

VIII Seminario de Medicina Veterinaria del Caribe y III Internacional.
16 y 17 de agosto de 2007. Santa Marta - Colombia.

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales

“Lograr **rentabilidad** satisfaciendo las **necesidades** de los clientes a través de **relaciones duraderas**”



Modulo 001. Introducción - Visión Empresarial

Modulo 002. Definición y Conceptos de Marketing - Investigación de Mercado

Modulo 003. Estrategias de marketing - Marketing mix - Plan de Marketing

Modulo 004. Instrumentos y Herramientas del Marketing - Comercialización - Honorarios
- Ética empresarial

DMTV Pg. A. Deiner José Farias Magallan

Coordinador de VET-UY

Website: www.vet-uy.com/mkt

E-mail: djfarias@gmail.com

Tema 001 - Tabla de contenidos

1. Introducción	3
1.1. "Los tiempos cambian"	3
1.2. "La formación terciaria, universitaria o profesional es lenta para adaptarse a los cambios"	4
1.3. "Comercializar en veterinaria no es tabú"	5
1.4. "No existe un sistema de contención para los nuevos graduados"	6
1.5. "Falta de conciencia"	6
1.6. "Buscar alternativas"	8
1.7. "Aumentar las visitas al veterinario"	8
1.8. "Más de lo mismo"	11
1.9. "Variables para el éxito"	12
2. Visión Empresarial en la Clínica Veterinaria para Mascotas	13
2.1. El contexto	13
2.2. El negocio	15
2.2.1. <i>El servicio</i>	15
2.2.2. <i>El personal</i>	16
2.2.3. <i>Los clientes</i>	18
2.3. Visión, misión y objetivos	21
2.3.1. <i>Visión:</i>	21
2.3.2. <i>Misión:</i>	22
2.3.3. <i>Objetivos</i>	23
3. Bibliografía:	24

Modulo 001. Introducción – Visión Empresarial.

1. Introducción

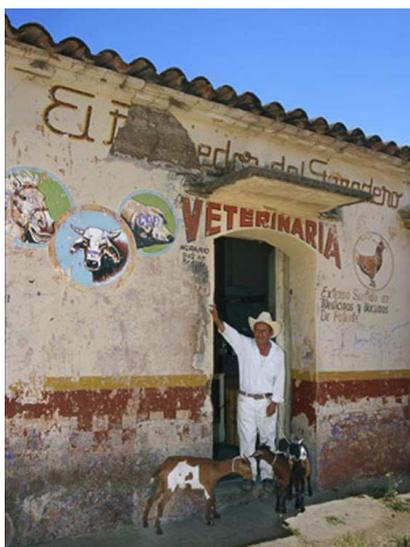
Existen dos puntos de vista prácticamente opuestos en lo referente a las actividades comerciales y de marketing en el área veterinaria, por un lado los clínico-científicos defienden la postura de que la profesión debe estar ajena al “área comercial”, alejándose de las actividades de marketing y comercialización, dedicándose exclusivamente a la clínica, teniendo la concepción el veterinario no tienen que saber nada de estas áreas e incluso algunos piensan que la comercialización de productos es inmoral para el veterinario.

Sin embargo, como veremos a lo largo del curso, todos estamos inmersos en el marketing y sin él las cosas se hacen muy difíciles para la profesión, además el mercado ofrece al propietario de mascotas mucho más que un inyectable o un tratamiento medico-quirúrgico para sanar al paciente y requiere de un nuevo enfoque profesional, con una visión más amplia de la comercialización de productos, especialmente de sus servicios.

Los veterinarios somos un producto de nuestras facultades, ofrecemos un producto, nuestros servicios, egresamos para seguir ampliándonos, atender las necesidades de nuestros clientes y prevenir y curar las enfermedades de nuestros pacientes buscando por sobre todo proteger la salud pública y mejorar la calidad de vida humana y de los animales.

Si no somos eficientes en la comercialización de nuestros servicios, será muy difícil llevar adelante nuestra profesión dignamente. En el presente artículo no se va a entrar en discusión quien tiene razón o no, pero el enfoque estará orientado obviamente es comercial.

1.1. “Los tiempos cambian”



Veterinaria atendía perros, vacas, caballos, gallinas, cerdos, etc.



Internet – Cafetería - Pet Shop y **Veterinaria**

Hace no muchos años atrás, la alta demanda y la baja competencia llevaba a que los veterinarios independientes se centraran en la oferta genérica de servicios a toda la sociedad, considerándose a si mismos como “Productores o creadores” y vendedores y no como comercializadores de servicios.

