfermos, sino para no ponerse enfermos"*. (Mercader, 2009)

Una de las causas que motivó la implementación de los planes fue brindar un mejor servicio a los propietarios, así como la mejora del servicio veterinario. *"Empezamos a trabajar con planes de prevención hace 15 años fundamentalmente para satisfacer las necesidades emocionales de determinados propietarios para con su mascota y para potenciar la diferenciación del servicio veterinario"* (Martínez, 2014 a)

Esa diferenciación se puede dividir en 3 grandes servicios:

- ✓ *"Servicios veterinarios clínicos que incluyen: el tratamiento de animales enfermos y el control de enfermedades.*
- ✓ *Servicios veterinarios preventivos: visitas graduales de seguimiento para velar la salud de la mascota de cualquier enfermedad (dentro de los cuales se incluyen los planes de prevención)*
- ✓ *Suministro de medicamentos veterinarios: vacunas, desparasitantes y otros productos."* (Lavet, 2015)

Otros servicios que también forman parte de la diferenciación en el sector son: *"servicios de alojamiento o guardería, nutrición, boutique & moda, chequeos de nuevas mascotas, atención dental etc. Esto es un claro ejemplo de cómo la empresa necesita adaptarse a lo que el mercado demanda."* (Lavet, 2015)

5.2.2 Beneficios

Promover la salud y el bienestar en la veterinaria ofrece beneficios para todos, es decir, para las mascotas, para los propietarios y para la clínica. (Calderón, 2005). *“Los planes de salud son beneficiosos para las mascotas, sus propietarios y para los centros veterinarios. Son medicina preventiva. Ésta permite a las mascotas gozar de una vida más saludable y por más tiempo, lo que asegura un mayor disfrute del propietario.”* (Villaluenga, 2014)

“La atención médica preventiva es medicina de mejor calidad, y la medicina de calidad es rentable”. (Jevring y Back, 2008)

5.2.2.1 Beneficios para la mascota

“El principal beneficiario de un plan de salud es el paciente y, después de todo, debería ser la preocupación más importante de la profesión. Los pacientes en un plan de salud reciben chequeos médicos regulares y tratamientos preventivos como la vacunación, la protección contra pulgas y el control de endoparásitos. La salud de las mascotas se controla de modo que los cambios se identifican rápidamente, y sus propietarios reciben asesoramiento permanente y apoyo para ayudar a mantener bien a sus mascotas.” (Morán, 2015)

La prevención y detección precoz de enfermedades permite que las mascotas vivan más tiempo y mejor y esta es una de las principales ventajas -tanto para el paciente como para su propietario- que presentan este tipo de servicios. (Alfa, 2015)

“El mayor beneficio es el de no esperar para actuar: sabiendo que la consulta es gratuita, no dejamos que la diarrea, la tos, la cistitis, o el proceso que sea que esté padeciendo nuestra mascota vaya a más, lo trataremos en una fase inicial y se recuperará mejor que si esperamos para evitar el gasto de la consulta.” (Amic, 2015)

5.2.2.2 Beneficios para el propietario

El sistema de pago fraccionado en cuotas es una de las principales ventajas económicas que presentan estos servicios para los clientes. *“Muchas familias están encantadas de pagar por los servicios veterinarios, pero necesitan que no se les entregue una factura de 300 euros de golpe, dice Waskow. Los planes de salud permiten al cliente obtener una buena atención preventiva para sus mascotas, pagando una cuota mensual mucho menor”.* (Agesvet, 2014)

Como efecto rebote de esta ventaja económica, también se beneficia la mascota, quien en definitiva es la que debe ser la principal beneficiaria. *“Los beneficios para los pacientes de los pagos mensuales de los planes de salud también son claros. Cuando los clientes aceptan estos planes, las mascotas reciben una atención más cuidada y se evita que problemas fácilmente tratables se conviertan en algo más peligroso.”* (Agesvet, 2014)

La Clínica veterinaria Alfa de la ciudad de Castellón de la Plana en España sostiene que *“mediante una cuota anual o trimestral mínima se tendrá acceso a todos los servicios veterinarios preventivos necesarios para la mascota; y no sólo eso, sino también gratuidad en las consultas, tarifa reducida en las pruebas complementarias que hagan falta en caso de que se ponga enferma, así como descuentos en nuestra tienda”*. (Alfa, 2013)

“Más allá de que la salud de la mascota es la prioridad para sus propietarios, el aspecto económico no es un factor menor, y mediante el uso de planes el ahorro económico puede ser muy importante, tanto que puede llegar de un 30 a un 50%, de esta manera, los clientes no deben escoger entre su bolsillo y la salud de su mascota”. (Alfa, 2013)

Para los clientes los beneficios parecen ser más que atractivos: el ahorro de dinero y la financiación de los planes son las claves de estos servicios, y es tan así que en algunos casos los propios dueños de las clínicas se rehúsan a implementarlos ya que sostienen que los clientes reciben más beneficios que la clínica misma. *“La mayoría de los planes ofrecen al cliente un cierto grado de descuento en los tratamientos preventivos incluidos, junto con descuentos adicionales en otros productos y servicios, y los clientes de muchas empresas han sido atraídos a los planes de pago en varias formas. Es la combinación de estos dos factores que logran que la mayoría de los dueños de clínicas presenten cierta resistencia para la introducción de un plan, argumentan, que los planes son más atractivos para los clientes ya que tienen nuestro asesoramiento en materia de salud preventiva, y a su vez reciben beneficios a la hora del pago.”* (Morán, 2015)

5.2.2.3 Para la clínica

Todo negocio aspira a generar las mayores ganancias posibles, y para esto es necesario que haya clientela y que haya gastos de parte de estos. Los planes permiten que la clientela no fluctúe demasiado ya que al abonar una cuota mensual permite ingresos estables mes a mes. Otra ventaja es que los clientes van a concurrir más asiduamente a la clínica por los beneficios que estos servicios les brindan y de esta manera aumentará la venta de otros productos. *“Con un banco de clientes que regresan a la clínica cada pocos meses para tratamientos contra pulgas o parásitos, cirugías, etc., también hay un montón de oportunidades para promover servicios y productos adicionales, como la odontología, vacunación y alimentos para mascotas.”* (Goulding, 2011)

Está demostrado que los ingresos que se perciben por la implementación de los planes no son únicamente como consecuencia directa de estos; La venta de otros servicios aumentan sensiblemente si tomamos como comparación la presencia de planes con la ausencia de los mismos. *“Hemos visto un aumento radical en la compra de productos antipulgas, juguetes, alimentos, etc. Los propietarios vienen y al no sentirse en la obligación de gastar dinero por estar incluidos en el plan realizan estas compras con gusto”* (The Veterinary Business Journal, 2014)

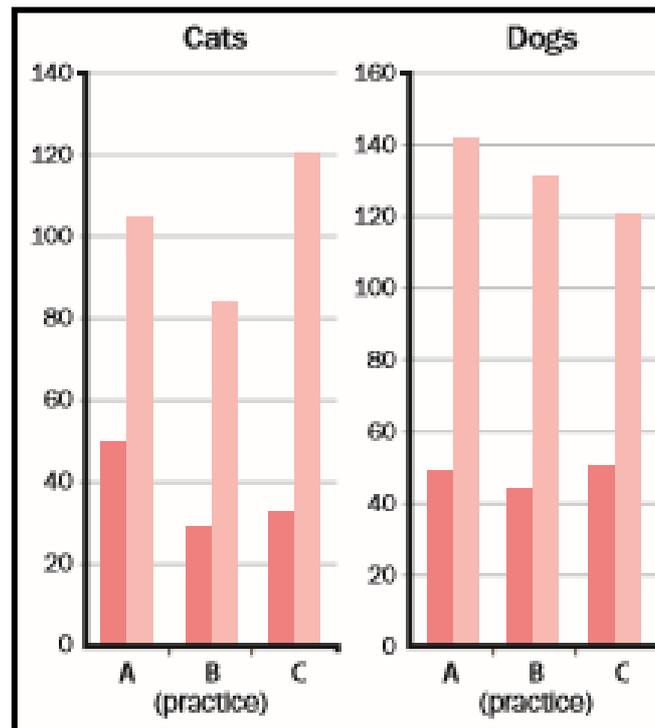


Figura N° V Comparación de gastos promedios (en Libras) en una clínica en productos incluidos en un plan doce meses antes de implementar los planes y doce meses después de la implementación de los mismos. Extraído (The Veterinary Business Journal, 2014)

La gráfica demuestra cómo los ingresos promedio de productos que se incluyen en planes de bienestar, en tres clínicas diferentes, tanto en caninos como en felinos, aumentaron más del 50% luego de la implementación de estos.

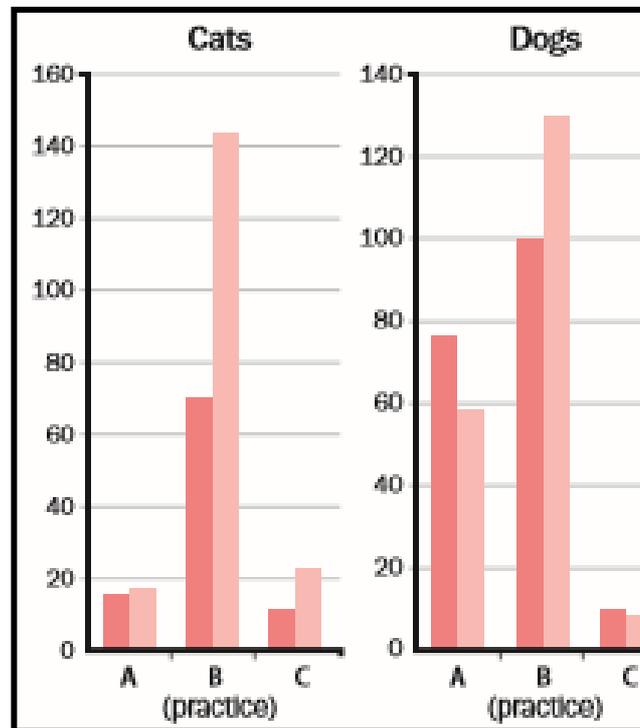


Figura N° VI Comparación de gastos promedios (en Libras) en una clínica en productos no incluidos en un plan doce meses antes de implementar los planes y doce meses después de la implementación de los mismos. Extraído de (The Veterinary Business Journal 2014)

En este caso (que al igual que el anterior se toma como referencia las tres clínicas veterinarias) se compara la venta de productos que no incluye el plan, antes y después de la implementación de estos; Las diferencias no son tan notorias como en la primer gráfica pero si se notan mayores ingresos luego de implementados los planes tanto en caninos como en felinos. Otro dato que se destaca es que la clínica "B" presenta mayores ingresos que las otras dos, y a su vez es la que se ve más favorecida una vez implementados los planes de bienestar.

Los planes *"permiten hacer cuidados preventivos, y hacerlo de una forma barata y asequible"*. (Klausner, 2014) También logran *"que el cliente no esté tan pendiente de la factura, estimulan que visite con más frecuencia la clínica veterinaria aumentando la posibilidad de ingresos y la fidelidad con la clínica veterinaria."* (Díaz, 2015 a)

En algunas zonas que existen condiciones climáticas extremas -algunos lugares de EEUU o Europa por ejemplo- en algunos momentos del año se puede ver una merma importante en los ingresos de la clínica, por lo tanto, el uso de planes de salud logra una estabilidad económica ya que, mediante el pago de la cuota mensual o trimestral, evitará grandes fluctuaciones en los ingresos económicos. *"Poner en marcha un plan de salud puede equilibrar los ingresos. Como dice Boone, "en muchas zonas, el dinero está sujeto a una"*

estacionalidad. En el sur, por ejemplo, todo es más fácil en verano, pero en invierno las cosas se complican. Con los planes de salud preventivos, tienes unos ingresos estables a lo largo de todo el año, en lugar de altibajos en tu flujo de dinero.” (Agesvet, 2014)

Trabajando en modo prevención los ingresos para la clínica pueden elevarse considerablemente, y gracias a esto se logran sanear otros gastos elevados que tiene la empresa: *“Trabajar en “modo prevención” supone incrementar los ingresos entre un 30 y un 47% y es la clave para amortizar la inversión en equipamiento técnico de los centros. En consecuencia, no estamos ante un nuevo modelo de negocio como algunos quieren hacer entender.” (Martínez, 2014 a)*

Si el objetivo deseado se cumple y los planes resultan exitosos está comprobado que la mayoría de los clientes seguirán usando estos servicios, y aparte -como se mencionó anteriormente- dejarán ingresos por el uso de otros productos y servicios disponibles. *“Un plan de salud de mascota con éxito logrará mejorar la lealtad y el cumplimiento del cliente. Cuenta con más del 95 por ciento de los perritos y gatitos, que una vez asociados por sus propietarios, siguen siendo miembros dos años después. Los datos de Fort Dodge sugieren que, en promedio, a la edad de dos años, menos del 75 por ciento de los perros y el 80 por ciento de los gatos siguen siendo traídos de regreso a la clínica para el refuerzo de vacunas (Índice de Fort Dodge 2010). Los miembros de un plan de salud para mascotas van a comprar todas sus necesidades de atención médica preventiva en su clínica en lugar de comprarlas en otras clínicas, tiendas de mascotas u online, y sin molestarse en absoluto. Además, cuando su mascota está enferma, no es probable que busquen en otro sitio el tratamiento.” (Goulding, 2011)*

	Perros		Gatos	
	2012	2013	2012	2013
	Sin planes	Con planes	Sin planes	Con planes
Vacunaciones	54	71	45	58
Tratamientos para pulgas (al menos uno)	30	38	34	38
Productos antiparasitarios (al menos uno)	38	60	37	56

Figura N° VII Porcentaje de captación de la atención sanitaria preventiva en los pacientes activos. Extraído de (Morán, 2015).

La Tabla muestra los resultados de un estudio realizado por Mark Morán - Veterinario y asesor empresarial- en Inglaterra en 2012 y 2013 en seis grupos de veterinarias. Se observa un aumento real en el consumo de diferentes productos después de incluidos los planes en dichas clínicas. (Morán, 2015)

Aparte del aumento de ingresos y del bienestar del cliente por el uso de planes, otro factor importante que no se debe pasar por alto es que la gente empiece ver al Veterinario sin tener que pensar en este como un costo, sino que se pueda ver como una ayuda. (The Veterinary Business Journal, 2014)

Según Calderón los programas de salud bien diseñados pueden otorgar los siguientes beneficios:

- ✓ *“- que todos los pacientes reciban mejores cuidados.*
- ✓ *- que los clientes enfrenten menos episodios de crisis por la detección precoz de los problemas comportamentales y sanitarios.*
- ✓ *- que los pacientes disfruten de una vida más sana y longeva: lo que podría implicar para el clínico un mayor beneficio expresado en visitas y utilización de los servicios para la clínica.*
- ✓ *- que se aproveche y utilicen de mejor manera el recurso humano y las instalaciones de la clínica.*
- ✓ *- que el personal se sienta más orgulloso, comprometido y satisfecho con su trabajo.*
- ✓ *- que los propietarios y la comunidad en general incrementen sus contactos educativos con la clínica” (Calderón, 2005)*

El veterinario debe saber que el sólo hecho de incorporar los planes a la clínica no es un motivo suficiente para que sean rentables, para que esto suceda debe centrarse desde un principio en el cliente y en los cuidados preventivos; *“Los planes de bienestar por sí solos no dan más rentabilidad y beneficios a la empresa. Si se centran en los clientes, en los cuidados preventivos y utilizan los planes de bienestar como forma de entregar o prestar los cuidados preventivos, van a aumentar los ingresos y los beneficios”.* (Klausner, 2014)

5.3 Diseño e implementación

Para aceptar nuevos socios es recomendable tomar algunas precauciones; conviene realizarle a la mascota *“un estudio médico general de ingreso (consulta general) con el fin de determinar el estado de salud del animal. En el caso de preexistencias estas no serán cubiertas por el plan pero igualmente se atenderán con un descuento (extensión del descuento dado por el prestador)”*. (Abaunza y col., 2009)

“Aceptar mascotas que no están sanas no es un buen mensaje para la clínica, es una forma de rebajar nuestros servicios” (Taffe, 2014), por esto es importante realizar chequeos confiables y lo más completos posibles previo al ingreso de nuevos asociados.

No se aconseja implementar desde un inicio varios tipos de planes; *“Cuantos más planes se tienen, a veces es más difícil de gestionar, así que no hace falta tener un número grande”* (Taffe, 2014); A su vez, es bueno tener en claro que *“si no estamos dispuestos a hacer el seguimiento y medición de resultados de un programa, es mejor no comenzarlo. Más vale un solo plan de salud medianamente bien diseñado y excelentemente ejecutado, que cinco brillantemente diseñados y pobremente puestos en práctica.* (Mercader, 2009)

Para diseñar planes de salud en medicina veterinaria la mentalidad del profesional veterinario debe cambiar, *“las universidades aún enseñan a los veterinarios a tratar las enfermedades en vez de prevenirlas”* (Jevring & Back, 2008), por lo tanto para convencer a los clientes de los beneficios de la prevención lo primero es convencerse a uno mismo. *“Cualquier dueño de una clínica que resulte escéptico sobre la creación de un plan de salud debe pensar cuidadosamente acerca de su posición. Cada vez son más los clientes que esperan que su clínica proporcione una atención de salud preventiva de una manera que sea fácil y rentable. Con una planificación adecuada, es poco probable que vaya mal y hay varias empresas que tercerizarán casi toda la planificación si la clínica no tiene los recursos para llevarla a cabo.”* (Goulding, 2011)

Para facilitar la elaboración del plan, la misma se puede dividir en cinco pasos *“el primero y más crítico es crear la mentalidad preventiva. El punto 2 es alinear con la medicina. La tercera parte es crear ofertas de planes La cuarta parte es crear un precio que funcione para los veterinarios pero sobre todo para el cliente. La quinta parte es formar a los empleados”*. (Taffe, 2014)

El éxito que puedan tener los planes de salud dependerá en gran medida de una detallada elaboración. *“Al diseñar un plan hay que pensar en las cosas básicas que necesita una mascota, todo eso tiene que estar en el plan: exámenes físicos anuales o bianuales, vacunas, control de parásitos, análisis completos de sangre, análisis de orina, esterilización -opcional en los planes de mascotas más pequeña-, limpieza dental (algunos planes lo incluyen y otros no)”*. (Taffe, 2014)

Otros autores mantienen una línea parecida a la de Taffe para la elaboración de los planes. Su guía para la planificación de los mismos incluye: *“asistencia sanitaria pediátrica, asistencia sanitaria para adultos, profilaxis dental, tratamiento de la conducta, tratamiento de la obesidad, controles de salud anuales.”* (Jevring y Back, 2008)

Tassava sugiere mantener un nivel sencillo y no ofrecer demasiadas opciones. *“Algunas clínicas con las que he trabajado ofrecen estancias de hotel o servicios de peluquería y los meten dentro de los planes. A los clientes no les gusta. Tienden a pensar: “bueno, no suelo llevar de hotel ni a peluquería a mi mascota habitualmente, así que no tiene mucho sentido que compre este plan.”* (Agesvet, 2014)

Una de las dificultades que se les presentan a los Veterinarios en el día a día es la preocupación que tienen los clientes por el costo de la atención; Así quedó demostrado en la encuesta del 2014 de AAHA/AVMA. Debido a esto se deben establecer expectativas realistas para los costos en procedimientos y exámenes de rutina, y de esta manera brindarle tranquilidad desde ese punto de vista a los usuarios.