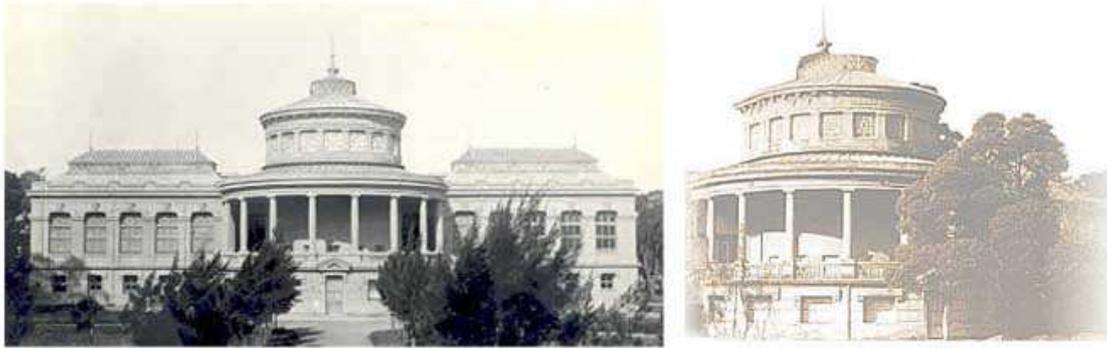
Vender: Traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que uno posee.

Comercializar: dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

El “Comercio” en un proceso funcional bastante más complejo que el clásico concepto de “Compra-Venta”. Adquiere real importancia a medida que el producto cambia desde el punto de vista del mercado de ser:

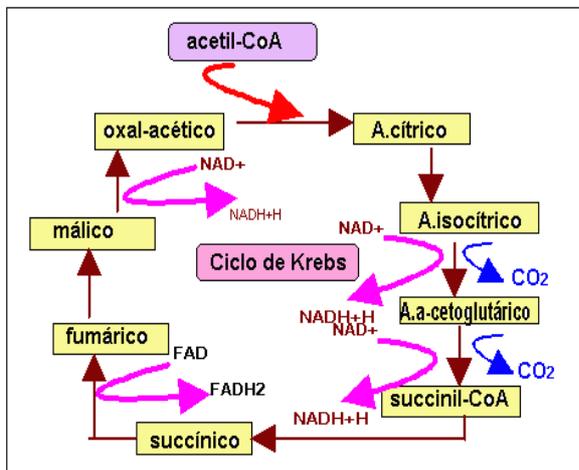
“Un servicio genérico que estaba disponible para que lo vinieran a buscar, en un producto especializado y diversificado que satisface necesidades y debe estar al alcance del consumidor en tiempo y forma.”

1.2. “La formación terciaria, universitaria o profesional es lenta para adaptarse a los cambios”

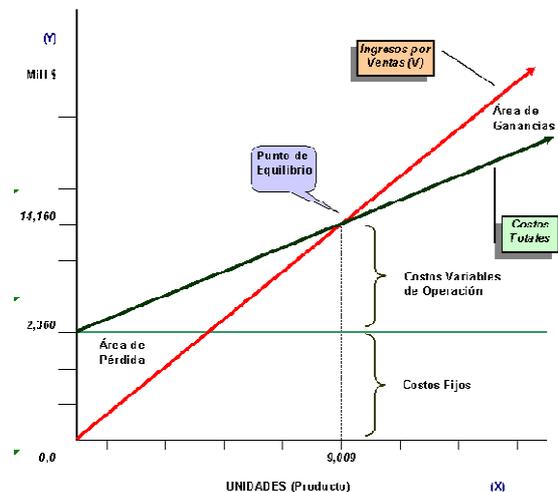


1903–2007 (104 AÑOS de Facultad de Veterinaria, Montevideo, Uruguay)

Los estudios académicos tienden a brindar un tipo de **formación** que permite interpretar la realidad desde una óptica técnica-científica-académica, formando a los veterinarios un **perfil muy acotado** y tendiente a limitarse a ciertas incumbencias tradicionales (Diagnóstico Clínico, Tratamiento, Cirugías...).



El ciclo de Krebs (también llamado ciclo de los ácidos tricarboxílicos) es una serie de reacciones químicas que forman parte de la respiración celular en todas las células aerobias..



El punto de equilibrio muestra una situación en la cual la empresa ni gana ni pierde, y se realiza para determinar los niveles mas bajos de producción o ventas a los cuales se puede funcionar.

En la facultad a lo largo de la carrera de veterinario enseñan desde el diámetro del glóbulo blanco en Histología, el ciclo de Krebs en Bioquímica, hasta como diagnosticar una demodicosis en la clínica de pequeños, pero no se capacita a los profesionales para comercializar sus servicios, como y cuanto cobrar por ellos, o por lo menos como establecer las bases para el desarrollo de un emprendimiento técnico comercial.

Aún sigue la gran discusión de si las facultades deben formar egresados puramente técnicos, o profesionales preparados para la tarea que más probablemente les tocará realizar "Comercializar y Comercializarse".

1.3. "Comercializar en veterinaria no es tabú"

La comercialización profesional se ha practicado durante años, igual que la comercialización de empresas, pero se le ha designado con otro nombre. La mayoría de los profesionales se referían a las técnicas de comercialización como programas de "relaciones públicas".



La comercialización en el área veterinaria es una de las más complejas, ya que es impresionante la cantidad de productos que se manejan y cuenta con actividades como:

- 🐾 **Actividades vinculadas el mantenimiento y preparación previa al intercambio del producto tangible (bienes):**
 - Recolección, Almacenamiento, Clasificación y normalización, Empaque y etiquetado, Carga, transporte y descarga de bienes.
- 🐾 **Actividades vinculadas el mantenimiento y entrega del producto intangible (servicios):**
 - Agiornarse para mantener el más alto grado de profesionalismo. Conocer y estudiar las técnicas disponibles y luego aplicarlas en la práctica y a la profesión.
- 🐾 **Actividades vinculadas al propio intercambio de los bienes y servicios:**
 - Actividades de compra/venta.
 - Determinación de precios.
- 🐾 **Actividades de apoyo al proceso comercial:**
 - Promoción de los bienes y servicio que se ofrecen.
 - Relaciones públicas.
 - Estar informado de los precios y del mercado.
 - Contar con mecanismos de seguro y financiamiento previo a la venta.

Estas actividades forman parte de la práctica diaria en la vida del veterinario y deben desarrollarse con la misma habilidad y técnica que los procedimientos médicos, diagnósticos o quirúrgicos. Se debe ser altamente consciente de la ética profesional.

1.4. “No existe un sistema de contención para los nuevos graduados”

En muchos países no existen organizaciones de apoyo para los jóvenes veterinarios graduados, a fin de orientarlos y ayudarlos a incorporarse al mercado.

Esto de cómo resultado que los nuevos colegas queden a la deriva en un mercado altamente competitivo, donde se los valora poco incluso por sus propios colegas.

Empujados por la necesidad de trabajar y su entusiasmo, casi invariablemente entran a la profesión por la puerta del desamparo profesional y laboral. Están solos atendiendo casos complejos; y son mal pagados. Tal vez más adelante sean ellos los que reciclen la historia desde otro lugar.



- 🐾 Estos nuevos profesionales quedan a la deriva en un mercado sumamente competitivo.
- 🐾 Poca valoración incluso por sus propios colegas.
- 🐾 Poca experiencia
- 🐾 Alta especialización y actualización.
- 🐾 Alto valor agregado. Las universidades son generadoras y concentradoras del conocimiento.

Tampoco faltan quienes intentan administrar la necesidad de trabajo ajena, para su propio beneficio mediante acciones serviles.

El desconocimiento y la falta de experiencia, así como la necesidad de sentirse útiles y ejercer la carrera que estudiaron los lleva a aceptar contratos por salarios que distan de dignos y si se quejan, corren el riesgo de ser despedidos por no estar alineados a la organización, con pretextos como el de sus honorarios son demasiado onerosos para ésta.

Muchos se conforman y se quedan con la frase **“es lo que hay valor”**, sin embargo, cada vez se observa entre los graduados recién egresados y algunos profesionales ya establecidos una mayor predisposición a la búsqueda de alternativas.

1.5. “Falta de conciencia”

El **graduado cree que todas las personas saben cual es el ámbito de su actuación** y por lo tanto van a ir a buscar sus servicios. Los veterinarios creemos que la sociedad sabe cuales son los servicios que brindamos, conoce de medicina preventiva, conoce de servicios adicionales, conoce de productos, sin embargo, salvo las acciones profesionales regladas por ley el resto de las especialidades hay que buscarlas a partir del acercamiento con los clientes, la investigación y detección de sus necesidades.

Para ello es fundamental actual en varios campos

1. En la formación del veterinario, educarlo para satisfacer las necesidades del cliente y no solo para apagar fuegos, enseñarlo que vive en una sociedad y su formación es para servirla.

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.
DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

2. Relaciones públicas, llevar los conocimientos y los servicios de los veterinarios a los centros educativos enseñándole como tener una mascota responsablemente, o a la sociedad enseñándoles medicina preventiva y prevención de la salud pública.

Se nos forma como médicos y no como comerciantes de nuestros servicios, muchos colegas aún no comprenden que es el marketing y la importancia de este para el éxito de su carrera o negocio.