Se deben considerar algunos aspectos, que pueden ser decisivos en el éxito o fracaso de los planes:

- ✓ *“- la ausencia de cambio de mentalidad, es decir seguir trabajando en “modo patología” de manera que nunca pensemos que lo que busca el cliente es que su mascota no enferme para que él mismo no tenga que preocuparse;*
- ✓ *- la desmotivación por el miedo al cambio y a abandonar la “zona de confort”, “¿para qué cambiar si todo va bien?”. (Martínez, 2015 b)*

5.3.1 Aspectos económicos

Es altamente probable que los planes sean exitosos si son correctamente implementados. Cuando se implementan y aplican de manera eficiente los usuarios concurren más a la clínica y gastan más dinero, no solo con los planes propiamente dichos, sino con otros servicios y productos disponibles en la clínica. *“Los animales domésticos que son miembros del plan de salud para mascotas visitan la cirugía un 25 por ciento con más frecuencia que los no miembros. Para cuantificar el gasto adicional de los miembros, el autor observó una lista de más de 400 animales que eran miembros del plan de salud de las mascotas, pero antes habían sido clientes de la práctica sin plan de salud durante al menos un año. El gasto adicional promedio por mascota entre estos clientes fue de 60 € por año. Gran parte del gasto adicional es de productos tales como antiparasitarios, que de otra manera no han sido comprados, y que requieren poco tiempo profesional continuo.”* (Goulding, 2011)

“Es preciso definir lo que incluye (el plan), realizar un estudio de los costes, de los precios por separado y luego aplicar un descuento, y convertirlo en cuotas mensuales. Cada centro veterinario debe adecuarlo a su propio funcionamiento y a su filosofía de trabajo.

*Deberían incluir: *Servicios fijos; *Servicios opcionales; *Descuentos en otros servicios. El precio es fundamental.” (Villaluenga, 2014)*

Un buen diseño de los planes de salud, aparte de conseguir ingresos por estos, permitirá que se vendan otros servicios. *“Es importante recordar que es usted el que dirige las divisas, el objetivo es que vengan, tengan la sensación de que están ahorrando, y entonces compren servicios adicionales.” (Taffe, 2014)*

Si se evalúa específicamente la parte económica, es posible que una de las preguntas que algunos clientes se harán antes de contratar un plan de salud es si se ahorrarán dinero; *“Uno de los argumentos de la frase “la prevención es mejor que la curación” es que la prevención debe ahorrar costosas intervenciones de servicio sanitario. En la práctica, demostrar que la promoción de la salud ahorra dinero es difícil, posiblemente porque sólo se materializaría a un largo plazo. Esto es esencialmente una cuestión empírica y variará de intervención a intervención. La pregunta debe ser “¿el programa preventivo está logrando suficientes beneficios por sus costos?”. La simple comparación de los costos de intervenciones con los ahorros potenciales de costos del cuidado sanitario y el rechazo de la intervención que no tiene ahorros, ignoraría completamente cualquier ganancia en la salud.” (Rootman, 2008)*

Utilizar precios demasiado bajos puede ser beneficioso para el consumidor pero a su vez puede desprestigiar el producto. *“Los honorarios se usan con frecuencia como una medida de calidad, por lo que los honorarios altos a menudo representan para el cliente alta calidad.” (Jevring y Back, 2008)*

Por contrapartida costos demasiado elevados tampoco son una solución, ya que privarán a muchos clientes de adquirir el servicio, es por esto que lo ideal es presentar descuentos generosos. *“Estos son muy atractivos para un miembro potencial, pero deben ser equilibrados contra la pérdida de ingresos.” (Goulding, 2011)*

Existen clientes que no escatiman en gastos y priorizan la salud y el bienestar de su mascota por sobre los costos; Sin embargo, los ingresos sí son importantes para los integrantes de la clínica, y en algunos casos pueden generar inconvenientes a la hora de cerrar una venta. Generalmente *“el cliente que adquiere un plan de prevención no lo hace por ahorrarse dinero, sino por evitar los llamados “costes emocionales” que ha de soportar al ver a su mascota sufriendo por una enfermedad que podría haberse evitado” (Martínez, 2014 a)*

Más allá que los costos puedan ser una traba para la venta de los planes, conviene explicar *“los beneficios del programa y cómo puede ayudar a la salud de la mascota para convencer a los dueños interesados del valor de los honorarios.” (Jevring y Back, 2008)*

“Un esquema de membresía es el modelo más utilizado para los planes de salud. Se han definido beneficios para los miembros que por lo general incluyen una revacunación anual y evaluación de la salud, tratamientos de gusanos y pulgas, y seis controles de salud de enfermería mensuales. Los

miembros pueden recibir descuentos en los procedimientos preventivos, tales como la esterilización y microchip, así como en las dietas. Algunos planes también ofrecen descuentos en tratamientos clínicos. La cuota mensual puede estar configurada como un descuento en el costo anual de los beneficios recibidos, o puede fijarse con un costo mayor, con más descuentos en otras compras.” (Goulding, 2011)

5.3.2 Instituciones promotoras de planes de salud

Una de las instituciones promotoras y pioneras de este servicio, y de gran renombre a nivel mundial es el Hospital Banfield, que cuenta con diferentes sedes tanto en EEUU, así como en México y Puerto Rico. Para tener una idea de la magnitud de dicha institución basta con mencionar que la misma cuenta con aproximadamente 14.000 empleados en sus diferentes sucursales. Banfield fue fundado en el año 1955 en Portland, Oregón por el Veterinario Warren Wegert y hoy en día cuenta aproximadamente con 900 Clínicas. Anualmente atienden unos 8 millones de casos. Como dice en su página web, su misión *“es proveer servicios de calidad constante, con amor y con conocimiento de las mascotas y sus familias. Siempre ofreciendo nuestros servicios de forma amable, cómoda y accesible”*.

Su visión es mejorar la vida de las familias de la siguiente manera:

“-Hacer que la salud de las mascotas sea económicamente accesible

-Valorar más a las mascotas dentro de las familias

-Enseñar como una mejor atención de las mascotas le proporciona una vida mejor y más larga

-Mantener saludables a las mascotas para evitar la eutanasia innecesaria
En resumen: ¡Tratar a las mascotas como parte de la familia!” (Banfield, 2015 c)



Figura N° VIII Logo de los Hospitales Banfield. Extraído de página web de Hospital Veterinario Banfield



Figura N° IX Algunas de las reconocidas marcas que patrocinan los Hospitales Banfield. . Extraído de página web de Hospital Veterinario Banfield

Banfield tiene como lema “la prevención ante todo”. La institución propone que *“un enfoque clínico sobre la prevención es la estrategia más eficaz para la salud de su mascota. Mediante análisis dos veces por año y atención durante todo el año, tendrá un aliado en el cuidado preventivo de la salud de mascotas. Juntos, controlaremos cada aspecto del bienestar de su mascota: cuidado odontológico, conducta, control de parásitos, nutrición y vacunas. El cuidado preventivo puede ayudar a que las mascotas no sufran la molestia de una enfermedad avanzada y a que los dueños no sufran el estrés y el gasto de un tratamiento. ¿Por qué? Porque el cuidado preventivo ayuda a asegurarse de que la enfermedad no avance.”* (Banfield, 2015 a)

La base para la prevención se encuentra en los siguientes pilares:
-Vacunaciones: La vacunación es fundamental para prevenir enfermedades infecciosas en los animales, así como para evitar la transmisión de algunas de estas a las personas, o sea, las zoonosis. Un error habitual que tienen los propietarios es que sólo le dan importancia a este protocolo de prevención cuando el animal es cachorro, lo que muchas veces desencadena en patologías prevenibles cuando los mismos llegan a adultos

-Control de parásitos: Los parásitos que afectan a las mascotas se pueden dividir en endoparásitos -que pueden afectar órganos de aparatos como el cardiovascular, respiratorio, digestivo o genito-urinario- y ectoparásitos que afectan la piel. En este caso es de suma importancia su prevención no solo por la salud de los animales, sino porque se pueden transmitir a las personas y causar daño principalmente en niños, ancianos y personas inmunodeprimidas.

-Evaluación de la nutrición: *“Uno de los aspectos más importantes para mantener y prolongar la vida de nuestras mascotas y que además ayudará a proporcionarle una mejor calidad de vida, es su nutrición”.* Se debe concientizar

a los propietarios que la alimentación de las mascotas debe ser balanceada y no es conveniente brindarle alimentos como sobras de la mesa, ya que en muchas ocasiones no son digeridos correctamente, y al no ser balanceados contribuyen al sobrepeso y la obesidad.

-Conducta y comportamiento: *“Al adoptar una mascota, el dueño debe comprender que sus necesidades siempre serán muy diferentes a las nuestras, y que una buena educación es la base para una sana convivencia”*. El desconocimiento de como criar a una mascota, puede derivaren problemas de conducta como por ejemplo agresividad, que en algunos casos derivará en el abandono de la misma.

-Cuidado dental: La profilaxis o limpieza dental es un procedimiento muy importante para la prevención de patologías bucodentales. El objetivo de esta técnica es remover la mayor cantidad de placa y sarro posible de los dientes, ya que estos cuando se acumulan en exceso *“son una fuente de bacterias y otros microorganismos cuyas consecuencias finales son el sangrado de encías, la movilidad de los dientes, la pérdida de estos, dolor, el mal aliento e infecciones.”* (Banfield, 2016)



Figura N° X Modelo de cuidados preventivos del Hospital Banfield. Extraído de página web de Hospital Veterinario Banfield

Debido a los resultados preocupantes que dejaron el estudio Brakke/Bayer se crearon Asociaciones como la “Partners for healthy pets” para difundir y asesorar sobre los planes de prevención. Esta Asociación dirigida por la American Veterinary Medical Association (AVMA) y la American Animal Hospital Association (AAHA) “es una alianza de colaboración sin precedentes de más de 100 asociaciones veterinarias, colegios de medicina veterinaria y empresas de salud animal, todos comprometidos con una visión de una mejor salud en general para los animales domésticos”. La misma proporciona las herramientas necesarias para conseguir una mejor relación con el cliente así como los recursos para elaborar los planes adecuados dependiendo de la infraestructura y el personal con que cuente cada clínica. Uno de los objetivos de esta es poder controlar la “creciente prevalencia de enfermedades graves y el deterioro de la salud de las mascotas”. Su misión es “asegurar que las mascotas reciban la atención médica preventiva que se merecen a través de visitas regulares al veterinario.” Y la meta es ayudar al profesional a proporcionar -de la mejor manera posible- la prestación de los cuidados preventivos. (PFHP, 2015)



Figura N° XI Asociaciones que integran los “Partners for healthy pets”. Extraída de Partners for healthy pets

5.4 Clientes

El Veterinario debe conseguir que el cliente regrese a la clínica; Por esto, resulta importante el asesoramiento continuo, ya que de esta manera se fortalece la interacción veterinario-propietario. Si este vínculo es fuerte y el propietario se siente a gusto, no solo retornará a la clínica, si no que servirá como nexo para la llegada de potenciales clientes a la clínica veterinaria, gracias a recomendaciones a familiares y amigos.

Para elaborar los planes y que estos no sólo resulten atractivos, sino que también funcionen, se requiere *“de formación comercial específica y una herramienta informática que permita gestionar las visitas, citas y consumos de cada cliente y, además, evite cometer errores ante las expectativas del cliente”*. (Martínez, 2015 a)

Se debe insistir en que los planes logren satisfacer equitativamente a las tres partes: mascota, propietario y veterinario. El *“plan de salud tiene que satisfacer las necesidades de sus clientes, traer claros beneficios para el paciente, estar plenamente apoyado por el equipo de práctica y ser coherente con los valores de su práctica. Un plan de salud típico ofrece tres tipos de servicios:*

- *productos y servicios incluidos - los incluidos en la tarifa del plan;*
- *productos y servicios opcionales - pagado como una cuota mensual adicional;*
- *descuento en productos y servicios - pagados en el momento de la compra.”* (Morán, 2015)

“Uno de los retos más importantes es llevar la cuenta de los servicios que el cliente ha contratado. Deben ser considerados de modo diferente a los servicios ofertados a otros clientes, y de modo diferente a otros servicios no incluidos en el plan ofrecido a ese mismo cliente.” (Agesvet, 2014)

Es necesario tener una historia clínica adecuada, si se está en presencia de un cliente nuevo se deberán realizar preguntas minuciosas sobre la historia de la mascota. *“Prepare un cuestionario sobre la historia del animal para que todo el equipo formule a los clientes las mismas preguntas durante cada visita preventiva. Esto asegura una continuidad en los cuidados y mejora el desempeño. La forma en que formule las preguntas es importante. En vez de preguntar “¿Su gato sale al exterior?”*. (Smith, 2014)

En los tiempos que corren se estila el pago mensual de muchos servicios como son: televisión por cable, clubes sociales, servicio de internet, etc., lo que genera comodidad a los usuarios; por lo tanto la idea de mantener esa línea en los planes de salud parece ser acertada. *“Mucha gente está acostumbrada a pagar por servicios de rutina, tales como suscripciones de televisión, cuidado dental y el seguro del automóvil, sobre una base mensual. Ellos esperan lo mismo de los servicios veterinarios de rutina y pueden incluir la disponibilidad*

de un plan de salud como un elemento al decidir usar la clínica.” (Goulding, 2011)

5.4.1 Concientización y educación del propietario

Los propietarios deben tener claro la importancia del concepto `prevención`. Si logran familiarizarse y ponerlo en práctica, verán que *“prevenir enfermedades tiene una eficacia en costos mayor que curar enfermedades. “Es mucho más fácil prevenir la diabetes y la obesidad con una buena nutrición, que tratarlas una vez que están ahí.” (Klausner, 2014)*

“Aumentar el grado de conciencia del criador y del cliente acerca de la importancia de tener una mascota socializada y de buen comportamiento mediante la implementación de programas de consultoría en comportamiento animal puede ayudar a prevenir muertes innecesarias.” (Jevring & Back, 2008)

Dependiendo de la edad del animal serán las recomendaciones y cuidados que se le aconsejarán al cliente. La etapa de cachorro es clave, y los pasos a seguir en esta serán muy importantes para el resto de su vida. *“Aspectos como una buena protección inmunitaria, una correcta sociabilización y comportamiento, unos buenos hábitos alimentarios y de ejercicio físico, etc. quedarán determinados a lo largo de la etapa de cachorro.” (Mercader, 2009)*

Sólo prestar atención en esta etapa de la vida de la mascota es un error que a veces cometen los propietarios. Las etapas de adulto y adulto mayor requieren cuidados, ya que *“los cambios del envejecimiento pueden en gran medida manejarse, y esto puede darle al animal adulto una vida de mejor calidad y más cómoda.” (Jevring y Back, 2008)*

5.5 Tipos de planes

Se pueden elaborar diversos tipos de planes sin embargo, es recomendable ir incorporándolos de a poco, a medida que se logra una buena implementación, seguimiento y evaluación de cada uno de ellos. *“Una estrategia típica es crear un plan para cachorros y gatitos, y otro para mascotas adultas, clasificadas por grupos de edad y/o especie, y luego ofrecer añadidos para los procedimientos costosos como las limpiezas de boca.” (Agesvet, 2014)*

Cada clínica debería hacer un análisis de los activos tangibles e intangibles que tiene de forma que los servicios ofrecidos sean de calidad. Esto puede depender de los intereses pero en gran medida dependerá del tipo de negocio que se tenga y de los servicios que estén disponibles. Algunos de los servicios que se pueden incluir son: consultas gratuitas o con descuentos, vacunaciones y revacunaciones anuales, descuentos en cirugías, medicamentos, accesorios, peluquería, exámenes paraclínicos, visitas a domicilio, asesoramiento, limpieza bucal, etc.

Generalmente, los planes se ofrecen a caninos y felinos, pero en algunas clínicas también los hay para animales exóticos. Hay varios criterios para clasificar los planes de salud, desde especie, etapa de la vida, cantidad de

servicios ofrecidos, entre otros. A continuación se presenta una tabla con ejemplos de planes obtenidos de la página web de diferentes hospitales/ clínicas veterinarias de España, México-EEUU e Italia:

	OPTIMUS (España)	VET. MANJÓN (España)	VET. ALFA (España)	BANFIELD (México/EEUU)	GRUPPOCVIT (Italia)
Revacunación anual	•	•	•	•	•
Desparasitación interna	•	•	Mensual		
Coprológico preventivo	•	•	•	c/6 meses	•
Descuentos en cirugías	20%	10%			
Descuentos en consultas	•			Visitas ilimitadas sin costo	Visitas ilimitadas sin costo
Descuentos pruebas diagnósticas	15%	10%	•	•	
Descuentos Peluquería	10%	10%	•	10%	
Descuentos en Tienda y Alimentos	5%	10%	•	10%	
Descuentos en desparasitación externa	10%		•	10%	
Análisis de sangre		Hemograma c/6 meses	Anual	Anual	
Análisis de orina					•
Test Erlichia		•	•		
Test Leishmania		•	•		
Revisión bucodental		•			
Asesoramiento en nutrición		•			

Tabla N° I Comparativa entre diferentes planes básicos para perros adultos, en clínicas veterinarias de diferentes países. Realizada en base a consultas de páginas web de dichas clínicas veterinarias.

Cuando se quiere optar por planes completos la variedad de beneficios es amplia entre las diferentes veterinarias. Como primer diferencia se ve un aumento en los descuentos de los distintos servicios que ofrece la clínica. Además de estos descuentos se pueden incluir: ecografías, Rayos X, exámenes de orina (en los casos que no están incluidos en los básicos), y en el

caso de la Veterinaria Alfa un servicio dental que se puede incluir al plan completo y que incluye limpieza de boca profesional tanto en caninos como en felinos. (Alfa, 2013)

Servicios	Bienestar	Prevención	Cuidado
	Esencial	activa	especial
Examen físico integral (2 veces al año)	✓	✓	✓
Vacunaciones	✓	✓	✓
Pruebas de diagnóstico	✓	✓	✓
Análisis de materia fecal (2 veces al año)	✓	✓	✓
Desparasitación (2 veces al año)	✓	✓	✓
Limpieza dental		✓	✓
Examen de orina		✓	✓ (2 veces al año)
Rayos X preventivos (3 proyecciones)			✓
Prueba de presión ocular			✓ (2 veces al año)
Electrocardiograma			✓ (2 veces al año)
Visitas ilimitadas al consultorio	✓	✓	✓
Descuentos en			

casi todos los productos demás y servicios de Banfield	10%	15%	20%
--	-----	-----	-----

Figura N° XII Tres tipos de Planes de salud para caninos adultos que varían según el costo. Extraído de página web de Hospital Veterinario Banfield

En general los planes básicos suelen incluir servicios similares en caninos y felinos. La diferencia está en las vacunas que cada especie recibe. En la consulta, luego de la exploración clínica de la mascota, puede plantearse el plan más acorde a las necesidades de la misma y las posibilidades económicas del propietario.

Servicios	Bienestar	Prevención	Cuidado
	Esencial	activa	especial
Examen físico integral (2 veces al año)	✓	✓	✓
Vacunaciones	✓	✓	✓
Pruebas de diagnóstico	✓	✓	✓
Análisis de materia fecal (2 veces al año)	✓	✓	✓
Desparasitación (2 veces al año)	✓	✓	✓
Limpieza dental		✓	✓
Examen de orina		✓	✓ (2 veces al año)
Pruebas de diagnóstico			✓

adicionales			
Electrocardiogramas			✓
Visitas ilimitadas al consultorio	✓	✓	✓
Descuentos en casi todos los productos demás y servicios de Banfield	10%	15%	20%

Figura N° XIII Tres tipos de Planes de salud para felinos adultos que varían según el costo. Extraído de página web de Hospital Veterinario Banfield

Un plan que se ofrece frecuentemente en muchas clínicas es el de cachorro. En este caso aparte de contar con la mayoría de los beneficios que cuentan los afiliados al plan básico, se hace más énfasis en los cuidados del cachorro, las vacunaciones completas y desparasitaciones. La clínica Guppocvit incluye (aparte de los beneficios del plan básico): *“tratamientos farmacológicos para la eliminación de los helmintos intestinales, pruebas de investigación intestinal para Giardiasis mediante ELISA, protocolo de vacunación completo para la profilaxis de enfermedades infecciosas del perrito para las siguientes enfermedades infecciosas: moquillo, hepatitis canina, parvovirus, leptospirosis, y laringotraqueítis infecciosa. Durante los primeros meses: Control clínico general, parámetros de peso y crecimiento. Entre 3 a 5 meses: control general en la clínica, parámetros de peso y crecimiento, evaluación del crecimiento, evaluación cardíaca e investigación oftálmica de anomalías congénitas. A los 6 meses: control de parámetros generales, de peso y de crecimiento, control del desarrollo de la dentición permanente. A los 9 y 12 meses control clínico, parámetros de crecimiento.”* (Gruppocvit, 2015)



24.45 €
/ al mes

- Servicio quirúrgico 20% dto
- Vacuna Traqueobronquitis
- Vacuna Polivalente
- Tienda y Alimentación 5% dto
- Peluquería 10% dto
- Consultas ordinarias (20 máx. año)
- Vacuna Rabia
- Vacuna Polivalente 2°
- Test sanguíneo EEII
- Desparasitación interna
- Desparasitación externa 10% dto
- Coprológico preventivo
- Pruebas diagnósticas 15% dto

Figura N°XIV Ejemplo de Planes de salud para cachorro. Extraído de página web de Veterinaria Optimus

Otra modalidad de planes es el que ofrece -entre otras-la “Clínica Malagueta Canina y Felina”, el mismo se nombra “Plan familia numerosa” y ofrece descuentos para los clientes que cuentan con más de una mascota.

Los propietarios con 2 mascotas percibirán descuentos del 5% en servicios veterinarios, los que cuentan con 3 el descuento representará un 10%, los que tengan 4 mascotas un 15% y por último los que cuenten con 5 o más mascotas recibirán un descuento del 20% en los servicios veterinarios.

Este plan tiene algunas consideraciones como son:

“El descuento en los servicios veterinarios se aplicará siempre y cuando las mascotas sean de propiedad de la misma persona y los servicios se presten en la misma visita al Centro o a Domicilio (ejemplo: vacunar dos mascotas en la misma visita). El descuento aplicable en cada caso se realizará únicamente sobre los Servicios Veterinarios (vacunación, consultas, analíticas, cirugía, etc.) no siendo de aplicación sobre tratamientos, medicamentos u otros productos veterinarios.” (Malagueta, 2014)



Figura N° XV Imágenes para comunicar el “Plan Familia Numerosa”. Extraído de la página web de Veterinaria La Malagueta

Algunas Clínicas presentan en su catálogo de planes la opción de mascotas “mayores” o “gerontes”. La edad a partir de la cual se ofrecen varía: en algunos sitios como en la Clínica Veterinaria Manjón de la ciudad de Alicante, España este servicio se ofrece en mascotas a partir de los 6 años de vida, sin embargo en Vetplus (Medicina Prepagada) ubicada en Bogotá, Colombia se ofrece a partir de los 9 años de vida el animal. Las mascotas senior-gerontes requieren controles periódicos con mayor frecuencia que los adultos. En estos pacientes es recomendable ofrecer planes que incluyan análisis completos como: análisis de orina, hemograma y perfil completo, que incluya: Urea, Creatinina, ALT, ALP, Glucosa, Albúmina, Globulinas, Proteínas totales, Sodio, Potasio, Fósforo, Calcio, Amilasa y Bilirrubina. La revisión bucodental también se incluye en algunos casos (y en planes completos la limpieza). Estudios de imagenología como ecografía abdominal, radiografía de tórax y de abdomen, e incluso electrocardiograma son incluidos en planes de mascotas mayores, que también elevarán el costo del mismo. (Manjón, 2015)

Las diferencias que hay entre los planes bien aplicados y mal aplicados son más que elocuentes; Cuando estos se plantean de manera seria y responsable la fidelidad del propietario puede llegar de un 20 y hasta un 40%, sin embargo cuando se implementan de forma precaria y poco seria no superarán el 2% de adeptos. *“En mi experiencia, en una clínica donde el plan ha sido mal construido o promovido, encontramos aproximadamente el 2 por ciento de los clientes asociados al plan. Más comúnmente encontramos muchas clínicas con los planes establecidos que tienen entre 5 y 10 por ciento de sus clientes asociados a un plan. Sin embargo, donde los planes han sido bien pensados y ejecutados, tenemos tasas observadas de más del 20 por ciento, con casos excepcionales de clínicas que rondan el 30 por ciento y una aspiración del 40 por ciento.* (Morán, 2015)

5.6 Servicios similares: Seguros para animales de compañía

En Uruguay las veterinarias tienen ingresos mensuales por servicios -mal llamados- de mutualista. *“La forma de vincularse los clientes y usuarios a las clínicas veterinarias, nada tiene de mutual, salvo la asociación que se hace del nombre a nivel popular, siendo más bien, un seguro parcial de medicina veterinaria prepaga (porque hay que abonarlo, aunque el servicio no sea utilizado). Este seguro parcial, generalmente brinda cobertura completa para atención médica en consultorio, las veces que sea necesario, y descuentos con copagos (monto que el socio debe pagar al momento de recibir ciertos servicios médicos, complemento de pago) para el resto de los actos médico-quirúrgicos y de estudios diagnósticos. El monto de la cuota mensual, del seguro parcial, no se fija con criterios técnicos, en los que se tenga en cuenta por ejemplo; el riesgo, las patologías previas, la predisposición genética, o la edad, sino que se hace por animal, contemplando al propietario de varios ejemplares, con una cuota abaratada (tipo familiar – colectiva).”* (Ochs, 2004) Aparte de esto el cliente se beneficia con descuentos en productos que se venden en la clínica, como alimentos balanceados, artículos para las mascotas y medicamentos.

Los seguros en mascotas se pueden dividir a groso modo en “seguros de responsabilidad civil” y “seguros de asistencia veterinaria”; El seguro de responsabilidad civil se contrata con el fin de darle un resguardo al propietario cuando su mascota realiza daños sobre personas, objetos u otros animales. Este tipo de seguros se aplica más en el caso de perros que en gatos por la naturaleza de los perros de poder atacar personas u otros animales. *“Generalmente, los seguros de responsabilidad civil incluyen: abono de las indemnizaciones a los perjudicados (con unos límites establecidos según la póliza) a que diera lugar la responsabilidad civil de asegurado, los gastos de defensa, pago de las costas y gastos judiciales o extrajudiciales relacionados con el siniestro y la constitución de las fianzas judiciales que se exigen al asegurado para garantizar su responsabilidad civil (protección jurídica)”*. (Villaluenga, 2010)

El precio de este seguro oscilará dependiendo de la cobertura del mismo, así como la raza del animal asegurado (las razas peligrosas elevan los costos de la póliza).

Los seguros de asistencia devuelven al propietario costos por asistencia veterinaria, los cuales dependerán del tipo de la póliza que le da cobertura.

La mayoría de los seguros tienen tres coberturas fijas:

-Fallecimiento accidental, que es aquel que se deriva de una causa violenta, súbita y externa, ajena a la intencionalidad del propietario;

-Robo del perro;

-En caso de pérdida o extravío se cubrirán los gastos de publicidad y recompensa.

Muchos seguros incluyen cobertura en gastos de servicios veterinarios por accidente, eutanasia, residencia en casos de extravío hasta que se encuentre al propietario. En caso de enfermedad muchos no cubren estos gastos, pero empresas como MAPFRE y Mussap (en España) con un adicional a la cuota *“incluye el reembolso de los gastos de asistencia veterinaria por enfermedad de la mascota, hasta un máximo anual”*, es en estos casos que pueden haber confusiones con los planes de bienestar, y es aquí cuando se deben tener los recaudos para no confundir ni mezclar ambos servicios. A modo de ejemplo Mapfre en España *“ofrece un seguro de animales de compañía que incluye responsabilidad civil, accidente, robo, extravío, sacrificio y eliminación del cadáver y asistencia veterinaria (hasta un límite de 100 Euros por anualidad de seguro y animal asegurado). En este caso hay unos centros veterinarios concertados con la entidad en los que se atiende la enfermedad sin franquicia, y si se asiste a uno no concertado hay una franquicia del 20% de los gastos que pagaría el propietario.”* (Villaluenga, 2010)

En su sitio Web la empresa Mapfre detalla los siguientes beneficios para quienes adquieran el seguro para mascotas:

“-Cubre la asistencia veterinaria originada por accidente o enfermedad del animal, con una amplia red de Centros Veterinarios Colaboradores.

-El seguro para mascotas ofrece la posibilidad de asegurar animales de valoración elevada y perros de trabajo

-Cubre el robo del animal y una prestación en caso de extravío

-Incluye defensa jurídica y servicios de orientación veterinaria y consultas sobre animales.” (Mapfre, 2016)

COBERTURA BÁSICA
Cobertura de daños
Cobertura de estancia en residencia canina por hospitalización del asegurado
Sacrificio necesario y eliminación del cadáver
Cobertura de defensa jurídica
Consultorio telefónico
GARANTÍAS OPCIONALES
Asistencia veterinaria por enfermedad o accidente. OPCIÓN DE PÓLIZA AMPLIADA
Cobertura de responsabilidad civil

Figura N° XVI Seguro básico y opcional. Extraído de Mapfre, España

Una de las principales diferencias que se presentan entre los planes de bienestar y los seguros de animales de compañía es básicamente el uso que se les da a cada uno; Los planes de bienestar son servicios que se usan casi

en su totalidad, en cambio en el caso de los seguros se está pagando por un servicio que, es poco probable se use. (Banfield, 2015 b)

Según Vladimir Barrios y Osvaldo Verrier la diferencia entre los planes y los seguros es que los planes: *“no son más que un grupo de servicios veterinarios agrupados en un paquete único que se establecerá en una relación contractual entre el cliente y el centro veterinario, enfocado principalmente en la prevención de las enfermedades y en la mejora de la calidad de vida de las mascotas a precios diferenciados. El plan de salud pudiera ser una herramienta complementaria de un programa integral de salud”*; los mismos están destinados a *“interesados en prevenir problemas de salud e incrementar la calidad de vida de su mascota a un coste razonable”*. En cambio los seguros son *“un contrato con una compañía de seguros de salud veterinario, por el cual se paga un coste mensual por una póliza, a cambio que la aseguradora se encargue de todo o parte de los gastos veterinarios en determinadas situaciones excepcionales (urgencias, accidentes u otros), así como servicios clínicos habituales”*; los clientes que contratan estos servicios son aquellos interesados *“en protegerse ante una situación eventual. Dispondrán de un servicio veterinario sin preocupación en casos de urgencias y situaciones excepcionales.”* (Barrios y Verrier, 2014 b)

	PLANES BIENESTAR	SEGUROS
PRECIO	+	+
FIDELIZACION	+++	+/-
MEDICINA PREVENTIVA	+++	-
TRATAMIENTO	+	++++
VALOR AÑADIDO	+++	-
EQUIPO	+++	-
DISTRIBUCION	CLINICA	NACIONAL

Figura N° XVII Ventajas y desventajas de los planes de bienestar respecto a los seguros de animales de compañía. Extraído del sitio web del Dr. Ángel Jesús Rodríguez Peña

“Imitar los planes de salud de otro centro o confundir este servicio con una iguala son algunas de las equivocaciones que más a menudo se cometen al comenzar a ofertarlos”. “Otro error muy habitual es confundir un plan de

prevención con una iguala o un mix entre una cosa y otra. Esto normalmente ocurre cuando el único argumento de venta que se utiliza con el cliente se centra en el ahorro económico que va a tener a la hora de utilizar el resto de servicios no incluidos en el plan. (Martínez, 2015 c)

5.7 Equipo de trabajo

Para que los planes de salud funcionen y sean rentables, los integrantes de la clínica deben mantener una misma línea de trabajo. Si esto no sucede difícilmente sean viables.

El concepto de equipo de trabajo según Barreneche es *“Cooperación y comunicación entre un grupo de personas comprometidas que combinan y contribuyen con sus talentos, experiencia, y cualidades personales”*. (Curso RRHH, 2015)

Como punto de partida es necesario diferenciar “grupos de trabajo” de “equipos de trabajo”. *“Los grupos de trabajo son colaboradores que realizan su función juntos, pero no necesariamente colaboran en el cumplimiento de sus obligaciones laborales. Cada miembro de un grupo de trabajo tiene un conjunto de obligaciones o responsabilidades, y estas obligaciones las revisan conjuntamente el director o jefe y el empleado. El empleado considera su trabajo en los términos de cumplir o mantener estas obligaciones. La planificación del trabajo y su ejecución se realiza principalmente entre el empleado y el jefe. Este tipo de acuerdo laboral funciona mejor cuando el trabajo que tiene que cumplirse es simple y repetitivo, y no necesita mucha coordinación entre empleados. Los equipos, por otro lado, cubren un ámbito más complicado. Para trabajar sin problemas, un equipo está compuesto por un grupo de individuos unidos en sus objetivos profesionales, valores y visión. Más aún, entienden que el éxito del equipo depende de su capacidad de colaborar. Son conscientes de que la complejidad y la intrincada naturaleza de su trabajo depende no sólo de ellos mismos sino también de los esfuerzos y las contribuciones de sus colaboradores. Los miembros del equipo dependen el uno del otro para llevar a cabo sus trabajos y cada miembro debe tener conocimiento de cómo su papel da soporte y contribuye a la misión final del lugar de trabajo. En contraste con el grupo de trabajo, un equipo une sus fuerzas para hacer el trabajo, y comparte sus fuentes para tomar decisiones juiciosas.”* (Ruby y DeBowes, 2007)

5.7.1 Objetivos y criterios de trabajo: Visión integral del equipo

Cada integrante del equipo debe mantener una línea de trabajo. Para lograr esto se debe *“proporcionar una atención de alta calidad al paciente y al cliente, un ambiente agradable y médico-higiénico, una atmósfera apropiada centrada en el cliente, un flujo eficiente del consultorio, mantener un registro médico completo y amplio, y un ambiente de trabajo estable y placentero.*

Estas obligaciones con múltiples facetas necesitan un equipo de profesionales veterinarios que trabajen con un elevado grado de interdependencia y de unión para resolver los problemas. La responsabilidad se extiende más allá de cada

individuo, y el personal debe estar unido en su filosofía y visión de la práctica. Trabajar de manera colaboradora como equipo más que como individuo en un grupo de trabajo proporciona la estructura en la que pueden tener lugar estas complejas interacciones." (Ruby y DeBowes, 2007)

Algunos factores son necesarios para poder contar con un equipo que trabaje eficientemente, los mismos son: *"un motivo claro de por qué trabajan juntos; una comunicación efectiva y coordinada entre todos los miembros del grupo; roles y responsabilidades claramente definidos; rutinas de trabajo apropiadas en tiempo y forma que minimicen el tiempo que se pierde en cabildeos; y sentido de la responsabilidad y de la confiabilidad: cada uno ayuda al otro a comprender que el éxito del grupo depende de los aportes individuales."* (Curso RRHH, 2015)

Para lograr que todos los componentes de la clínica tengan los mismos criterios a la hora de aplicar los planes de salud veterinaria, es necesario que haya una buena comunicación en el equipo, para de esta manera unificar esos criterios. Lo que se busca con esto es *"hacer que nuestros mensajes sean coherentes en nuestra clínica."* (Taffe, 2014)

Lo primero que se debe hacer es establecer objetivos: *"La gente cumple la mayoría de los objetivos cuando están claros. Así pues, la principal prioridad de cualquier grupo de trabajo es redactar exactamente lo que se espera lograr"* (Smith, 2014)

Las metas son unos de los principales objetivos y todos los integrantes deben tenerlas claras. *"Un solo miembro que desconozca este objetivo, o que dude de cuál es, puede provocar la no consecución de la meta."* (Birlanga, 2015 c)

A su vez deben tener una rutina de trabajo similar. *"No resulta justificable ni defendible ante un cliente que la mascota reciba un tipo de exploración física diferente o unas pruebas diagnósticas distintas o una recomendación de tratamiento diversa dependiendo de qué veterinario de nuestro centro le haya atendido."* (Mercader, 2009)

"La unidad, el compromiso, el acuerdo y el seguimiento son los pilares principales de la cultura", y es importante que todos los integrantes lo tengan en cuenta. El respeto entre ellos debe ser igual al que se establece con los clientes. Todos deben tener una rutina de trabajo similar. Las decisiones se deben tomar en conjunto y respetarlas al máximo. Por ejemplo *"si entre todos deciden que dejarán de aplicar un tratamiento determinado, como por ejemplo una infusión de antibiótico, hay que poder confiar en que nadie lo volverá a hacer."* Dependiendo de la personalidad de cada cliente, por momentos las presiones pueden hacer claudicar al personal, pero justamente esto es lo que se debe evitar. Si los veterinarios son claros y transparentes con los propietarios, y mantienen una política de trabajo similar, se logrará mantener una misma línea. *"Un trabajo en equipo es aplicable a todos los ámbitos del trabajo diario. Desde limpiar y volver a llenar recipientes vacíos, hasta llegar puntualmente a las reuniones de personal o dejar revistas profesionales en la consulta para que otros puedan leerlas (o llevárselas a casa para leerlas pero devolverlas enseguida)."* (Smith, 2014).

Esta mentalidad colectiva es indispensable para una correcta aplicación de los planes de salud.

Una vez aclarado los objetivos se debe intentar que los integrantes de la clínica estén convencidos de la utilidad de los planes, *“si los miembro del equipo no creen en los planes de bienestar, si creen que es demasiado caro, o si creen que no aporta valor, no va a funcionar en las clínicas.”* (Klausner, 2014)

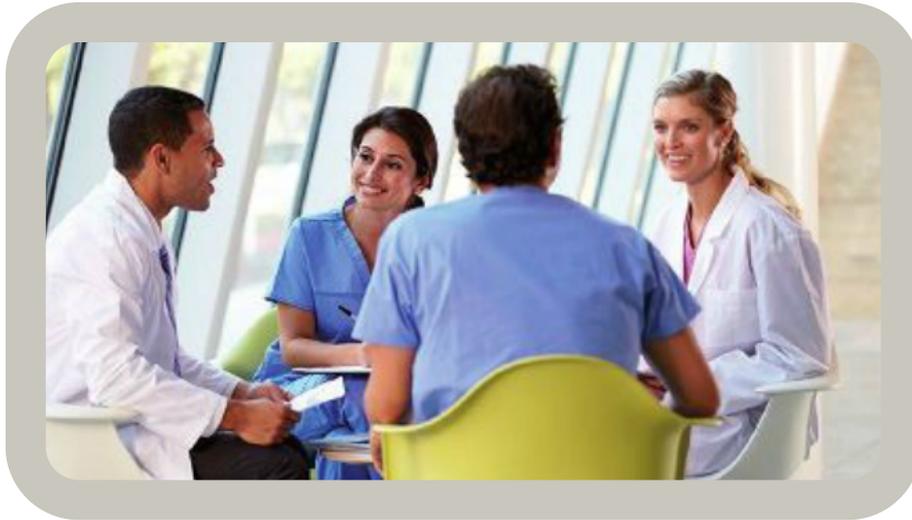


Figura N° XVIII Equipo de trabajo en un ambiente laboral distentddido. Extraído de Birlanga, J. *“Como dirigir o gestionar una reunión”*, Argos 2016, Marzo.