Marketing: Conceptos:

1. Satisfacer necesidades.
2. Lograr relaciones a largo plazo
3. Obtener rentabilidad.



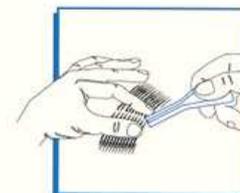
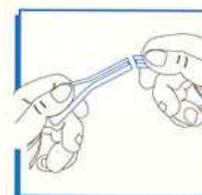
Lecturas diferentes sobre los **productos veterinarios**: El veterinario por un lado y el dueño de la mascota por otro, cada uno tiene una diferente capacidad de comprensión de lo que ofrece el producto:

- Como especialista el veterinario es capaz de entender cómo funcionan sus compuestos químicos y cuáles son la totalidad de utilizaciones que permite.
- El cliente es una persona interesada pero que “asimila” el sentido del producto de manera acotada a su conocimiento y experiencia.

En esta situación que separa uno y otro, el veterinario es quien asume la tarea de difundir los beneficios del producto. Los proveedores pueden incidir para mejorar esta tarea del profesional y permitir que el cliente se enriquezca con más información y conozca los beneficios de ciertos tratamientos. Al hacer posible un mayor flujo de información entre especialista y cliente se fortalece su vínculo.

Un caso común es el del control de pulgas. El cliente suele desconocer el ciclo de vida de estos insectos y su relación con la salud de su mascota y el medio ambiente donde el mismo vive, así como se realiza la aplicación de determinados productos y el porque. Esto determina las decisiones que toma en cuanto consumidor de servicios veterinarios.

Los laboratorios pueden recurrir a herramientas que favorezcan la transmisión de estos conocimientos al cliente final: un packaging con folletos, esquemas explicativos sobre el ciclo de vida de la pulga, gráficos ilustrativos de la performance del producto son algunas de las formas de “bajar” la información a la comunidad en general.



Mejorar y extender la calidad del conocimiento de lo que se ofrece en cuanto productos aumenta el compromiso del cliente hacia el cuidado de la mascota y así su vínculo con el profesional.



Los únicos responsables de la imagen del veterinario somos los mismos veterinarios. Entre todos debemos construirla y elevarla. Mejorar la posición general e individual de la profesión dentro de la escala de valores de la sociedad en su conjunto, lo cual traerá una mayor valoración de nuestro trabajo tanto en el plano intelectual como económico.

1.6. “Buscar alternativas”

Si bien es cierto que hay crisis y recesión, **siempre existe la necesidad de apoyo profesional**. Se trata de hacer una lectura inteligente de lo que las necesidades y de tomar una actitud mas activa.

Hay que trabajar sobre las necesidades, los clientes tienen problemas y los profesionales tienen la capacidad de resolverlos, pero hay que hacérselo saber.

El porcentaje de mascotas que regularmente visitan que al veterinario es muy bajo. Pensar al propietario de otra manera, esa es la consigna. Para hacer crecer este mercado nos enfrentamos a un gran desafío: aumentar la cantidad de mascotas que visitan al veterinario, lo que significa fortalecer el lazo entre el especialista y el cliente.

- Desarrollo de nuevos productos.
- Promover un verdadero cambio cultural.

La consigna es pensar al propietario de otra manera:

- Proponer una nueva forma de llegar a sus necesidades.
- Apostar a una progresiva modificación en sus hábitos como consumidor.

En la actualidad los dueños de mascotas manifiestan un mayor conocimiento e interés por lo disponible en el mercado para mejorar la salud y bienestar del animal. Este parece ser el punto de partida desde donde iniciar el cambio.

1.7. “Aumentar las visitas al veterinario”

a. Anticiparse a las enfermedades:

En países como Estados Unidos, donde los índices de visita al veterinario son elevados una de las principales causas de consulta es la **prevención**. Los tratamientos y controles que se anticipan a enfermedades fortalecen el contacto entre especialistas y pacientes. Por ejemplo uno de los aspectos donde esto tiene un enorme desarrollo es la salud bucal.

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

Para iniciar el cambio, el camino parece estar más ligado a la cabeza del cliente que a su bolsillo: falta una cultura de la prevención. El **veterinario está asociado a la cura** y se suele recurrir a él cuando la enfermedad ya está declarada. Así, se los suele pensar como un “socorrista eventual”.

Desafío:

- Poner en el mercado productos preventivos.
- Desarrollar proyectos de comunicación que permitan que el dueño de la mascota entienda su propósito y los incorpore.

Las campañas en medios, las revistas especializadas, los eventos informativos son algunas de las herramientas en comunicación que, articuladas entre sí, posibilitan una concientización.

Hacer entender al cliente que:

- La prevención prolonga la vida del animal.
- La mejora la calidad de vida es un proceso lento.

Las propuestas innovadoras y la creatividad en cuanto a comunicación pueden fortalecer ese hábito.



b. - Un lugar inigualable. La cosmética.