Por esto, y para conseguir ese grado de aceptación *“Todos en la clínica deben estar de acuerdo con el espíritu detrás de los programas y sentirse comprometidos con ellos”* (Jevring y Back, 2008). *“Los miembros del personal tienen que estar a bordo con el plan. La Dra. Saxon llamó a una reunión educativa antes de implantar los planes. Miembros de recepción de equipo, técnicos, auxiliares y médicos aprendieron lo suficiente para sentirse seguros de hablar con los clientes acerca de los planes.”* (Saxon, 2012)

Es común ver como los veterinarios ocasionalmente se encuentran en situaciones incómodas ya que los dueños no cuentan con dinero suficiente para tratar a sus mascotas, pero de todas maneras la vocación lleva a hacer excepciones y tratarlos de todas maneras. Con el uso de planes estas situaciones incómodas se pueden disminuir, y los integrantes del equipo lo deben tener en cuenta. *“Es muy duro para un amante de los animales saber que la gente rechaza servicios y causa sufrimiento a los animales por motivos económicos”, dice Boone. “Con el aumento de los planes de salud, los miembros del equipo veterinario están viendo minimizada su fatiga compasiva.”* (Agesvet, 2014)

5.7.2 Elección del personal

La elección del personal para una clínica veterinaria -y como en cualquier actividad- puede ser una tarea compleja y deberá realizarse manteniendo ciertos criterios. *“Como estas dos frases ilustran, trabajar con un equipo puede ser estimulante o angustiante, o ambas cosas a la vez. A pesar de que la enseñanza y la formación hacen un gran trabajo en preparar a los profesionales veterinarios para que dispongan de las aptitudes y las competencias necesarias para practicar la medicina, apenas se da ninguna consideración a enseñar las habilidades prácticas de contratar, formar y mantener a un grupo de empleados que formen la base y la estructura de una clínica veterinaria. Los equipos de trabajo no se forman automáticamente sólo porque la gente trabaje en el mismo lugar. Se basa en numerosos factores. Éstos incluyen la disposición del grupo a colaborar en objetivos compartidos, lo que implica atender a los pacientes y a los clientes, evitando los errores médicos costosos, y creando un ambiente que conduzca al bienestar del personal y de los clientes.”* (Ruby y DeBowes, 2007)

El convencimiento del personal es un elemento clave como se dijo anteriormente, pero también hay que evaluar la parte económica, por esto *“si no se paga bien a los equipos por los planes de bienestar, es difícil que quieran cambiar.”* (Taffe, 2014)

Los elogios son importantes para los veterinarios como lo son para cualquier profesional, pero si esto no viene acompañado de una compensación económica no servirán de mucho. *“Para buscar un sistema equitativo, debemos tener en cuenta: -definir esta recompensa económica antes de conseguir el pequeño objetivo. -buscar recompensas para la consecución de la meta. -que sean recibidas en el momento de la consecución de la meta. Las demás recompensas serán las que mejor estimulan al equipo, como: -anunciar el objetivo cumplido y gracias a quiénes. -mandar notas/emails, con el reconocimiento del esfuerzo del equipo. -mejorar la libertad de toma de decisiones en los miembros del equipo.”* (Birlanga, 2015 b)

Para la elección de los miembros del equipo no solo hay que quedarse con las actitudes presentes de cada integrante, también se deberá tomar en cuenta las que puedan desarrollar para impulsar el proyecto de la empresa, aunque queda claro que esto puede resultar una tarea compleja, sobre todo cuando no se tienen muchos conocimientos de la persona. (Birlanga, 2015 a)

Para conseguir esto se intentará conocer la naturaleza de la persona, ya que esto guardará *“relación con las aspiraciones y competencias de cada miembro del equipo. La idea básica aquí es que todo miembro del equipo debe, en la medida de lo posible, hacer lo que mejor se le dé, lo que le interese y lo que le haga feliz. Si un miembro posee probadas aptitudes de gestión y disfruta organizando tareas, por todos los medios hay que ofrecerle la responsabilidad de que organice la jornada de puertas abiertas.”* (Smith, 2014)

Es normal que algunas personas no encajen en el equipo de trabajo para el cual se está seleccionando. *“Esta característica no los convierte en mala gente,*

pero puede significar que no encajan en las necesidades de la clínica. Pueden tener habilidades técnicas estupendas, pero un nivel bajo de aptitudes o capacidades interpersonales. Si un jefe ha decidido que el modelo de equipo, en vez de un modelo de grupo de trabajo, es el objetivo deseado para el equipo de atención médica, esta falta individual de encaje debe reconducirse de manera que no obstaculice la evolución del equipo. Aunque este empleado puede ser estupendo en un trabajo específico, no está «en el autobús», y puede tener un efecto negativo en la formación del equipo. Es justo ayudar a este empleado a entender que trabajar para el objetivo y la formación del equipo no es opcional. Si no se reconduce este inconveniente de la habilidad o voluntad del empleado, se pone en peligro la formación y el mantenimiento de todo el equipo, y es una de las razones principales de que no se materialice un equipo real.” (Ruby y DeBowes, 2007)

“En ocasiones encontramos empleados que son excelente vendedores y otros no tan efectivos. En estos casos debemos compartir las experiencias de ventas exitosas entre los trabajadores y transmitir aquellas técnicas, hábitos o estrategias que emplean con los clientes, que parten desde la empatía, y llegar hasta el más mínimo detalle que nos permita cerrar una venta efectiva y de esta manera una aptitud deseada se trasmite al colectivo.” (Barrios y Verrier, 2014 a)

Una vez contratado el personal, es indispensable que se lleven a cabo capacitaciones, con el fin de que estos tomen conciencia de la importancia de brindar los planes de salud Brenda. Tassava aconseja: *“motivar a todo el mundo para que se involucre en los planes de salud, desde la decisión de lo que deben incluir hasta cómo presentarlos a los clientes para poder avanzar con la formación es esencial”*. Añade: *“cuanto más hagas para mantener a tu equipo motivado en construir el plan contigo, cuanto más se diviertan y cuanto más se involucren, más éxito tendrá tu plan.” (Agesvet, 2014)*

El servicio al cliente es un aspecto fundamental para que los planes de salud (como cualquier otro servicio) tengan éxito, para esto es necesario un equipo de trabajo entusiasmado y con buen trato hacia la clientela. Las expectativas de servicio al cliente se pueden dividir en cinco áreas: **Confianza, Hechos, Sensibilidad, Garantía y Empatía.**

Confianza. *Este aspecto tiene relación con que la finalización del servicio será cuando dijiste que sería y como dijiste que iba a ser. Cuando eres un proveedor de servicios, los clientes tienen a la confianza como una de las claves a la hora de elegir entre uno u otro proveedor. Si fallamos en pequeñas cosas que nos comprometemos a realizar, como llamarles a una hora determinada o devolverles la llamada en breve o enviar alguna documentación en tal fecha, ¿cómo van a confiar en que cumpliremos con el pronóstico de esa gran cirugía?*

Hechos. *Los clientes interactúan con las experiencias que les ofrecen tus servicios y se basan en las cosas tangibles que observan para tomar decisiones. Si tu clínica parece poco limpia y desordenada, si tu fachada,*

escaparate o página web no son estéticamente atractivos, afectará a la percepción de cómo serán tus servicios.

Sensibilidad. *¿Estás dispuesto a ayudar a tus clientes? Ser sensible para comprender que cuando un cliente llama para hacer una consulta, se debe responder con rapidez.*

Garantía. *Cuando los clientes no han conseguido confiar en nuestras propuestas van a cuestionar o dudar de nuestros diagnósticos. En una empresa de servicios como es la clínica veterinaria, es necesario encontrar maneras de transmitir credibilidad a los clientes. Una forma puede ser utilizar el testimonio de otros clientes, los clientes nuevos pueden leer sobre cómo has ayudado a alguien como ellos y eso les da confianza de que serás capaz de ayudarlo de la misma forma. Si no dispones de testimonios de clientes, usa estudios que demuestren que tu propuesta es la adecuada y podría beneficiarles.*

Empatía. *Hoy en día todo está relacionado con el dinero pero nuestro mensaje no es ese, debemos esforzarnos en comprender lo que el dinero representa para nuestros clientes, cuales son los servicios a los que están dispuestos a acceder. Este punto tiene que ver con mostrar al cliente que nos preocupamos por ellos y su situación personal.” (Amador, 2015)*

El buen humor y la felicidad del personal va a repercutir rápidamente en la clientela: la sonrisa, la “buena onda”, el ponerse en los “zapatos de los clientes” *“depende que una visita sea de cero o de diez, ellos son los primeros proveedores de experiencia, pero hay que entrenarlos”.* (Díaz, 2015 b)

Está demostrado que *“A los miembros del personal les encantan los planes casi tanto como a los clientes. Ellos ven que la gente hace más por sus mascotas que de otra manera, y saben que los planes permiten ahorrar dinero a los clientes.”* (Salzsieder, 2012) Hacer entender esto a los integrantes del equipo puede ser una gran idea.

Si se consigue tener una sólida mentalidad grupal, y cada integrante del equipo realiza su labor en base a esto, se logrará incorporar con éxito el concepto de medicina preventiva *“Pocos negarían la importancia de un verdadero equipo de trabajo en medicina veterinaria. Los equipos de alto funcionamiento proporcionan el potencial para una atención mejor y más eficaz, una línea de base mejor, y una calidad de vida laboral mejor para todo el personal. Esto quiere decir que el equipo de atención médica y su jefe deben comprometerse para fijar reuniones y horas de formación en las que estas herramientas y las actitudes y aptitudes básicas se puedan desarrollar y apoyar. Aunque es difícil de programar y costoso de mantener, las reuniones de equipo son esenciales. Proporcionan el tiempo y el lugar para que haya conversaciones importantes, para resolver conflictos, y para establecer correcciones en el desarrollo de la misión. Estos interludios son una buena medicina preventiva.”* (Ruby & DeBowes, 2007)

5.7.3 Liderazgo

Uno de los pasos para conseguir el éxito en los planes de salud es pensar como los clientes. (Klausner, 2014)

El jefe del equipo debe estar al tanto de los objetivos que tienen sus compañeros, y sobre todo si comparten esos mismos objetivos, *“junto con las recompensas y las responsabilidades de conseguirlos. ¿Están los objetivos individuales en consonancia con los objetivos y la misión de la clínica? ¿Los miembros del equipo dejan a un lado sus intereses individuales o personales para beneficio del grupo?”*. (Ruby y DeBowes, 2007)

“La comunicación es la clave para que el equipo sea productivo y funcione bien. El líder debe:

- ✓ *Asegurarse de que las funciones y responsabilidades se lleven a cabo.*
- ✓ *Escuchar al equipo. Debemos empezar dando el ejemplo, con una actitud flexible y abierta, y conocer la visión de cada uno de los miembros.*
- ✓ *Revisar la estructura y funciones del equipo cada cierto tiempo, creando un diálogo productivo, que puede acabar en cambio de funciones o en su mantenimiento.*
- ✓ *Animar al equipo para que aporte ideas nuevas, que repercutan en un mejor rendimiento del equipo y mayor productividad. Se sentirán partícipes del desarrollo del proyecto.*
- ✓ *Examinar las opiniones opuestas al desarrollo normal del proyecto. Este estudio puede desembocar en un cambio de dirección o en continuidad, pero debe analizarse con mucho cuidado.”* (Birlanga, 2015 a)

Desde un principio debe haber una discusión de manera abierta y sincera entre el líder del grupo y el equipo de la clínica con el fin de saber cuál es la filosofía de la clínica con respecto a la medicina preventiva. *“Si no estamos realmente convencidos acerca de las ventajas de la medicina preventiva, entonces es mejor ser pragmáticos y enfocar nuestros esfuerzos en otra dirección.”* (Mercader, 2009)

El líder deberá *“conocer adecuadamente a su equipo, y lo que les motiva tendrá un gran impacto en la forma en que se acerca el logro de sus metas y tendrá una gran influencia en el resultado.”* (Flight, 2015) El gerente necesita pensar cómo, determinados cambios afectarán a los integrantes del equipo, y deberá saber que algunos tendrán mucho más que perder que otros.

Una de las dificultades que le pueden surgir al líder es no conseguir captar la atención de sus compañeros. Por esto Smith enumera una serie de pasos para lograr captar la atención de los mismos: *“-Céntrese en un solo cambio a la vez. Las personas pueden sentirse agobiadas por su entusiasmo.-Admita que se necesita tiempo para los cambios. Sea paciente. Las personas se resistirán si se sienten presionadas. -Muestre respeto al sistema actual. Busque las razones por las cuales se lleva a cabo ese sistema. -Investigue los detalles de su nueva idea o plan. Busque información sobre otras clínicas donde esté*

implementada su idea, artículos que describan cómo se hace, hechos y cifras de porqué su idea mejorará los beneficios, la satisfacción de los empleados u otros factores. -Solicite tiempo para hablar o incluya su idea en la agenda de una reunión. No hable sobre ella solo cuando trabaja. -Explique su idea, luego demande preguntas y dudas. Evite ponerse a la defensiva. Agradezca las aportaciones de los demás, tome nota de todo y solicite un resumen en la próxima reunión. -Recopile hechos y cifras para responder a las dudas y preguntas de los demás y entregue esa información en la próxima reunión. -En el caso de que el grupo quiera seguir adelante con su idea, ofrézcase como voluntario para implementarla.” (Smith, 2014)

La persona que encabece el equipo de trabajo *“debe ofrecer todo el apoyo necesario a los otros miembros del personal para completar la tarea con éxito.*

Habilidades – *asegurar que el personal ha recibido formación y experiencia suficiente para la tarea.*

Herramientas - *asegúrese de que los materiales necesarios para el equipo estén disponibles.*

Medio ambiente – *que el personal compruebe que tienen tiempo y recursos adecuados para tener éxito.*

Enfoque – *garantizarle al personal que hay un camino y tiempo para lograr su objetivo claro.*

Mentalidad - *todo el mundo necesita tener la actitud correcta hacia la tarea.”*

El gerente debe ser responsable de *“proporcionar los primeros cuatro elementos y al hacerlo se asegura de que ha hecho su parte para facilitar que las metas se cumplan. El modo de pensar, sin embargo es la contribución de los miembros del equipo y es una necesidad para que el proceso tenga éxito en última instancia.” (Flight, 2015)*

Una fluida comunicación y buen trato entre el líder y el resto del equipo va a fomentar un mejor desempeño de todos, *“a medida que desarrolle un buen entendimiento con sus compañeros de trabajo, ellos serán más indulgentes con sus enfados ocasionales. Deje de lado actitudes defensivas y responda a las preocupaciones con empatía. Concéntrese en los objetivos comunes: una consulta saludable, un lugar de trabajo feliz y clientes satisfechos.” (Smith, 2014)*

A la hora de realizar cambios en cualquier ámbito, y cuando hay personas que se tienen que adaptar a este, conviene que estos se hagan con prudencia. *“Si*

se intenta modificar todo a la vez muy rápidamente su equipo puede entrar en crisis y, a menudo exhiben un comportamiento inusual y destructivo. Al tomar las cosas con calma y haciendo pequeños cambios, su equipo va a crecer en confianza y cada vez se van a sentir más cómodos con el proceso.” (Flight, 2015)

Todo el equipo debe estar involucrado, *“un equipo de alto rendimiento cuenta con el esfuerzo de todos sus miembros, y los líderes de grupo eficaces buscan la mejor forma de encajar los intereses de los miembros y las tareas que deben llevar a cabo. Sugiera elaborar una lista de tareas y asignarlas a personas o subgrupos. Si nadie quiera una tarea determinada, pida una tormenta de ideas para hacerla más interesante o desafiante. Ayude a sonsacar las ideas de los miembros del grupo más callados para que todo el mundo se sienta parte del proyecto en general.” (Smith, 2014)*

Una vez que el líder del equipo decida agregar los planes de prevención a la empresa es necesario que *“lo comunique a todos los empleados y los convenza que es lo mejor para todos (mascotas, propietarios y centro veterinario). Hay que vencer las resistencias de las personas e involucrar a todo el personal: veterinarios (que serán los prescriptores), auxiliares y recepcionistas (que ofrecerán, venderán y cerrarán la venta). Será preciso formar al personal a nivel técnico (contenidos de los diferentes tipos de planes) y a nivel comercial (cómo comunicarlo y cómo venderlo; creando argumentarios a tal efecto y ensayando). Si no conseguimos involucrar a alguna persona, habrá que apartarla o prescindir de ella.” (Vilaluenga, 2014)*

Intercambiar ideas entre el líder y el resto del equipo va a afianzar la relación además de darle importancia y seguridad a cada integrante. Este intercambio se puede hacer mediante la tormenta de ideas; La misma *“es una forma de trabajo en grupos, en la que los participantes deben proporcionar ideas en forma rápida y sin discutir las sobre un tema dado. Una vez que los participantes se organizan en un grupo, se les pide que cada uno exprese lo que piensa o sugiera sobre determinada tarea o tema. En algunos casos, las ideas se expresan verbalmente y el moderador o relator anota las ideas expuestas, en otros, se pide que cada participante anote su idea en un papel, que luego lee al resto del grupo o el moderador recoge, agrupa y resume en el pizarrón, rotafolio o papelógrafo.*

Esta técnica permite que todos los participantes expresen al menos una idea con respecto al tema. Ayuda a superar discusiones interminables e impide que unos pocos monopolicen la discusión, estimulando así la participación de todos. El propósito es generar el máximo de ideas.” (Valenzuela, 2006)

“Esta tormenta de ideas es una forma de trabajo que puede ayudar al líder o gerente a mejorar los planes de salud. Con la opinión de los trabajadores, que son estos quienes tienen la comunicación con los clientes, pueden aportar al mejoramiento continuo de los planes.” (Valenzuela, 2006)

Otra metodología de trabajo que debe tener en cuenta el líder a la hora de la capacitación, son las *“reuniones periódicas para saber cómo las cosas están*

progresando deben ponerse en marcha con el fin, tanto de satisfacer su necesidad de evaluar cómo van las cosas, así como para proporcionar a sus miembros de los equipos con información y orientación.” (Flight, 2015)

Los dueños de las clínicas deben ser conscientes de lo importante que es invertir en el personal. *“Muchos centros veterinarios disponen de una infraestructura para el diagnóstico clínico comparable con un gran hospital y ello es fruto de una gran inversión en recursos, instalaciones y en formación del personal. Paradójicamente apenas invierten en la formación comercial de su personal clínico y de apoyo. Esa es la parte de la profesión que menos nos agrada y, sin embargo, es la que permitirá que nuestro centro subsista, crezca y prospere como empresa.” (Barrios y Verrier, 2014 a)*

Los incentivos son una buena forma de mantener al equipo a gusto y entusiasmado, estos son *“cualquier estímulo concebido para mover, incitar o provocar determinado comportamiento en los individuos sobre los que se aplica. En el ámbito sanitario han sido descritos varios procedimientos generales para la modificación del comportamiento de las prácticas profesionales: la educación, el feedback, la participación en los esfuerzos para el cambio (sensación de competencia, autorrealización profesional, autonomía, etc.), las normas administrativas, los incentivos financieros y las sanciones económicas.” (Rubio, 1995)*

Barrios aconseja formar *“más a su personal sobre los servicios que ofrece el centro; aunque lleve trabajando con usted años, no dé por sentado que lo sabe todo.” (Barrios y Verrier, 2014 a)*

Los que impulsarán los planes dentro de las clínicas también deben dar el ejemplo, ya que *“si adoctrinamos a nuestro equipo acerca de la importancia de la medicina preventiva pero nunca nos ven monitorizarla ni medir nuestros avances, estaremos enviando un mensaje poco creíble.” (Mercader, 2009)*

En algunos momentos determinados el líder pueden presentar algunas dificultades con el equipo por la aparición de ciertos problemas. Lo importante aquí es saber sobrellevar la situación con el resto de los integrantes del equipo. *“No pretenda que estos problemas no existen. Diga, “sé que esto es difícil para nosotros. Estoy haciendo todo lo que puedo para aprender a encajar en mi nuevo rol.” Crear claras expectativas y ser constante forma parte del liderazgo. La pregunta que hemos hecho a propietarios y gerentes es “¿Cree que su hospital cumple siempre con las expectativas?” aunque el 70% de los propietarios dijo “sí”, solo el 25% de los propietarios estuvo de acuerdo. Por lo tanto, formule esta pregunta a los miembros de su equipo – averigüe qué normas creen que no se respetan, porqué y por quién. Habrá que cambiar algunas, unas podrían estar obsoletas, con otras podrían no estar de acuerdo-tiene que investigarlo. Otra queja de los miembros de un equipo es que no saben qué pasa, que no tienen “feedback” y que sus líderes no completan sus evaluaciones. Tiene que reservar un tiempo para hablar de forma individual con los miembros de su equipo y con el equipo. Hágalo planificando ese tiempo y cumpliéndolo.” (Smith, 2014)*

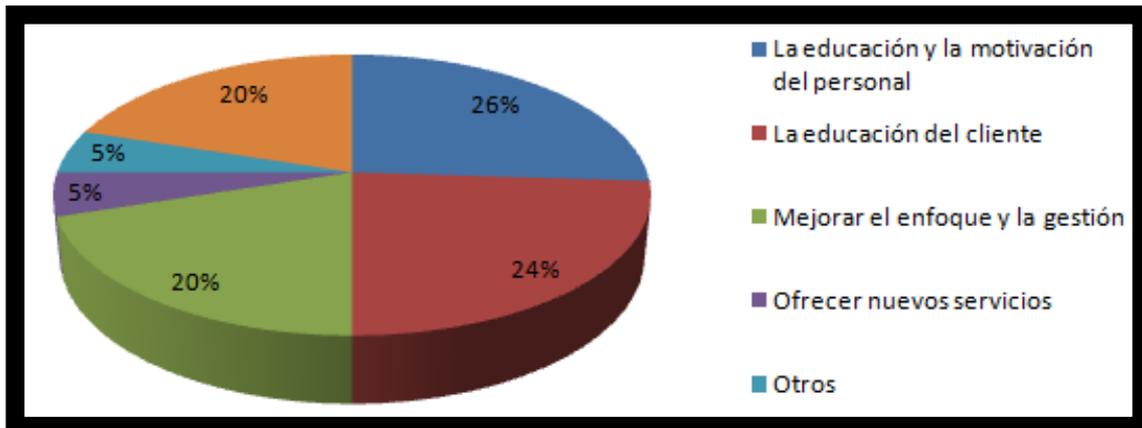


Figura N° XIX Mejoras que intentará llevar a cabo el líder de una clínica en el caso de no alcanzar los objetivos. Extraído (Benchmarks, 2014)

5.7.4 Comunicación

Los integrantes del equipo deben tener claro que es lo que van a ofrecer, por esto *“la mejor manera de que nuestro equipo de veterinarios y auxiliares comunique con convicción a los clientes las bondades de un servicio es que lo hayan utilizado con sus propias mascotas.”* (Mercader, 2009)

Cómo en todo entorno laboral pueden surgir inconvenientes, y generalmente los mismos se deben a problemas en la comunicación. En estos casos resultará muy importante el manejo que logre tener el líder con el equipo. *“Los problemas que se producen dentro de un equipo de trabajo (sea cuál sea su objetivo o su profesión) en la mayoría de los casos derivan de la falta de comunicación del equipo y, sobre todo, por parte del líder. De su rapidez en solucionarlo y no dejar que se creen comentarios o acciones negativas dependerá la magnitud que alcance este problema.”* (Birlanga, 2015 b)

Como consecuencia de los mencionados problemas de comunicación, la revista médica British Medical Journal -que se publica semanalmente en el Reino Unido- publicó un estudio en el cual *“reafirma que los patrones y los comportamientos de comunicación entre el personal médico han contribuido ampliamente a la ineficacia y a los errores observados en los entornos médicos. En un consultorio u hospital con mal ambiente laboral, el personal médico puede ponerse sólo al nivel de la tarea del momento, y fallar al no considerar el contexto más amplio de la atención y la mejor manera de compartir información o solicitar asistencia cuando hace falta. Este tipo de distracciones puede conducir a errores médicos, mala atención a los pacientes y a los clientes, y a la agravación interpersonal. Este mismo estudio describió cómo el constante «parar y empezar» de la interrupción verbal por parte de los*

miembros del equipo durante la atención al paciente contribuye a reducir los niveles de atención. Estas interrupciones fueron sintomáticas de la falta de atención que pueden tener los miembros del grupo en el trabajo que se está realizando fuera de su propia esfera.” (Ruby y DeBowes, 2007)

Los conflictos dentro del ámbito laboral pueden deteriorar la relación de sus integrantes, y este deterioro puede derivar en la pérdida de la mentalidad grupal, muy importante para que los planes sean exitosos. *“Cuando aparece un conflicto dentro del equipo, aparecen los fantasmas de confusión sobre las funciones y tareas, el desánimo, la competitividad, etc. Generalmente puede aparecer en equipos ya formados con proyectos nuevos, o en equipos recién montados.” (Birlanga, 2015 a)*

“Cuando se culpa a la mala comunicación como uno de los principales motivos que contribuyen a los errores médicos, esto no es simplemente el resultado de una transmisión inadecuada de información entre dos o más personas. Los fallos de una comunicación inadecuada con frecuencia son una mezcla compleja de diferencias jerárquicas percibidas, papeles contradictorios y ambiguos, diferencias interpersonales de poder, y conflictos entre individuos o grupos. Con la evidencia apuntando a los costes médicos y psicológicos atribuidos a la mala comunicación en un equipo médico, parece que la atención al cultivo de la dinámica de un equipo saludable debería dar muchos dividendos en todos los aspectos de la práctica”. (Ruby y DeBowes, 2007)

5.8 Comunicación con el cliente

La encuesta realizada en el año 2014 por AAHA/AVMA reveló que cada vez son más los profesionales veterinarios que están poniendo en práctica la medicina preventiva. Pese a este avance en la medicina veterinaria los clientes aún no han demostrado un cambio de actitud sobre los cuidados preventivos cuando llevan a sus mascotas a la clínica veterinaria. Es por este motivo que la comunicación con el cliente se vuelve muy importante para poder cambiar esa mentalidad.

Cuando hablamos del término comunicación, nos referimos a *“la técnica en la que el emisor debe configurar y codificar el mensaje que ha de llegar al receptor con objeto de conseguir en este una reacción predeterminada”.* (González, 2007)

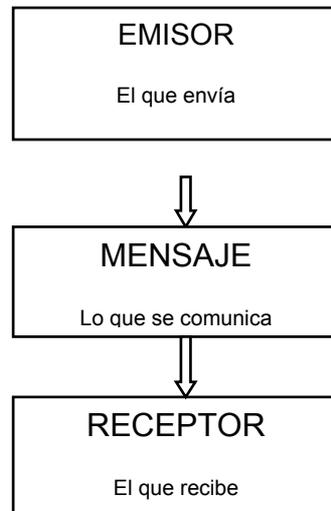


Figura N° XX Modelo unidireccional básico de comunicación. Extraído de (Fonseca y col., 2011)

Para que los planes de salud sean un éxito, no solo alcanza con una elaboración minuciosa de estos, también se debe tener una comunicación fluida con los clientes, y hacer ver a estos lo importante que son para sus mascotas. Cliente se define como *“toda persona que emplea (o encarga) a un profesional la prestación de un servicio dentro de su especialidad. Respecto del que ejerce una profesión, es la persona que utiliza sus servicios.”* (Rubio, 1995)

El profesional debe buscar la aceptabilidad del cliente. La aceptabilidad del cliente es el *“aspecto relacionado con la satisfacción de los pacientes (y que depende de aspectos culturales), respecto de la valoración que estos realizan acerca del coste, la calidad, la seguridad, la actitud del proveedor, los resultados, la conveniencia u otros aspectos relevantes relacionados con una prestación sanitaria determinada.”* (Rubio, 1995) En el momento de elaborar los planes se deben considerar estos aspectos relacionados al cliente.

La comunicación para la salud ha sido definida por la OPS como *“compartir los conocimientos y prácticas que puedan conducir a una mejor salud”*. Esto, que parece tan simple de decir, es bastante más complejo de llevar a la práctica. Supone comunicar no solo los que unos saben y otros no (conocimientos), sino también la forma de llevar a la práctica, a la vida cotidiana, estilos de vida y de convivencia saludables.” (Valenzuela, 2006)

Para lograr enviar los mensajes y que estos lleguen al receptor, se cuenta con los canales de comunicación que, *“en líneas generales, se pueden agrupar en las categorías indirectas y directas. La comunicación indirecta se puede relacionar con el “tráfico en una sola dirección”. Se envía un mail o se publica un anuncio en un periódico local. Usted es quien lo envía. Este tipo de comunicación indirecta está dentro de la “comunicación masiva”. No distingue entre las personas. La comunicación directa, por otro lado, es personal. Existe una interacción real entre el emisor y el receptor. Este tipo de comunicación directa ocurre durante una llamada de teléfono, una consulta en la clínica, una visita a la granja o una llamada por Skype en horas laborales. El cliente puede reaccionar de forma inmediata a su mensaje.”* (Smith, 2014)

Con el fin de comprender mejor el proceso de comunicación se puede dividirlo en los siguientes puntos:

- *Desarrollo de una idea: debe generarse algo que quiera ser comunicado y que valga la pena.*
- *Codificación de la idea: se escoge el método de transmisión (oral, escrito, tipo de símbolos).*
- *Transmisión mediante el método escogido y a través de un canal, evitando barreras y ruidos que dificulten la transmisión.*
- *Recepción: la iniciativa pertenece al receptor, quien debe estar atento a esa recepción.*
- *Decodificación: hay una necesidad de comprender el mensaje en la forma en que fue transmitido. Establecer comunicación con alguien es transmitir un mensaje de modo que esta persona comprenda lo que se le está diciendo; no se puede dar por sentado que con solo transmitir se ha cumplido la comunicación.*
- *Aceptación: depende de una decisión personal y admite grados. Puede aceptarse parte del mensaje o la totalidad del mismo.*
- *Uso: cómo utiliza el receptor la información que recibió. Puede desecharla o usarla en el desarrollo de la tarea.*
- *Retroalimentación: se verifica cuando el receptor ha reconocido el mensaje y responde al emisor. Completa el circuito de la comunicación. (Valenzuela, 2006)*

La información y la comunicación son conceptos que pueden parecer similares, pero no lo son. El proceso de comunicar es más complejo que el de informar. *“Aunque informar algo puede formar parte del proceso, la comunicación implica una interacción compleja en la que se intercambian diversos sistemas de significación que determinan las relaciones humanas y las ordenan en uno u otro sentido. Implantar una buena comunicación es más complejo y delicado que poner en marcha sistemas de información.”* (Valenzuela, 2006)

5.8.1 Comunicación en la clínica veterinaria

La comunicación en una clínica veterinaria generalmente se inicia con la consulta del propietario, *“el ciclo empieza con una llamada de teléfono, y a continuación viene la visita, que incluye la bienvenida a la zona de recepción, el paso a la sala de consulta y el trabajo en la clínica, cuando el cliente espera o con el animal hospitalizado. Después vienen las revisiones, los cuidados en el hogar, las llamadas para comprobar si todo va bien, un programa de seguimiento, los recordatorios y otra llamada telefónica.”* (Smith, 2014)

Se debe introducir *“el concepto de atención sanitaria según la edad del animal desde la primera visita. Facilite un resumen de lo que sería esperable a lo largo de la vida de la mascota. Puesto que habrá mucha información, dé los detalles por pasos o por fases. Lo puede hacer verbalmente en las siguientes visitas, pero también por teléfono, mediante la página web, con los newsletters o con clases presenciales. La American Animal Hospital Association y otras instituciones facilitan guías de atención veterinaria según la edad de la mascota para perros y gatos.”* (Smith, 2014)

Se debe buscar la satisfacción y la lealtad del cliente, y con una correcta comunicación (entre otras cosas) se pueden obtener. De todas maneras se deben diferenciar ambos conceptos, ya que *“existe muy poca relación entre ambos. La lealtad del cliente se basa en la confianza y en una percepción sólida del valor. Crear estos dos componentes de la relación en la sala de consulta es fundamental para el éxito de la clínica, y extenderlos más allá de la sala de consulta para llegar a propietarios de mascotas fuera de las cuatro paredes de la clínica puede llevar su carrera y su clínica a nuevos niveles. Trabajando para mantener la credibilidad, aumentando la percepción del cliente del valor de la clínica, disminuyendo los sacrificios que hacen los propietarios para obtener sus servicios y ofreciendo preferencias personales a los propietarios de mascotas podemos crear una clientela que nos permitirá practicar la mejor medicina posible.”* (Smith, 2014)

Cuando queremos comercializar servicios como los planes de salud es imprescindible conseguir ambos componentes en los clientes, ya que si esto no sucede, el vínculo puede llegar a no perdurar.

Otro elemento que es fundamental para mantener la clientela a gusto es llevar a cabo una buena atención al cliente. Mediante una buena comunicación y una correcta atención al cliente se conseguirá que estos retornen a la clínica. *“Si la atención al cliente es muy buena, el cliente volverá.”* (Smith, 2014)

5.8.2 Comunicación verbal y no verbal

Cuando el veterinario se encuentra en presencia del cliente se va a comunicar con este mediante dos formas: la comunicación *verbal* y la *no verbal*.

Cuando hablamos de comunicación verbal nos estamos refiriendo a aquella que se puede llevar a cabo, tanto de manera oral como escrita.

“La comunicación oral tiene la capacidad de utilizar la voz, la gesticulación y los movimientos ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes: lo apoyan y complementan. La comunicación escrita sólo utiliza signos lingüísticos para denotar “expresiones” o “estados de ánimos”; tiene una estructura gramatical; por lo tanto tiende a ser más formal que la hablada. Cuanto más conocimiento haya del lenguaje y su gramática, mayor será la probabilidad de redactar o escribir correctamente.” (Fonseca y col., 2011)

COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
Es espontánea	Es más reflexiva o razonada
Se rectifica	No lo admite (se tiene que hacer un nuevo texto)
Utiliza modismos, dichos, etc.	Los utiliza sólo en la literatura
Hay acción corporal	No la hay (utilizamos signos)
Se repiten palabras	Se evitan repeticiones y redundancias
Es casi siempre informal	Se seleccionan el lenguaje y la forma
Es dinámica	Se hace estática y dinámica
Se amplía con explicaciones	Debe ser precisa y concisa
Rompe la sintaxis	Se cuida la sintaxis; se estructura
Utiliza nuevos significados	Se evitan en textos formales

Figura N° XXI Diferencias entre la comunicación oral y la escrita. Extraído de”
 (Fonseca y col., 2011)

La comunicación no verbal es igual de importante que la verbal. En este caso se incluyen *“las señales de la conducta que se producen en la interacción entre las personas, con exclusión del contenido verbal, y también incluye el espacio y el ambiente en el cual tiene lugar la comunicación. De este modo se puede afirmar que nos comunicamos aunque permanezcamos en silencio.”* (Barreneche, 2012 a)

En el momento de ofrecer los planes de bienestar se debe demostrar un convencimiento ante el propietario de la mascota; Debido a esto cobra importancia como se desenvuelven los integrantes de la clínica en presencia de los clientes, y no solo alcanza con la comunicación verbal. La comunicación *“no verbal puede tener un efecto sobre la comprensión final de los mensajes que se estima aproximadamente unas cinco veces superior en comparación con las palabras habladas, esto es, la comunicación puramente verbal. Por esto es extremadamente importante que el veterinario y su equipo tengan en cuenta estas señales, ya que de este modo podrán monitorizar la totalidad del proceso de una relación con su cliente, y por tanto podrán guiar la interacción en una dirección positiva y productiva, que se traduce en mejores resultados clínicos, y*

mayor satisfacción de los clientes, alcanzándose la excelencia en los servicios prestados, tanto desde una óptica clínica, como en la calidad de los servicios, y por supuesto, esto se traduce en mayor frecuencia de visitas de los clientes al Centro Veterinario, y mayor gasto medio por visita. Las siguientes son diferentes expresiones no verbales que deben ser conocidas, entrenadas, y empleadas por los profesionales en las relaciones con sus clientes: Expresiones y movimientos faciales; Contacto ocular y mirada; Movimientos de la cabeza; Postura y movimientos corporales; Proximidad y orientación; Contacto físico interpersonal; Para lenguaje y voz; Aspecto personal; Aspectos ambientales; Aspectos temporales.” (Barreneche, 2011)

5.8.3 Medio de comunicación

El profesional debe tener claro que el solo hecho de *“querer comunicar o tener voluntad de comunicar no es suficiente. Además hay que estar en condiciones de hacerlo, y disponer de los medios y los recursos necesarios.”* (Valenzuela, 2006)

Transmitir las mismas ideas de diferentes maneras es una buena señal, ya que no todas las personas consumen los mismos medios, por ejemplo algunos no les gusta leer, otros (como puede pasar con los ancianos) no utilizan computadora. Por esto es conveniente utilizar métodos variados. Se puede ofrecer material escrito y utilizar este para dar explicaciones. Se puede facilitar registros de audio, CD o DVD, o enlaces a materiales en internet. Otra variante puede ser utilizar dibujos para explicar. (Smith, 2014)

Cuando se intente ofrecer planes de salud, lo ideal es hacerlo de esta manera, es decir poniéndolo al alcance del cliente de la manera más amplia posible.

La globalización ha conseguido poner al alcance de muchas personas nuevas formas de comunicación, como son el correo electrónico, mensajes instantáneos, Twitter, etc, los que hace 30 años resultaban inimaginables, y en la actualidad se han convertido en herramientas de comunicación de gran influencia. (Smith, 2014)

Para que los planes estén al alcance de los clientes se deben tener en cuenta que medios encajan mejor en el momento y lugar determinado. Por ejemplo si la clínica que va a brindar este servicio, se encuentra en un pequeño pueblo del interior no utilizará los mismos medios de comunicación que una veterinaria ubicada en el barrio Pocitos de Montevideo.