Algunos de los servicios que ofrece una veterinaria suelen competir con aquellos que llamamos “caseros”. Un caso típico es todo lo que se refiere a la limpieza y cosmética del animal. El baño del perro, por ejemplo, puede tener dos variantes: el que ofrece la veterinaria o el que el dueño puede hacer el fin de semana en un rato libre.

Las distancias entre una opción y la otra han logrado marcarse gracias al desarrollo de una serie de productos que permiten que un lavado hecho por especialistas sea notoriamente superior. Los resultados obtenidos por esta gama de productos de cuidado son valorados por los clientes exigentes. La veterinaria se constituye, así, en un lugar diferencial, donde los servicios no encuentran competidor.



Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.
DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

c. Los gerontes

Hoy las mascotas, gracias a fenómenos como el uso extensivo de alimentos balanceados, viven más. Estos “viejitos” son una población que crece y demanda tratamientos especializados. Todavía muchos consideran que el único tratamiento que pueden recibir es la atención y el cariño hogareño.

Aquí los profesionales veterinarios tienen la posibilidad, gracias a compuestos químicos que favorezcan un envejecimiento saludable, de constituirse en expertos que posibiliten un lugar de cuidado inigualable. El hogar es el lugar más especial e importante para el animal, pero el servicio profesional hace diferencias significativas.

De la mano de un progresivo desarrollo de productos y tratamientos especializados las veterinarias abren sus mercados y conquistan al, por ahora, cliente eventual.



1.8. “Más de lo mismo”

Los profesionales y consultores técnicos tienen **dificultades para identificar nuevos segmentos de mercado** a los que ofrecer sus servicios. No existe una percepción actualizada de las posibilidades que existen en la sociedad.

¿Que Comercializan los veterinarios de Pequeños Animales?

 Consulta de Medicina Preventiva	 Consultas de Medicina Curativa	 Servicios Diagnósticos
1. Plan de Vacunación 2. Plan de Desparasitación 3. Manejo Nutricional con base en la especie, edad y raza 4. Limpieza Dental e Higiene Bucodental 5. Sistema de Identificación por Microchip 6. Salud Anímica de su Mascota	Protocolos actualizados en el Diagnóstico y Tratamiento de las enfermedades de sus mascotas. Consulta interna Consulta externa 7. consulta diurna 8. consulta nocturna/urgencias 9. consulta especializada	10. Examen de Sangre 11. Examen de Heces 12. Examen de Orina 13. Electrocardiograma 14. Rayos X 15. Ecografía 16. Endoscopia
 Cirugías	 Grooming para perros y gatos	 Servicio de Farmacia
Ambulatoria General Especializada 17. Piel y Anexos 18. Cavidad Abdominal 19. Ortopédicas 20. Electivas (Castraciones) 21. Cesáreas	22. Peluquería 23. Baño 24. Limpieza de oídos 25. Limpieza de glándulas perianales 26. Corte de uñas	27. Drogas de Prescripción Médica 28. Medicamentos en General 29. Dietas de Prescripción 30. Tratamientos Antipulgas y Antiparásitos
 Otros Servicios		
31. Tienda de mascotas (Boutique, Alimentos, etc.) y venta de cachorros de diferentes razas 32. Servicio Express: Le llevamos el alimento de su mascota hasta la puerta de su hogar. 33. Servicio de ambulancia: Recogemos su mascota en cualquier parte del país. 34. Hotel para mascotas: Deje a su mascota en las mejores manos, mientras hace ese viaje o tiene ese imprevisto que le imposibilita darle la atención que se merece. 35. Guardería: Tarifas diarias o semanales. 36. Trámites de exportación e importación de mascotas. 37. Internación u hospitalización		

1.9. “Variables para el éxito”

- **EXISTENCIA POR Y PARA LOS DEMAS.** Aceptar que **existimos para y por el beneficio del cliente, los empleados y todos aquellos** que tienen que ver con la misma existencia del servicio.
- **FLEXIBILIDAD.** Ser **flexible** a las necesidades del mercado, con predisposición para adaptar el servicio de modo de satisfaga los requerimientos de los clientes.
- **EL CLIENTE ES EL CENTRO DE ATENCION.** El marketing exige al profesional que centre **su atención en el cliente**, que lo **reconozca** como ser humano, que sepa **solucionarle sus problemas** mantienen a través de **la personalización una relación favorable** para ambas partes.
- **CONOCIMIENTOS.** Solamente con **conocimiento** se podrán identificar y desarrollar creativamente planes de acción alternativos para **captar clientes**, tratar con la **competencia** y, finalmente, **obtener el reconocimiento social y económico.**



2. Visión Empresarial en la Clínica Veterinaria para Mascotas

2.1. El contexto

El desarrollo de los negocios relacionados con mascotas ha sido más que impresionante en los últimos años. Sin embargo, en ese mismo contexto, la evolución de la **clínica veterinaria como negocio**, muestra un marcado rezago respecto al crecimiento de otras actividades en el segmento.