Jevring y Back recomiendan potenciar un medio de comunicación con otro diferente, por ejemplo si se envía una carta dirigida a los clientes la tasa de respuesta puede ser menor al 10%, pero si a esto se le agrega un llamado telefónico la respuesta aumentará hacia un nivel mucho más alto. (Jevring y Back, 2008)

Cuando se ha conseguido vender un plan y por lo tanto se ha ingresado un nuevo cliente, es conveniente consultarle al mismo de qué manera prefiere

recibir los comunicados de la clínica. Luego de haber mandado información al cliente, pueden pasar dos cosas: que respondan en el momento y lo recuerden, o que lo olviden. Debido a esto, cuando vuelvan cobrarán importancia las imágenes de la clínica *“El cliente verá la imagen y si es efectiva recordará haberla visto antes, con lo que habremos captado ampliamente su atención.”* (Carazo, 2015)

5.8.4 Comunicación telefónica

La comunicación telefónica es -pese a la aparición de nuevas formas de comunicación - una de las puertas de entrada más importantes de clientes a la clínica veterinaria. Debido a esto es importante manejarse de la mejor manera posible por este medio. *“El teléfono nos permite tener un feedback inmediato de nuestro interlocutor, modificar el mensaje sobre la marcha e influir sobre el cliente para corregir equívocos o malas interpretaciones.”* (Carrillo, 2015)

Todos los integrantes del personal de la clínica deben mantener criterios similares a la hora de la comunicación telefónica. *“Es importante la formación del personal para atender el teléfono. Hay que ser conscientes de que para expresarse bien por teléfono se debe contar con un buen manejo del lenguaje y un dominio del volumen y del tono de voz. No existen ni la expresión de la cara ni los gestos.”* (Carrillo, 2015)

Para lograr una correcta atención telefónica es conveniente llevar a cabo el siguiente protocolo:

- *“Hablar mientras se sonríe, suaviza el tono de voz*
- *Presentarse debidamente*
- *Emplear el nombre del cliente*
- *Apuntar la información recibida para evitar equívocos y tener preparada la que queremos transmitir*
- *Tomar la llamada en el segundo o tercer ton. Que no piensen que no tenemos nada que hacer*
- *No dejar una llamada en espera mucho tiempo*
- *Asegurarse de que uno entiende lo que le dicen y, a su vez, que el cliente entiende lo que se le dice*
- *Ser claro y conciso*
- *Controlar el tono de voz e interpretar correctamente el del interlocutor*
- *No taparse la boca al hablar ni mantener conversaciones paralelas con compañeros*
- *El ‘no’ no existe, se deben proponer alternativas.”* (Carrillo, 2015)

Las personas valoran mucho la interacción con la o las personas que cuidan a su mascota, por esto a la hora de vender planes de bienestar no es suficiente utilizar una libreta o software de manera manual, ya que la mayoría de los clientes espera la llamada desde la clínica para concretar la visita del plan. El veterinario debe ser consciente que por cada llamada que no se hace en tiempo y forma puede equivaler a un cliente que no se asocia (o renueva) al plan. (Martínez, 2015 b)

5.8.5 Entendimiento con el cliente

Ponerse en el lugar del cliente, e intentar pensar como este es un muy buen punto de partida para entablar una buena comunicación, *“está claro que no somos seres racionales, por lo que crear las condiciones para que las personas nos prefieran nos dará un valor diferencial difícilmente recuperable. Dejar de pensar en nosotros para pensar en ellos, dejar de ofrecer atributos racionales para llegar a ofrecer atributos emocionales.”* (Díaz, 2015 a)

En el momento de relacionarse con el cliente es aconsejable conocer cuáles son las expectativas que tienen los mismos cuando se encuentran frente al veterinario. Tomando en cuenta una encuesta realizada por la AVMA entre diferentes propietarios de mascotas en Estados Unidos, se obtuvo que los mismos *“buscan en el veterinario, por orden de prioridad: 1º Amabilidad, 2º Disponibilidad, 3º Escucha, 4º Competencia profesional.”* (Martín, 2015 a)

La influencia que se tenga sobre los clientes va a permitir al veterinario comercializar más fácilmente los planes de salud. La comunicación es el elemento más eficaz para conseguir influenciar al cliente en beneficio de sus intereses. *“Los pasos a seguir en el proceso de influenciar al cliente son:*

- ✓ *mostrar INTERÉS por la persona sobre la que queremos influir ¿Por qué? Porque el interés por el otro facilita el*
- ✓ *ENTENDIMIENTO; sin entendimiento es imposible entablar una relación provechosa y duradera. El entendimiento favorece y hace posible generar la*
- ✓ *CONFIANZA como estado previo a la*
- ✓ *INFLUENCIA. Es imposible influir sobre alguien si previamente no hemos sido capaces de iniciar una relación de confianza.”* (Martín J. H., 2015 a)

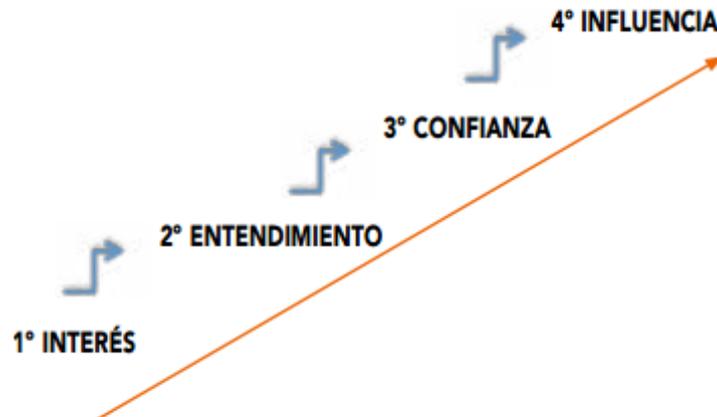


Figura N° XXII Esquema interés→entendimiento→confianza→influencia. Extraído de Martín, J. H. *“El poder de la influencia”*, Centro Veterinario 2015, Número 65

En el mismo se explica cómo mediante una correcta comunicación se puede influenciar al cliente en beneficio de sus propios intereses.

Los veterinarios deben ser conscientes que si *“no se comunican con sus clientes para que vuelvan, el plan no va a funcionar”* (Taffe, 2014); y a su vez si se le dice al propietario *“esto es lo que necesitas” es mucho más probable que compre el plan.*” (Taffe, 2014)

Mientras mayor sea el entendimiento y conocimiento de las necesidades y gustos de los clientes, más fácilmente se conseguirá afinar la comunicación y por ende cubrir esos deseos. El mensaje principal *“tiene que ser relevante para ese público. Los mensajes principales salen de la declaración de la misión de la clínica y se reiteran virtualmente en toda la comunicación. Cuanto más corto, más potente es el mensaje.”* (Smith, 2014). Los planes de bienestar se deben ofrecer manteniendo la política de la clínica, es decir deben coincidir con la misión que los integrantes de la clínica pregonan a sus clientes. De esta manera habrá más posibilidades de que los clientes confíen en ellos y los adquieran para sus mascotas.

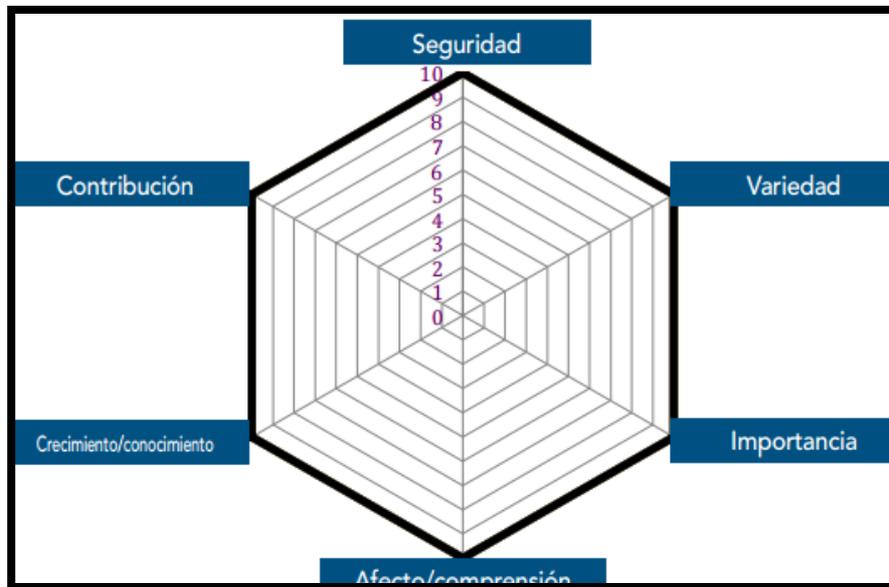


Figura N° XVIII Rueda de las necesidades de los clientes. Extraído de (Martín, 2015 b)

“La rueda de necesidades de los clientes. Puntúa de 0 a 10 cómo percibes que estás contribuyendo a satisfacer las 6 necesidades de tus clientes. Une los 6 puntos para obtener una imagen gráfica del grado de satisfacción de las necesidades que aportas y dónde centrar esfuerzos para corregirlo.” (Martín, 2015 b)

Se debe buscar que todos los clientes se vayan de la clínica con una planificación. Algunos detalles antes que el cliente deje la clínica pueden resultar importantes para el futuro de esa relación con el mismo. El simple hecho de despedirse con un “hasta luego” en lugar de un “adiós” ya está condicionando una futura visita, y a esto se le debe sumar reservarle una fecha para la vuelta. (Smith, 2014)

5.9 Educación al cliente

Ya que los planes de salud son un servicio que surgieron en los últimos años y que los propietarios no están acostumbrados a utilizar, su educación deberá ser responsabilidad de los profesionales.

La educación sanitaria es un término que se utiliza con el fin de tener una población prevenida en lo que respecta al tema sanitario. Justamente, uno de los principales puntos que tiene este aprendizaje es darle principal importancia a la prevención de enfermedades, y que, como ya se ha visto es uno de los pilares de los planes de bienestar. La educación sanitaria propiamente dicha *“se refiere al conjunto de experiencias de un individuo o un grupo que influyen en sus creencias, actitudes y comportamientos respecto a la salud, así como al proceso y esfuerzos de producir modificaciones en este sentido a fin de lograr una salud óptima, basados en la preparación permanente del individuo para conocer su organismo desde el punto de vista físico, psicológico y social (así como desde el aspecto ecológico), como base de orientación libre y saludable*

de sus hábitos personales tanto desde el punto de vista individual como social.”
(Rubio, 1995)

Sabemos que en los últimos años la tenencia de mascotas ha tenido un cambio positivo, las personas las tratan como parte de su familia, y el mercado y comercialización de productos para pequeños animales ha crecido de manera exponencial. Debido a este trato más familiar es aconsejable que los profesionales busquen que los propietarios se familiaricen con el término “educación para la salud”. Este *“comprende las oportunidades de aprendizaje creadas conscientemente que suponen una forma de comunicación destinada a mejorar la alfabetización sanitaria, incluida la mejora del conocimiento de la población en relación con la salud y el desarrollo de habilidades personales que conduzcan a la salud individual y de la comunidad.*

La educación para la salud aborda no solamente la transmisión de información, sino también el fomento de la motivación, las habilidades personales y la autoestima, necesarias para adoptar medidas destinadas a mejorar la salud.”
(OMS, 1998)

La educación del cliente se debe llevar a cabo en todo momento: cuando el propietario se comunica con la clínica, cuando la visita, y una vez que se haya retirado de la misma. *“La formación incluye aspectos específicamente relacionados con la visita del animal y también información general sobre la salud de la mascota y las posibles necesidades médicas en el futuro.”* (Smith, 2014)

Como se ha mencionado anteriormente, la educación del cliente es uno de los pasos más importantes para que los planes puedan funcionar correctamente, por esto Smith sostiene que *“el objetivo de los programas de atención médica preventiva es mejorar la salud del animal a través de la educación del dueño”* (Jevring y Back, 2008)

Los programas de bienestar tienen en gran medida una parte de educación al cliente, la cual tienen como base *“tratar de enseñarles a los dueños de los animales que muchas condiciones son prevenibles, en lugar de ser simplemente tratables”* (Jevring y Back, 2008)

Algunas clínicas cuentan con personal preparado para educar a los propietarios. *“Estos clientes ya están sensibilizados con la medicina preventiva, y son conscientes de su valor, por lo que pagarían por ella directamente. No se trata sólo del dinero, sino de la percepción que el cliente tiene de lo que está obteniendo.”* (Agesvet, 2014)

Una vez que se tienen clientes educados, es mucho más sencillo explicarle los beneficios de los planes y otros servicios, y que los adquieran sin dificultades. “Los clientes educados son los que compran los servicios, no hace falta venderles nada... Debemos redefinir el papel del centro veterinario como el de un lugar donde se educa a los clientes para que puedan disfrutar de la mejor relación posible con sus mascotas.” (Mercader, 2009)

Un error común que cometen los veterinarios es no explicarle *“a los dueños de las mascotas porqué es importante ir una vez al año a la consulta”*. (Klausner, 2014) Por esto y otras omisiones que se suelen cometer, para tener éxito *“debemos implicar a nuestros clientes de forma activa en el proceso de toma de decisiones en relación con la salud de sus mascotas, para lo cual debemos informar, y asegurarnos de que somos bien comprendidos, con ello el cliente debe sentirse tranquilo y seguro, ya que de lo contrario no sería suficientemente capaz de entender correctamente nuestro mensaje.”* (Barreneche, 2012 a)

La enseñanza del cliente por parte del veterinario en cómo alimentar, cuidar y manejar a su mascota, no sólo va a ser gratificante, sino que además será un elemento de fidelización. *“Ayudarle a entender porqué su animal se comporta como lo hace, porqué necesita un alimento de calidad, porqué es aconsejable esterilizarlo, etc., es una labor que contribuye no sólo a satisfacer la necesidad de información que todo cliente trae a nuestra clínica, sino que, además, es muy rentable ya que lleva implícita la demanda de servicios.”* (Martín, 2015 b)

Los clientes deben tener claro -por ej.- los beneficios de la vacunación, pero está en el veterinario comprometer a estos a no sólo llevar a sus mascotas para vacunarlas o cuando se enfrentan a un problema de salud; Realizarles exámenes de rutina y asistir a controles cuando los animales están bien son las claves para identificar problemas tempranos y poder actuar en tiempo y forma.

Si se consigue educar correctamente a los propietarios, estos visitarán más seguido la clínica, y al suceder esto la educación será más fácil de llevar a cabo, por lo tanto una cosa llevará a la otra y viceversa. *“Los programas tienen en común un fuerte componente de educación al dueño a través del contacto regular y frecuente con los clientes.”* (Jevring y Back, 2008)

Más allá de la responsabilidad que deben tener los dueños de llevar a la mascota a consulta, también se les debe insistir en que *“la educación tiene lugar en el hospital y en las casas.”* (Taffe, 2014) Si estos no ponen su cuota de preocupación y ponen en práctica los consejos de los profesionales en los hogares los planes no van a funcionar.

El cambio de mentalidad que ha tenido la sociedad en los últimos tiempos respecto al trato de sus mascotas, ha generado que los veterinarios hoy en día adopten el rol de ‘profesor’ por sobre el rol de ‘enmendador’. (Jevring y Back, 2008)

5.10 Marketing

El marketing es una actividad necesaria cuando se quiere promocionar y desarrollar productos. En caso de que en nuestro sistema de salud los planes de bienestar se implementen como en otras sociedades, el marketing va a ser de una herramienta necesaria para el éxito del objetivo planteado.

En un principio el objetivo del marketing era que se llevara a cabo la venta. De un tiempo a esta parte ese concepto ha cambiado y se piensa más en la relación con el cliente, es decir no se busca sólo la venta como único objetivo. *“El marketing tiene un significado y unos objetivos más amplios que vender los productos o servicios.”* (Aguado, 1999)



Figura N° XXIV Diferencias entre venta y marketing. Extraído de Aguado, J. A.; *“Marketing en la Clínica Veterinaria”*, Canis et Felis, Febrero 1999.

Algunos autores definen marketing de la siguiente manera:

- ❖ *“es el conjunto de medios de que disponen las empresas para descubrir, conservar y desarrollar sus mercados o sus clientes.”* (Aguado, 1999)
- ❖ *“es la habilidad de crear relaciones, basándose en la confianza con los diferentes sectores del público.”* (Mérida, 2011)
- ❖ *“es el análisis, el planeamiento, la implementación y el control de programas cuidadosamente formulados, que son diseñados para alentar y construir una relación productiva y provechosa entre una organización, como la clínica veterinaria, y su objetivo de mercado, un grupo específico o grupos de dueños de animales.”* (Jevring y Back, 2008)

- ❖ *“es el proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. Por lo tanto, podemos definir el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.”* (Kotler y Armstrong, 2012)



Figura N° XXV Proceso del marketing. Extraído (Kotler y Armstrong, 2012)

Para llevar a cabo un buen sistema de marketing, y que la información sobre los planes logre llegar a la máxima cantidad de personas posibles, hay que tener en cuenta que el marketing por sí sólo:

- *“-No sólo es vender*
- *-No sólo es hacer publicidad*
- *-No sólo es analizar el mercado*
- *-No sólo es tener buenas ideas*
- *No sólo es ganar dinero.”* (Curso MELCV, 2014)

Si se quiere tener éxito con una estrategia de marketing se deben tomar en cuenta estas actividades como un conjunto, no de manera individual.

5.10.1 Mezcla de Marketing

Para que una clínica veterinaria pueda llevar a cabo una buena estrategia de marketing en los planes de salud es necesario que aplique una mezcla de marketing. La misma *“es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su productos.”* (Kotler y Armstrong, 2012)

El éxito de la mezcla de marketing dependerá de: *“los objetivos de marketing, el tipo de producto, el público objetivo, la estructura del mercado, la*

competencia, los asuntos globales (cultura, religión, etc.), la posición de marketing y el portafolio de productos.” (Curso MELCV, 2014)

En 1960 McCarthy elaboró una lista con cuatro elementos de gran importancia para lograr desarrollar una satisfactoria mezcla de marketing. La misma se conoce como las cuatro “p” y son: el producto -en este caso son los planes de prevención-, el precio, la plaza y la promoción. “- *el producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. - el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. - la plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. - la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta que lo compren.” (Kotler y Amstrong, 2012)*

The advertisement is divided into several sections. At the top left, there is a 'PLAN GERIÁTRICO ANUAL' for dogs aged 7 and older, featuring a golden retriever wearing glasses. It lists services like general medical consultation, arterial pressure measurement, complete hemogram, and various blood tests. The price is 480.00 Soles, with a 'SUPER OFERTA' badge. To the right is a 'PLAN DE SALUD ANUAL PARA PERRO ADULTO' featuring two small dogs and a blue cross icon. It emphasizes prevention as the best medicine. Below these are three columns for 'Básico', 'Plus', and 'Complet' plans, each with a corresponding dog image and monthly price (20.17€, 31.38€, and 46€ respectively). The bottom section is titled 'MASCOPLAN - PERROS' and 'MASCOPLAN - GATOS', showing age categories: 1. Perro Cachorro (0-12 months), 2. Perro Adulto (1-7 years), 3. Perro Senior (7+ years), 4. Gato Cachorro (0-12 months), 5. Gato Adulto (1-7 years), and 6. Gato Senior (7+ years).

Figura N° XXVI Promociones de planes de diferentes clínicas veterinarias. Extraído de sitios web.

Cuando hablamos de producto, y más precisamente de planes, se debe plantear estrategias sobre: el diseño de los mismos, porqué le serán útiles a los usuarios, en que aspectos les será más conveniente que otros servicios, el costo que tendrán, su calidad, los accesorios (que cosas se incluirán con la venta del mismo) y que garantías tendrán los clientes. Cuando hablamos de precio las estrategias deberán ser: sobre la penetración, psicológicas, sobre costos (el precio de un plan que incluye estudios de imagenología, o

tratamientos odontológicos no serán los mismos que planes que no lo incluyan). En el caso de la plaza se deberá enfocar: los servicios que la clínica incluye, si está o no en internet, como se realiza la venta de los servicios, etc. Por último sobre la promoción se tendrá en cuenta: las ofertas especiales (planes 'familias numerosas', cachorros, adultos, gerontes), la publicidad que se tengan de los mismos, la aprobación que se tenga de los clientes, la folletería/posters, los obsequios que se incluyan en los planes, las competencias y la asociación de empresas. (Curso MELCV, 2014)

A partir de 1981, y como consecuencia de la evolución del marketing y en ese proceso de adaptación Bernard Booms y Mary Bitner agregaron tres elementos más a las populares "4p". Estos son el aspecto humano (personas), su entorno y los procesos. Del aspecto humano se debe tener en cuenta: los empleados, la gestión, la cultura, el servicio al cliente; La imagen que transmiten los empleados, el primer contacto de los mismos con los clientes, el entrenamiento y conocimiento de los servicios que ofrecen son algunos de los ejemplos que se deben tener en cuenta en este punto. En el caso del proceso se deberá hacer hincapié en como las personas consumen el servicio, porqué procesos deben pasar para adquirir el servicio, donde se encuentra la disponibilidad del servicio; Aquí serán importantes los contactos, la cita previa, los recordatorios, los registros, las suscripciones, los formularios, el nivel de tecnología. Por último el entorno físico se refiere al lugar propiamente dicho, en este caso la clínica veterinaria; Se debe prestar atención a la presentación física y emocional, lo que incluye la elegancia, la tendencia de moda, la luminosidad, si es llamativo, la limpieza, la presencia o no de música, los aromas. (Curso MELCV, 2014)

En una clínica veterinaria tradicional se pueden dividir los servicios en 3 ó 4 grupos: 1-Microempresa comercializadora de productos; 2-Prestación de servicios no médicos; 3-Consultorio profesional y/o pequeño quirófano; 4-Especialización (no se encuentra en todas). En el caso de querer promocionar los planes de salud la mezcla de marketing debería aplicarse principalmente en punto N° 2, aunque si contamos con planes muy completos se necesitará trabajar en todos los grupos de servicios.

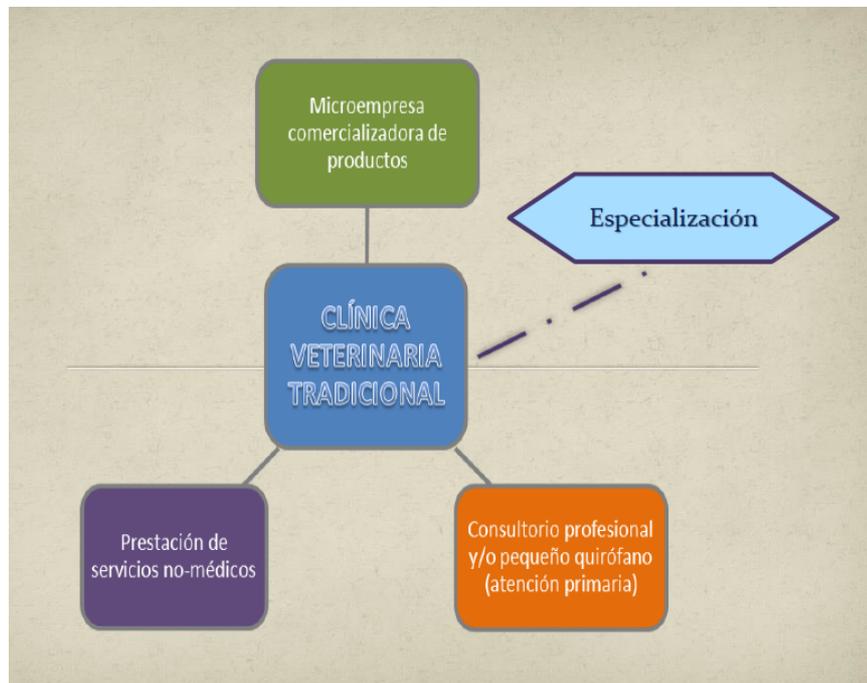


Figura N° XXVII Servicios prestados en una clínica veterinaria tradicional. Fuente Curso Optativo de Merchandising en la Clínica Veterinaria FVET/UDELAR/2014

5.10.2 La clínica veterinaria y su marketing

“Hoy en día todos somos conscientes de que el marketing, en cualquiera de sus modalidades es algo esencial en nuestra clínica veterinaria, y que tenemos que desarrollar nuevas acciones y renovar las que hacemos habitualmente para que vuelvan a ser atractivas a nuestros clientes. Sin embargo, es en la forma de comunicar todas estas acciones donde radica el éxito de las mismas: podemos crear un servicio espectacular pero si el propietario de la mascota no se entera habremos desperdiciado nuestro tiempo y dinero. En primer lugar, toda acción de marketing tiene que estar acompañada de una buena imagen: la mente humana recuerda mucho mejor una imagen que un texto.” (Carazo, 2015)

Es ideal que todos los servicios que presenta la clínica estén al alcance de los clientes, por esto *“el marketing es una parte fundamental de la clínica veterinaria, pero es necesario que el cliente se entere de todo lo que hacemos si queremos que sea efectivo.”* (Carazo, 2015)

Las personas hoy en día utilizan las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc., y consultan en internet todo tipo de cosas, incluyendo las que tienen que ver con veterinaria; La presencia en la web puede ser beneficiosa cuando se hace de manera seria y responsable. La presencia de los planes de bienestar en medios como páginas web puede ser de gran importancia,

llamando la atención de clientes que desconocen los mismos; De una correcta elaboración y presentación dependerá que esto resulte eficiente.

“Presentar con éxito el plan a los clientes es el último obstáculo que la clínica debe superar. Wascow dice que en su clínica se ofrece información sobre los planes de salud en la página web, en el mensaje del contestador, y en panfletos que se ofrecen a los clientes mientras el personal recolecta sus datos personales.” (Agesvet, 2014)

De todas maneras, con tener una buena presentación de los planes en la clínica no alcanza, sólo es una pequeña parte. *“La experiencia del cliente comienza con lo que percibe fuera de los límites de la clínica veterinaria. Con la reputación y el vecindario se sientan las bases de lo que se encontrarán una vez que pongan un pie dentro la clínica. Por la referencia: en la red, web, folletos, imagen, correo, radio, publicidad etc. el mensaje y la forma, presupondrán lo que pueden experimentar en la clínica.”* (Díaz, 2015 b)

Si el cliente tiene la percepción que los mensajes publicitarios no coinciden con los servicios prestados, es probable que los planes no tengan éxito. Por esto se debe ser sumamente responsable en este aspecto. *“Hay que asegurarse que el mensaje de marketing sea exactamente el mismo que el mensaje médico que se da en el hospital.”* (Taffe, 2014)

Siempre es conveniente resaltar los beneficios que le brindará al cliente el servicio en sí. Por esto los veterinarios que evalúan poner en práctica los planes de bienestar deben tener en cuenta que *“la promoción del servicio necesita basarse en los beneficios del servicio, en lugar de en la promoción del servicio mismo.”* (Jevring y Back, 2008)

Un error habitual que menciona Dooley es *“que los servicios que los veterinarios creen que sus clientes no quieren, la mayoría de los clientes no los querrán porque no saben que los servicios están disponibles.”* (Jevring y Back, 2008)

Se debe *“trabajar en los puntos críticos de contacto donde la expectativa del cliente es más alta. En la recepción, en la sala de espera, en consulta, en el saludo y presentación del personal auxiliar y veterinario, con los olores, colores, durante el examen físico. Cada uno de estos pasos influye en gran medida en las emociones y pensamientos del cliente.”* (Díaz, 2015 b)

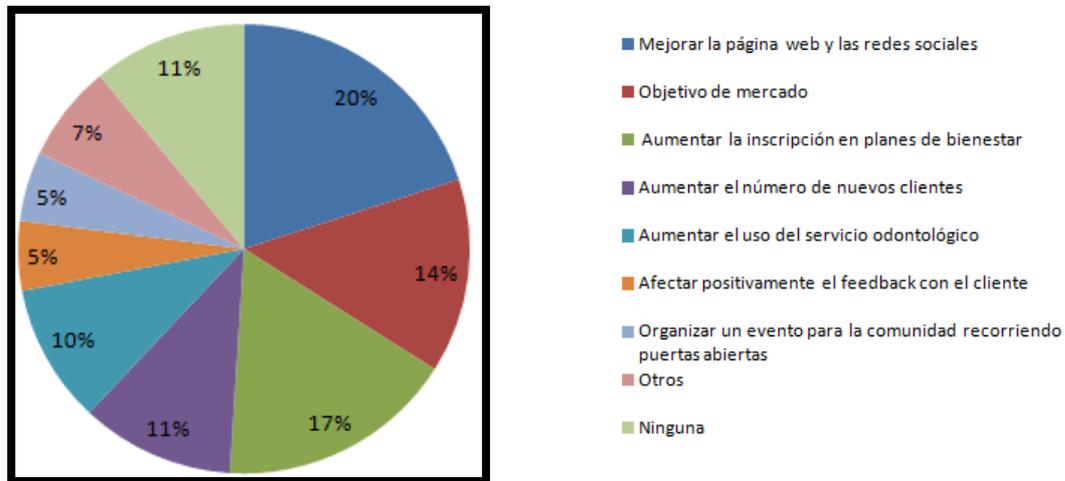


Figura N° XXIII Rubros de la clínica que se trabajarían más en la parte de marketing.
Extraído (Benchmarks, 2014)

En la gráfica se deja ver la importancia que se le da a los planes de bienestar en las clínicas para explotarlos mediante el marketing. En una encuesta a veterinarios el 17% (sólo detrás de “las mejora de la página web y redes sociales” con el 20%) manejó el “aumentar la inscripción en los planes de salud” dentro las principales tareas para mejorar mediante el buen uso del marketing.

5.10.3 El cliente como principal objetivo

Una de las características que tienen las personas es que son consumistas por naturaleza y cada uno tiene prioridades en su mente; Según *“patrones conocidas de neuromarketing descritos en la última década, el cliente no consume nuestros servicios por numerosas causas: -desconocimiento de la necesidad del “producto”; -tener otras prioridades económicas y psicológicas; -no haber encontrado el momento propicio; -posponer la atención para otro momento; -despreocupación personal; -falta de comunicación centro-cliente; -falta de oportunidad o de ofertas atractivas; -por no conocer una situación extrema (por ejemplo las consecuencias de una enfermedad en la mascota); -otras causas.”* (Barrios y Verrier, 2014 a)

“Esos factores hacen que el cliente se encuentre en un estado de comodidad o confort. ¿Cómo lo sacamos de su confort? Mediante técnicas y métodos que hagan reflexionar al cliente potencial de su necesidad. Estos ayudan a lograr que reflexione a través de preguntas sencillas y dándole el espacio que este necesita, por ejemplo: 1- Mediante la conversación con el cliente. 2-Mediante preguntas directas y sutiles. 3-Mediante la detección de indicadores de necesidad.” (Barrios y Verrier, 2014 a)

Debemos preguntarnos que busca el cliente detrás de la compra. *“Comprar (aceptar el servicio que ofrece el veterinario también es una compra) es un comportamiento, y como todo comportamiento humano viene determinado por estímulos que buscan el placer y evitan el dolor. Nos movemos hacia lo placentero y nos alejamos de lo desagradable. El cliente comprará si percibe*

que el producto o servicio le aporta algún tipo de satisfacción que no tendrá si no lo adquiere. Para compensar esa resistencia -natural y universal- a deshacerse de su dinero, el cliente busca motivos que justifiquen la decisión de compra. Es nuestra labor proporcionárselos, haciendo ver y sentir al cliente el bienestar físico, emocional o espiritual que el servicio o producto le aporta.” (Martín, 2015 a)

Se debe buscar sorprender al cliente, “la capacidad de sorprender es el elemento genuino que posibilita dejar huella, esencia de la marca y factor diferenciador por excelencia. Esa llamada telefónica inesperada interesándose por el paciente, ese detalle para conmemorar un aniversario, esa tarjeta de agradecimiento por habernos recomendado a un nuevo cliente... Solo podremos dejar huella si somos capaces de sorprender y asombrar (la cuarta de nuestras variables generadoras de valor), y para conseguirlo tan sólo hay una opción: ¡Hacer diferente! Sorprender al cliente es fácil, tan sólo requiere imaginación, esfuerzo, disciplina y –sobre todo- protocolos”. (Martín, 2015 b)

Hay que tener claro cuáles son los mensajes que debemos hacer llegar al cliente mediante el marketing, *“muchos vendedores se concentran en describir las características del producto, pero no enfatizan en el beneficio: debemos aprender a distinguirlos y concentrarnos en ellos. Entonces, ¿qué debemos destacar del producto que ofrecemos al cliente para satisfacer la necesidad que hemos detectado.*

- 1- *Los beneficios para la mascota.*
- 2- *Los problemas que se evitará el cliente con la adquisición de éstos.*
- 3- *La oportunidad de adquirirlo ahora.*

Para lograr esto debemos elaborar argumentarios, por familias, tipos de productos o servicios (por ej. antiparasitarios, planes de salud, piensos, etc.) y discutirlos en sesiones formativas periódicas con nuestros empleados para que aprendan y adquieran estas habilidades. Tal y como formamos las habilidades de un futuro cirujano, debemos entrenar y formar a un futuro vendedor sea o no veterinario.” (Barrios y Verrier, 2014)

Quando se quiere llegar al cliente por medio del marketing se debe *“hacer una muy buena segmentación de clientes. Las comunicaciones en masa raramente son efectivas o tienen un porcentaje de respuesta muy bajo.”* (Carazo, 2015)

“Para favorecer nuestro posicionamiento en la mente del cliente como “facilitadores de bienestar y calidad de vida” -la razón de ser de nuestra profesión-, debemos evitar presentarnos ante él como vendedores ni de servicios ni de productos, sino de las consecuencias de los mismos.

No vendemos un acto clínico -como por ejemplo la vacunación-, sino sus consecuencias: protección, seguridad, tranquilidad, ahorro, etc.” (Martín, 2015 a)

5.10.4 Medios para llevar a cabo el marketing

Hoy en día el marketing es una herramienta mucho más eficaz que tiempo atrás, y esto se debe en gran parte a la cantidad de medios que contamos para poder llevarlo a cabo. Los medios publicitarios se pueden dividir en: “-Anuncios publicitarios, los que incluyen publicaciones barriales, redes sociales, prensa, radio, televisión, bolsas (papel, plástico); -Publicidad directa, que abarcan catálogos y folletos; -Publicidad en el lugar de venta, que incluyen mobiliario, reclamos visuales, megafonía y audiovisuales.” (Curso MELCV, 2014)

Para lograr que los servicios veterinarios y más precisamente los planes de salud se hagan conocidos “es preciso y fundamental darlos a conocer a los clientes mediante publicidad. Colgarlo en la web de la clínica, realizar folletos escritos (mostrador) y cartelería (sala de espera), realizar campañas de email marketing, campañas de SMS, y sobre todo en la visita personal al centro. Hay que insistir por varios medios y en el mismo tiempo para que la publicidad sea efectiva. Esta comunicación hay que realizarla a todos los clientes. Sean buenos o regulares.” (Villaluenga, 2014)



planes de salud

Alfa
Veterinaria

vela por la salud de tu mascota

Perros desde
15€/mes

Gatos desde
15€/mes

Figura N° IXXX Promoción de planes de salud en una página web. Extraído de la página web de Clínica Veterinaria Alfa

Pese a que el marketing ha evolucionado y hoy no presenta variadas alternativas es bueno tener en cuenta que los elementos de marketing de tiempo atrás hoy siguen tan vigentes como antes, tal es el caso de los volantes y los afiches. Afiche: “El afiche por lo general contiene una idea o información única. Su mensaje es breve y directo y se apoya en el impacto visual que

produce. Como es empleado en lugares donde el público está de paso, se debe buscar que una sola lectura sea suficiente para captar el mensaje.” (Valezuela, 2006)

Volantes: “Los volantes son impresos que constan de una sola hoja de tamaño pequeño, y que pueden llevar textos, dibujos o ambas cosas, según el tipo de información, las personas a las que se dirige y los recursos disponibles. El volante puede incorporar varios mensajes, pero debe conservar los criterios de simplicidad, claridad y veracidad. El papel en que se imprime puede ser blanco o de diversos colores. El tamaño de la letra, la posición del escrito o de la figura, el encerramiento en círculos, cuadrados o el subrayado pueden servir para llamar o centrar la atención.” (Valenzuela, 2006)

Más allá de tener diferentes medios para llevar a cabo el marketing, esto no quiere decir que sea suficiente. Un problema frecuente *“es la producción de materiales de comunicación que no se relacionan con objetivos y técnicas de una estrategia definida sino que se producen aisladamente. Así por ejemplo se producen folletos sobre vacunas, afiches sobre higiene, sin mayor vinculación entre sí o sin un objetivo claro de aprendizaje. Los materiales son parte de un plan o programa, pero no son el programa mismo. Si los materiales no responden a objetivos del proyecto y no tienen objetivos propios no tienen razón de ser.”* (Valenzuela, 2006)

5.11 Felinos: Como lograr su mayor concurrencia a la clínica

Los planes de salud felinos deben ser tomados con la misma seriedad e igualdad de criterio que los planes de perros. Mejorar la clínica, no sólo aumentará la concurrencia de estos, si no también aumentará los socios inscriptos de esta especie en los planes de bienestar. Como se mencionó anteriormente uno de los problemas que presentan las clínicas veterinarias (y que quedó demostrado en el estudio Bayern-Brakke) es la baja concurrencia de los felinos, y unos de los motivos, es que la mayoría de estas presentan deficiencias locativas y logísticas para prestar su atención. Por este motivo ha surgido el término “clínicas amigables” para favorecer la concurrencia de gatos al veterinario.

Una de las Asociaciones más reconocidas a nivel mundial, y que fue creada para mejorar el campo de la medicina felina es la “American Association of Feline Practitioners”. Fue esta asociación la que elaboró hace unos años el programa “Cat Friendly Practice” (Clínicas amigable para gatos) con el fin de mejorar y estimular las visitas de los felinos a la consulta veterinaria.

La AAFP Fue creada en el año 1971 por un grupo de veterinarios interesados en la medicina felina, y con el objetivo de mejorar el campo de la medicina en esta especie. En un principio contaba con 25 miembros pero en 1974 pasaron a ser 200 y en ese momento se oficializó. La misma trabaja para mejorar los niveles de salud felina proporcionando a sus miembros los recursos necesarios de investigación. La alianza con otras asociaciones y organizaciones veterinarias ha aumentado su prestigio.

La misión de esta Asociación es *“mejorar la salud y el bienestar de los gatos mediante el apoyo en la práctica, educación e investigación científica continua”* Su propósito es *“avanzar en el campo de la medicina y la cirugía felina mediante los estándares de atención felina a través de publicaciones de guías prácticas, proporcionando educación continua”* *“a través de publicaciones, educación y relaciones prósperas con otras organizaciones, la AAFP involucra a la comunidad veterinaria y sus miembros por facilitar el intercambio de ideas y datos científicos”* Una de las razones de la creación de las *“Cat Friendly Practices”* fue la baja concurrencia de los gatos a la clínica veterinaria. El motivo de esta baja concurrencia es el estrés que sufren cuando van al veterinario así como la incorrecta mentalidad de los propietarios, quienes piensan que sus gatos no necesitan chequeos de rutina ni cuidados preventivos. Este programa (CFP) *“creado por profesionales expertos en felinos, proporciona una solución a esta tendencia y ofrece una oportunidad para que las clínicas veterinarias aumenten la atención en los gatos y reduzcan el estrés durante la visita”*. Encuestas revelan que el 58% de los dueños de gatos afirman que su gato odia ir a la clínica, y el 38% que el solo hecho de pensar en llevar a su gato a consulta les genera estrés. Mediante algunos cambios en salas de espera y consultorio de examen, así como capacitaciones del personal en cómo entender de mejor manera el comportamiento felino, se puede lograr una mejora sustancial en la calidad de atención de los felinos, y un aumento significativo en las visitas. (AAFP, 2015)

La clínica veterinaria *“El Arca de Noé”* ubicada en Valladolid, España cuenta, tanto con las instalaciones como con el personal preparado para recibir gatos y tratarlos de la mejor manera, es decir es una *“clínica amigable para gatos”*. La misma detalla algunas características que explican su diferencia con los perros a la hora de asistir a la consulta: Los gatos son muy territoriales, y a diferencia con los perros pueden estar más unidos a su entorno que a sus dueños. Presentan feromonas faciales, las cuales utilizan para marcar lugares conocidos, y que le permiten identificar como seguros en el futuro. Otra diferencia notoria con los perros es que son mucho más independientes, y su estado de alerta es permanente.