Contexto contradictorio:

- (+) Los propietarios sí **están dispuestos a invertir** -cada vez más- en sus mascotas.
- (+) **Demanda creciente** por parte del consumidor en bienes y servicios vinculados a las mascotas.
- (-) El **gasto para el cuidado** de la salud no ha logrado ubicarse como gasto prioritario.
- (-) Aumento constante de la competencia, junto al ingreso de nuevos actores, a una velocidad mayor que la población tenedora de mascotas tiende a bajar los precios de dichos servicios.
- (-) Requerimiento de más y mejores servicios, lo que exige aumentar la inversión en capacitación y tecnología, lo que induce a realizar un servicio con mayores costos.

El veterinario debe elegir entre dos opciones antagónicas:

- Compite en **precio - bajando sus honorarios.**
- Compite en **calidad - mejorando sus servicios.**

La segunda opción es más costosa y lleva más tiempo pero dignifica y eleva la imagen profesional, lo que a su vez hace tiene un feed back positivo con el aumento de la calidad de servicios y el mejoramiento de los aranceles profesionales.

¿Porque viene cayendo tanto nuestra profesión?

Análisis más detallados sugieren que el principal factor que ha impedido que los Médicos Veterinarios se hubieran beneficiado paralelamente con el despegue económico del sector, ha sido un

- **Insuficiente enfoque empresarial** para los servicios ofrecidos en las clínicas.

Desde cualquier punto de vista casi todas las actividades de la Profesión, - entre las cuales destaca la Práctica Clínica - encajan perfectamente dentro de los conceptos de "empresa".

- No se le presta suficiente atención al desarrollo y la aplicación de habilidades empresariales en las agendas de trabajo del Médico Veterinario, ni en los programas académicos y cursos de actualización habituales.

Durante las últimas décadas, las técnicas empresariales han evolucionado a pasos agigantados y han sido la clave del impresionante desarrollo de las economías más exitosas.

¿Porque los veterinarios no las aplicamos?

- a. Suponemos las técnicas empresariales se aplican solamente en los grandes Consorcios, por lo tanto no forman parte de nuestra labor y atención cotidianas.
- b. Es natural que los intereses del veterinario clínico se concentren sobre todo en los aspectos médicos, si fue lo que nos enseñaron.

Reconocer estos hechos, abre una ventana de oportunidades con enorme potencial para la Clínica Veterinaria.

Beneficios de **complementar las habilidades clínicas con los principios empresariales** modernos:

- a. Construcción de un servicio integral.
- b. Mejora el servicio a sus usuarios, dándole mayores beneficios.
- c. Mejora de la práctica profesional.

Inicia así un **círculo virtuoso** orientado al

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan



Es necesario aclarar que **de ninguna manera el enfoque empresarial puede sustituir a la capacidad clínica.**

El enfoque empresarial **enriquece** y permite ofrecer un **servicio superior** a los usuarios, lo cual a su vez nos hace **más competitivos** dentro de nuestro mercado.

El principal reto de un enfoque de negocios es lograr que el **empresario** identifique a la **generación de recursos** como su **objetivo final**. Los **recursos financieros** en la clínica veterinaria se producen por una **clientela consistente** y permanentemente **satisfecha**; por lo cual es necesario **identificar primero sus necesidades reales**, para **diseñar los servicios y la forma como operará el negocio**. No es el servicio en sí, ni la administración del negocio, como comúnmente –y erróneamente- se supone.

Una **saludable generación de recursos** depende de dos factores clave:

- o la **disponibilidad de una numerosa cartera de clientes de calidad**, y
- o la **aplicación de honorarios apropiados**.

La **formación de una cartera productiva** se apoya

- o en la **capacidad clínica del prestador del servicio** o excelencia médica
- o y en la **calidad en la atención al cliente**.

Estos dos factores son los críticos al momento de establecer un **vínculo profesional sólido**, basado en la **confianza**, la **buena fe** y el **respeto**.

Dando por hecho, que aprendimos bien en facultad y junto con la práctica y actualización permanente hemos logrado contar con los conocimientos y la habilidad suficiente para brindar servicios medico-veterinarios que permiten curar mascotas y alcanzar los objetivos de salud esperados, más allá de que el usuario lo pueda calificar o no, el cliente va a juzgar muy críticamente la forma como él y el paciente son tratados por el médico y su equipo de trabajo.