Algunas de las características que tiene dicha clínica en beneficio de los gatos, y que hace que la misma sea una *“clínica amigable”* son:

- *“Explicarles a los dueños cómo han de llevar los gatos a la clínica y evitar que coincidan con perros.*
- *Tener un box reservado para los gatos para que no se encuentren con olores demasiado extraños. Limpiar siempre entre paciente y paciente con un detergente de olor suave la mesa de exploración para que no les resulte desagradable.*
- *Los gatos si se asustan en la clínica pueden adoptar una actitud agresiva, por ello siempre realizan aproximaciones lentas y tranquilas, evitando ruidos violentos o manipulaciones bruscas. Al abrir la transportadora siempre esperan a que salga el gato primero.*

- *En la exploración de un gato es fundamental no tener prisa, así el gato se puede ir adaptando al entorno. Para evitar fugas, siempre se aseguran de tener todas las puertas bien cerradas. No usan jaulas de contención que les aplasten e inmovilicen, si es necesario para sujetar al gato, usan guantes y toallas gruesas.*
- *Tienen colocado un difusor de Feliway, las feromonas faciales sintéticas felinas hacen que el gato reconozca al sitio como “seguro” favoreciendo un ambiente más relajado.*
- *Utilizan una máquina de afeitar silenciosa (saben que el ruido asusta mucho a los gatos y les estresa).” (Razas de Perros y Gatos, 2014)*

Figura N° XXX
Clínica
Amigable con
gatos. Extraído
Razas de
perros y gatos



los
de

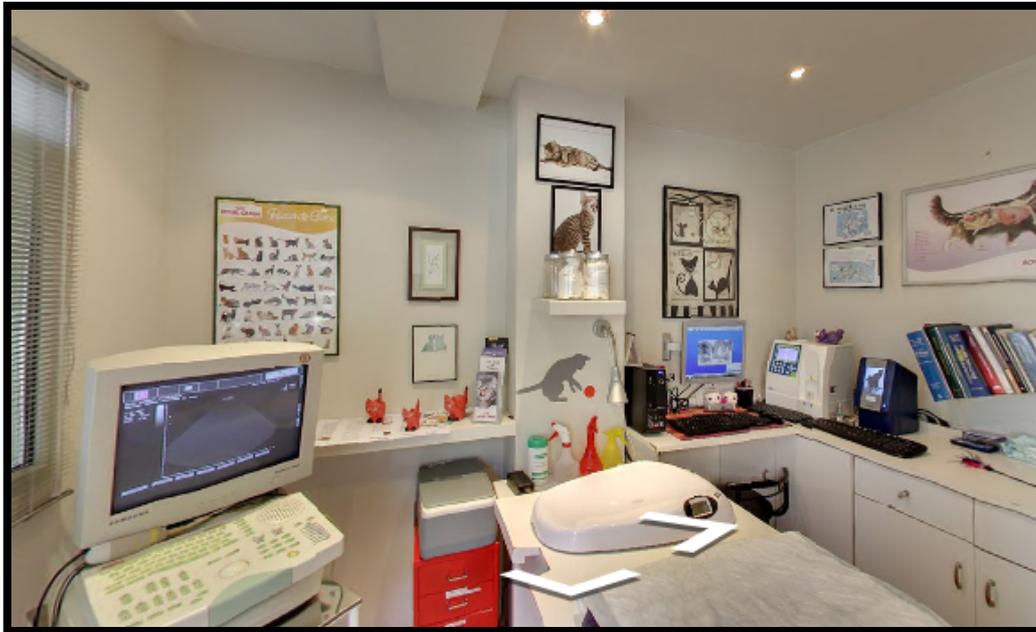


Figura N° XXXI Consultorio adaptado para felinos. Extraído de Amic Veterinarios

Las instalaciones y el uso de la transportadora son claves en la comodidad del animal y de los niveles bajos de estrés que pueda tener en la consulta. Pero también será de suma importancia el trato que se tenga con el gato. El que tiene que sentir esa buena predisposición en primer lugar es el propietario. Para que esto suceda, primero que nada a todos los integrantes del equipo veterinario les tiene que gustar los gatos. En segundo lugar, todos deberán tener conocimientos técnicos y de manejo con los gatos, y se deberán manejar a los mismos de manera coordinada, para que de esta manera el mensaje al propietario sea coherente. En tercer lugar, se deberá mejorar la comunicación con el cliente, más que nada debido al desconocimiento general que se tiene sobre la asistencia de los gatos a la consulta veterinaria. (Barreneche, 2012 b)

6- CONCLUSIONES

- ❖ La marcada disminución en la concurrencia a las clínicas veterinarias generó la búsqueda de nuevas alternativas para atraer y retener clientes.
- ❖ Una de estas alternativas son los planes de salud o planes de bienestar, que se basan en la medicina preventiva y permiten brindarle a los pacientes una mejor calidad de vida, dándole la oportunidad a sus propietarios de disfrutar de su mascota más tiempo. A la clínica le asegurará un cliente activo por más tiempo.
- ❖ Si se los implementa de forma adecuada tienen una alta probabilidad de ser exitosos brindando beneficios por igual a la triada animal-propietario-clínica.
- ❖ La comunicación y unificación de criterios entre los integrantes del equipo de trabajo, será determinante en el correcto funcionamiento y avance de los planes de bienestar.
- ❖ El marketing constituye una herramienta importante para promocionar y desarrollar estos productos sanitarios en el sistema de salud animal.

“La mayor rémora de la vida es la espera del mañana y
la pérdida del día de hoy”

Séneca

7- BIBLIOGRAFÍA

1. AAFP. American Association of Feline Practitioners (2015). Cat friendly practices. [catvets.com](http://www.catvets.com) Disponible en: <http://www.catvets.com/cfp/veterinary-professionals> Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2016 .
2. Abaunza, N., Jaramillo, S., Ojeda, G. (2009). Salud Veterinaria Pre-pagada. "La salud de su mascota está en nuestras manos". Tesis de grado Universidad del Rosario, Medellín. 76 p.
3. Agesvet (2014). Planes para el éxito definitivo. Disponible en: http://www.agesvet.com/noticias_item.php?pagina=7&id=31 Fecha de consulta: 8 de Octubre de 2016.
4. Aguado, J. A. (1999). Conceptos Básicos de Marketing. *Canis et Felis*. 37: 10-21.
5. Alfa. Clínica Veterinaria Alfa (2013). Planes de salud Alfa. Disponible en: <http://www.alfaveterinaria.es/planes-de-salud-para-mascotas/> Fecha de consulta: 17 de Octubre de 2016.
6. Altonivel. (2014). Mascotas consentidas, el nuevo boom de marketing. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/40769-mascotas-humanizadas-el-nuevo-boom-de-marketing.html> Fecha de consulta: 3 de Octubre de 2016.
7. Amador, M. (2015). Ilusionavet. ¿Qué quieren los clientes?. Disponible en: Ilusionavet: <http://ilusionavet.com/que-quieren-los-clientes/> Fecha de consulta: 10 de Octubre de 2016.
8. Amic. (2015). Amic. Cosas de perros y gatos. Disponible en: <https://amicveterinarios.wordpress.com/>. Fecha de consulta: 13 de Noviembre de 2016.
9. Aragonés, J. (2008). El éxito de los centros que deseen prosperar dependerá en gran medida de su orientación al cliente. *Argos*. 100: 28-29.
10. Banfield (2016). Guía de cuidados de la mascota. Disponible en: <http://www.banfield.com.mx/pdfs/Guiadecuidadosparatumascota.pdf> Fecha de consulta: 11 de Noviembre de 2016.
11. Banfield. (2015 a). La prevención es nuestra promesa. Disponible en: <http://es.banfield.com/preventive-care> Fecha de consulta: 11 de Noviembre de 2016.

12. Banfield. (2015 b). Planes de Bienestar. Disponible en: <http://www.banfield.com.mx/planes.html> Fecha de consulta: 11 de Noviembre de 2016.
13. Banfield. (2015 c). Visión y Misión. Disponible en: www.banfield.com.mx/mision_vision.html Fecha de consulta: 11 de Noviembre de 2016.
14. Barreneche, E. (2011). Amic innovación. Servicio de consultoría "veterinario a veterinario". Disponible en: <http://gestionveterinaria.blogspot.com.uy/p/consultoria.html> Fecha de consulta: 20 de Octubre de 2016.
15. Barreneche, E. (2012 a). Habilidades comunicativas clave para afrontar situaciones difíciles con tus clientes: un enfoque práctico. Disponible en: http://avepa.org/pdf/GRUPOSTRABAJO/Afrontando_situaciones_dificiles.pdf Fecha de consulta: 2 de Octubre de 2016.
16. Barreneche, E. (2012 b). Las clínicas felinas: ¿Un capricho o una enfermedad? Gemfe. 6: 8-11.
17. Barrios, V., Verrier, O. (2014 a). ¿Cómo conseguir que mi personal veterinario venda más?. Argos. 159: 16-20.
18. Barrios, V., Verrier, O. (2014 b). Argos, Portal Veterinario. 10 aspectos claves para diseñar un plan de salud veterinario. Disponible en: <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/10796/gestion-y-marketing/10-aspectos-clave-para-disenar-un-plan-de-salud-veterinario.html> Fecha de consulta: 21 de Octubre de 2016
19. Benchmarks (2014). A study of Well-managed Practices. Advanstar 172p. Disponible en <http://veterinarybusiness.dvm360.com/taxonomy/term/23868> Fecha de consulta: 12 de Octubre de 2016.
20. Betonsela, M., Mustaca, A. (2007). Comunicación entre perros domésticos (canis familiaris) y hombres. Revista Latinoamericana de Psicología. 39: 375-387.
21. Birlanga, J. (2015 a). Cómo formar y liderar un equipo de trabajo. Argos. 170: 18.
22. Birlanga, J. (2015 b). Cómo gestionar los problemas dentro de un equipo de trabajo. Argos. 171: 26.
23. Birlanga, J. (2015 c). Cómo planificar un equipo. Argos. 169: 20.

24. Brakke (2011). Bayer/Brakke Study Finds Six Causes for Yearly Decline in Companion Animal Veterinary Visits. Disponible en: http://www.brakkeconsulting.com/news_article/634.aspx Fecha de consulta: 18 de Octubre de 2016.
25. Calderón, N. (2005). Desarrollo de un programa de salud comportamental y de bienestar animal en la clínica de pequeños animales. Un programa de salud. Disponible en: http://nestorcalderon.conciencianimal.org/nestorcalderon/articulos/desarrollo_programa_salud_comportamental_y_bienestar_animal_en_la_clinica_de_peque%C3%B1os_animales_copyright_nestor_calderon_maldonado.htm Fecha de consulta: 7 de Noviembre de 2016.
26. Carazo, D. (2015). Comunicación de acciones de marketing. Argos. 171: 28.
27. Carrillo, J. A. (2015). La atención telefónica en la clínica veterinaria. Argos. 169: 22.
28. Coronel, R. (2015). Estudios de los criterios utilizados para la fijación de precios en la categoría super premium de alimentos balanceados para animales de compañía en Montevideo. Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, Udelar, 99p.
29. Curso MELCV (2014). Hugo Ochs, Dossier del Curso Optativo de "Merchandising en la Clínica Veterinaria". Montevideo, Facultad de Veterinaria, Udelar, Uruguay.
30. Curso RRHH (2015). Hugo Ochs, Dossier del Curso Optativo de Recursos Humanos. Montevideo, Facultad de Veterinaria, Udelar, Uruguay.
31. Díaz, J. (2015 a). Ilusionavet. Cinco consejos para aplicar en la clínica veterinaria desde mañana mismo. Disponible en: <http://ilusionavet.com/cinco-consejos-para-aplicar-en-la-clinica-veterinaria-desde-manana-mismo/> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016
32. Díaz, J. (2015 b). Ilusionavet. La experiencia del cliente en la clínica veterinaria. Retrieved. Disponible en: <http://ilusionavet.com/la-experiencia-del-cliente-en-la-clinica-veterinaria/> Fecha de consulta: 24 de Octubre de 2016
33. Flight, B. (2015). Ten steps to leading a practice through change. In Practice. 37: 365-369.

34. Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F. (2011). Comunicación oral y escrita. Juarez: Pearson. 384 p.
35. Gonzalez, P. (2007). El veterinario en la estrategia de comunicación: El caso de la comunicación de crisis en la empresa. Profesión Veterinaria-COLVEMA. 67: 32-36. Disponible en <http://www.colvema.org/PDF/vetcomunicacion.pdf> Fecha de consulta 3 de Setiembre de 2016.
36. Goodstadt, M., Simpson, R., Loranger, P. (1987). Health Promotion: A Conceptual Integration. American Journal of Health Promotion. 1: 58-63.
37. Goulding, J. (2011). Ins and outs of implementing a pet health plan. In Practice. 33: 410-412.
38. Green, L., Iverson, D. (1982). School Health Education. Annual Review of Public Health. 3: 321-338.
39. Gruppocvit (2015). Piano di prevenzione - Cucciolo cane. Disponible en: <http://www.gruppocvit.it/piani-di-prevenzione/per-il-cliente/clinica/81/piano/7/> Fecha de consulta: 2 de Noviembre de 2016.
40. Gutiérrez, G., Granados, D., Piar, N. (2007). Interacciones humano-animal: características e implicaciones para el bienestar de los humanos. Revista Nacional de Psicología. 16: 163-183.
41. Herrera, L. (2012). Descripción de la tenencia responsable de mascotas en la Comuna de los Lagos, Provincia de Valdivia, Chile. Tesis de grado, Valdivia. 28 p.
42. Hodgkins, E. (2008). El rol de la atención médica para el bienestar en la clínica veterinaria. En: Jevring, C. Back, E. Gestión de la Clínica Veterinaria. Buenos Aires, Inter-Médica, p.313-328.
43. ICAM, Coalición Internacional para el Manejo de Animales de Compañía (2007). Guía para el manejo humanitario de poblaciones caninas. Disponible en: http://www.icam-coalition.org/downloads/Guia_Para_El_Manejo_Humanitario_de_Poblaciones_Caninas_Spanish.pdf Fecha de consulta: 27 de Octubre de 2016.
44. Jevring, C., Back, E. (2008). Gestión de la clínica Veterinaria. 2da ed. Buenos Aires, Inter-Médica, 400p.
45. Kar, S. (1989). Health Promotion Indicators and Actions. New York, Springer, 320p.
46. Klausner, J. (Junio de 2014). Planes de Salud; IV Congreso Agesvet. Agesvet. Disponible en:

https://www.youtube.com/watch?v=Tq0kdE_cnTE Fecha de consulta: 7 de Octubre de 2016.

47. Kotler, P., Amstrong, G. (2012). Marketing. 14ta ed., México: Pearson Education. 720p.
48. Lavet (2015). Empresa Veterinaria: Diferenciación de Servicios. Disponible en: <http://www.lavet.com.mx/empresa-veterinaria-servicios/> Fecha de consulta: 23 de Octubre de 2016.
49. Malagueta (2014). Malagueta Canina y Felina. Planes de salud. Disponible en: <http://www.malaguetacaninefelina.com/planes-de-salud-para-su-mascota/> Fecha de consulta: 4 de Noviembre de 2016.
50. Manjón, C. (2015). Plan de Salud para Perros Senior. Disponible en: <http://clinicaveterinariamajon.es/perros-senior-plan-salud/> Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2016.
51. Mapfre (2016). Seguro para mascotas. Disponible en: <https://www.mapfre.es/seguros/particulares/otros-seguros/seguros-animales/seguro-mascotas/> Fecha de consulta: 18 de Octubre de 2016.
52. Martín, J.-H. (2015 a). El poder de la influencia. Revista de la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía. 65: 34-36.
53. Martín, J.-H. (2015 b). Las seis necesidades. Revista de la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía. 66: 68-70.
54. Martínez, J. (2014 a). Los planes de prevención (por fin) se pone de moda. Argos. 159: 24-25.
55. Martínez, J. (2015 b). Planes de salud, errores que nunca debemos cometer. Argos. 171: 34-35.
56. Martínez, J. (2015 c). Planes de salud: errores que nunca debemos cometer. Argos. 171: 32.
57. Mercader, P. (2009). Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. Zaragoza: Servet. 184p.
58. Mérida, I. (2011). Gestión de centros clínicos veterinarios. Navarra: Servet. 211p.
59. Morán, M. (2015). Do health plans work?. In Practice. 37: 42-45.
60. Ochs, H. (2004). Retribuciones profesionales, honorarios y seguros de salud animal. Serie-Cartillas de Gestión Sanitaria Veterinaria. Montevideo, Facultad de Veterinaria, Udelar, Uruguay. Disponible en: <http://www.veterinaria.org/asociaciones/vet->

uy/articulos/artic_ges/001/001bas.htm Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2016.

61. OMS, Organización Mundial de la Salud (1998). Promoción de la Salud, Glosario. Ginebra: 35p.
62. Perry, C., Jessor, R. (1985). The Concept of Health Promotion and the Prevention of Adolescent Drug Abuse. Health Education Quarterly. 12: 169-184.
63. PFHP, Partners for healthy pets (2015). The history of the Partnership. Disponible en: http://www.partnersforhealthypets.org/our_history.aspx Fecha de consulta: 14 de Noviembre de 2016.
64. Pinto, C. (2016). O que leva um cliente a desertar de um CAMV? Disponible en: <http://www.veterinaria-atual.pt/o-que-leva-um-cliente-a-desertar-de-um-camv/> Fecha de consulta: 20 de Octubre de 2016.
65. Razas de Perros y Gatos. (2014). Arca de Noé, una clínica amigable con los gatos. Disponible en: <http://www.razasdeperrosygatos.com/consejos-gatos-2/c-v> Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2016.
66. Rootman, I. (2008). Evaluación de la promoción de la salud : Principios y perspectivas. Washington D .C.: OPS. 541p.
67. Rubio, S. (1995). Glosario de economía de la salud (y disciplinas afines). Madrid: Díaz de Santos 331p.
68. Ruby, K., DeBowes, R. (2007). El equipo de atención médica veterinaria: ir de bueno a espléndido. En Schmit, P. Clínicas Veterinarias de Norteamérica. 37: 19-35.
69. Salzsieder, K. (2012). 5 case studies of prepaid wellness plans. Disponible en: <http://veterinarynews.dvm360.com/5-case-studies-prepaid-wellness-plans?id=&pageID=1&sk=&date=> Fecha de consulta: 25 de Octubre de 2016.
70. Saxon, D. (2012). 5 case studies of prepaid wellness plans. Disponible en: <http://veterinarynews.dvm360.com/5-case-studies-prepaid-wellness-plans?id=&sk=&date=&%0A%09%09%09&pageID=2> Fecha de consulta: 25 de Octubre de 2016.
71. Smith, C. (Octubre de 2014). Progresando hacia una posición de liderazgo en el equipo veterinario. Proceedings of the Southern European Veterinary Conference and Congreso Nacional AVEPA. Disponible en: <https://avepa.eventszone.net/avepa14/ponentes/ponentes/rsponencia.php?idioma=cas&idponencia=189> Fecha de consulta: 30 de Octubre de 2016.

72. Taffe, J. (Junio de 2014). Planes de Salud; IV Congreso Agesvet. Agesvet. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=C6V70iDTmz4> Fecha de consulta : 7 de Octubre de 2016.
73. The Veterinary Business Journal (Setiembre de 2014). Healths plans: regular income and happy clients everyone's a winner. vettimes.co.uk <http://veterinarybusiness.dvm360.com/> Fecha de consulta: 27 de Octubre de 2016.
74. Valenzuela, M. T. (2006). Herramientas de comunicación para el desarrollo de entornos saludables. Washington D. C., OPS. 248p.
75. Vetersalud. (2015). Planes de Bienestar para mascotas: Vetersalud. Disponible en: <http://www.veterinario-vetersalud.com/planes-bienestar-mascotas.html>. Fecha de consulta: 3 de Noviembre de 2016.
76. Villaluenga, J. L. (2014). Los planes de salud, ¿sirven para todos? Disponible en: <http://joseluisvillaluenga.com/los-planes-de-salud-sirven-para-todos/> Fecha de consulta en: 29 de Octubre de 2016.
77. Villaluengua, J. (2010). Los seguros veterinarios. Animalia. 224: 44-48.
78. WKAH. West Kendall Animal Hospital (2015). Plan de Bienestar: West Kendall Hospital. Disponible en: <http://www.westkendallanimalhospital.com/plan-de-bienestar> Fecha de consulta: 7 de Noviembre de 2016.