Una cartera así construida, se convierte en la fuente generadora de recursos financieros a la que todo médico veterinario aspira. Pero es necesario estar conciente de que el proceso de formación de una cartera tal, no es rápido y demanda constancia permanente.

La **principal forma de agregar nuevos clientes** a la cartera, es la recomendación que espontáneamente producen los clientes satisfechos y lo mismo es verdad en el sentido inverso: un cliente insatisfecho puede ser un serio detractor para nuestros planes de expansión.

Por su parte, el polémico tema de los **honorarios**, está íntimamente ligado a estos conceptos. Los clientes convencidos de un servicio estarán dispuestos a:

- Seguir fielmente las indicaciones.
- Desembolsar lo que su médico veterinario de confianza prescriba.

Intentar aplicar honorarios inapropiados, sin antes haber desarrollado una excelente relación profesional con el cliente –a su vez basada en la excelencia médica y la calidad del servicio- suele convertirse en un ejercicio frustrante que deriva en detrimento de la construcción de una cartera sana.

Pero cuando el cliente identifica el **valor agregado** que los médicos con mentalidad empresarial dan a sus **servicios**, la **lealtad** y la **disposición para invertir** en la salud de su mascota, se manifiesta como una agradable sorpresa para las clínicas progresistas.

El aprendizaje de técnicas empresariales para los médicos veterinarios dedicados a la clínica de mascotas, se convierte entonces en un asunto fuera de discusión, que puede contribuir al óptimo aprovechamiento de un mercado con un potencial insospechado. Es también necesario aceptar que se trata de un proceso continuo y laborioso, que inicia con la exposición a conceptos básicos que deberán prosperar con el estudio constante.

2.2. El negocio

Para empezar algo primero tenemos que tener un diagnóstico de situación, muchas veces existe la idea de los recursos con que se cuenta pero realmente no los tenemos detallado con claridad. A veces con la simple definición nos damos cuenta de donde estamos parados.

Muchos emprendimientos fallan por no tener una idea clara de los recursos que se cuenta, así como pueden dar resultado a frustraciones porque no se alcanzan los objetivos planteados. En realidad se aspiraba a más de lo que se podíamos con los recursos existentes.

Por ejemplo si una clínica de garaje con 100 socios activos, aspira tener en un año 500 socios, va a requerir de nuevos recursos y por otra parte va a tener que reorganizar algunas cosas. Puede estar haciendo agua en algunos puntos, pero al ser pocos socios no impactan tanto o pasan desapercibidos, sin embargo con un número mayor va a tener un mayor impacto y si no lo tiene va a necesitar de un sistema informático de gestión de socios.

En Uruguay es común la medicina prepaga, con planes de afiliación, una clínica tipo tiene entre 300 y 500 socios factura alrededor de 10.000 dólares mensualmente de los cuales aproximadamente 1.500 son de cuotas mutuales, aprox. 4 dólares con lo que se pagan los gastos fijos de la clínica.

Una correcta descripción debe contar con:

- Descripción de las instalaciones y equipamiento.
- Descripción de equipo técnico y auxiliar.
- Descripción de los clientes.
- Descripción de otros recursos.

2.2.1. El servicio

Figuras del ejercicio liberal

Las figuras del ejercicio Liberal son varias y comprenden la farmacia veterinaria, el veterinario a domicilio, consultorio veterinario, la clínica veterinaria, la policlínica y el veterinario itinerante.

1. **La farmacia veterinaria:** es el antecesor del ejercicio liberal, en ella se venden medicamentos y se ejerce la clínica mixta. Hoy en día ha ido evolucionando y adaptándose a su entorno convirtiéndose en consultorio o clínica.
2. **El veterinario a domicilio:** figura del ejercicio profesional veterinario que presta servicios exclusivamente servicios en el domicilio del cliente.
3. **El Consultorio veterinario:** El consultorio veterinario comprende como mínimo un lugar de recepción, una pieza reservada para los exámenes y las intervenciones médico-quirúrgicas.
4. **La Clínica Veterinaria:** La clínica veterinaria es "un establecimiento que comprende además de una sala de cirugía y locales destinados a la hospitalización, donde es asegurada la vigilancia de los animales hospitalizados por un personal calificado y donde los animales reciben los cuidados necesarios por su estado. Debe contar con material que permita los exámenes pre-operatorios biológicos y radiológicos; medios de esterilización para los instrumentos y ropa para intervenciones; aparatos de anestesia y reanimación; material adaptado para las intervenciones reivindicadas por el establecimiento; en la hospitalización el confort de los animales debe ser asegurado: calefacción. Ventilación, luminosidad, posibilidades de desinfección, de limpieza y de evacuación de las aguas usadas".
5. **La policlínica:** Es el establecimiento que presta servicios de especialidades, estas son desempeñadas por especialistas de área (cirugía de tejidos blandos, ortopedia, gastroenterología etc.). Este tipo de establecimientos son propios de Institutos de Enseñanza y pertenecen al sector

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

público (Universidades) aunque pueden existir a nivel liberal. En los países latinos a los del sector público se los designa como hospitales por la función social que desempeñan, como sucede en medicina humana, sin embargo en los países anglosajones existe diferenciación entre Hospital y Clínica independientemente de si pertenecen a la función pública y o a la privada.

6. **El Médico Veterinario itinerante:** Es la figura del especialista o del Médico Veterinario generalista y presta sus servicios a colegas recibiendo únicamente casos referidos sea en el establecimiento del referenciante o en el suyo propio.

2.2.2. El personal

El veterinario

En la práctica de la medicina veterinaria existe un sinnúmero de formas de ejercer y gestionar el ejercicio de la profesión, tan amplio como la realidad y las circunstancias permitan o condicionen, esto obliga que los veterinarios tengamos que actuar con flexibilidad y amplitud al momento de buscar paliar o solucionar los problemas cotidianos y necesitemos valernos de herramientas de apoyo como la administración y el marketing.

Sectores de desarrollo del medico veterinario

Los sectores donde se desarrolla la actividad del Médico Veterinario son básicamente tres:

- **Sector Público:** Prestación de servicios Médicos Veterinarios en Instituciones Públicas como son dependencias de Gobierno, Institutos de Enseñanza como las facultades de Medicina veterinaria y Zootecnia.
- **Sector Privado:** Prestación de servicios en la Industria Farmacéutica Veterinaria y Alimenticia. Es el sector de actividad de la profesión minoritario en el mundo.
- **Sector Liberal:** Prestación de servicios en la que no existe ninguna subordinación entre el que la efectúa y el que acude a sus servicios, es decir cuando no existe obligación contractual. El sector Liberal de la profesión, por ejemplo en la Comunidad Económica europea representa el 45.85 % de la actividad veterinaria y en los Estados Unidos de América el 72%. Este sector de actividad está orientado hacia la clínica Bovina, la Clínica Mixta (Grandes y Pequeñas Especies), la Clínica de pequeños y la Clínica Equina.

Perfil del Médico Veterinario de Ejercicio Liberal.



1. El medico veterinario tiene FORMACIÓN CIENTÍFICA, ya que ESTUDIÓ 6 AÑOS en la universidad, realizando prácticamente los mismos CURSOS BÁSICOS que el médico de medicina humana. Además luego de recibido dedica muchas horas de su tiempo para adquirir experiencia clínica, estudiando asignaturas como parasitología, salud pública y medicina preventiva.

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

2. Los veterinarios latinoamericanos al ser parte de mercados emergentes es imprescindible que sean capaces de ESTUDIAR, DETECTAR E INDUCIR NECESIDADES COMO SERVICIOS a desarrollar en beneficio de los propietarios de mascotas y de estas. Si sus ventas de servicios y productos se estancan trabaja sobre la cartera actual de clientes para determinar hacia donde evoluciona el mercado y si ha resuelto correctamente las necesidades que le han planteado.
3. Es veterinario por vocación y puede ejercer además por tradición, porque le gustan las relaciones públicas, por el dinero o simplemente por el placer del ejercicio. Para establecerse tomo en cuenta el potencial lugar, el cual pudo haber sido complementado con el precio, la geografía del lugar, una oportunidad, la casualidad, y el tipo de actividad
4. Su horario de atención a la clientela esta condicionado por su clientela. En múltiples encuestas a propietarios de perros y gatos la disponibilidad del Médico Veterinario es el factor que condiciona su fidelidad.
5. Para atraer y retener a la clientela su consultorio está siempre en óptimas condiciones de operación y mantenimiento lo cual le permitirá ser recomendado. Su cliente fiel es el que reconoce y sabe apreciar la calidad de sus servicios.
6. No puede preguntarle a su paciente cuáles son sus síntomas. Tiene que hacer uso de sus conocimientos para establecer un diagnóstico y prescribir el medicamento que su mascota requiere. Debe reconocer cada síntoma. Cuando cliente le menciona dos o tres que ha notado, él tiene que diagnosticar estos mismos, los cuales pueden estar relacionados con una o varias enfermedades de las tantas existentes.
7. Tiene conocimientos de Varias Especies animales y se debe agjornar de forma permanente en distintas especialidades para así poder atender más eficientemente a su mascota.
8. Dedicar por lo menos 4 horas al mes a reuniones con propietarios de mascotas, exposiciones caninas o felinas, cursos, congresos o con colegas para mantener relaciones con los actores del mercado.
9. Debe mantener un inventario adecuado y vigente de PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y ALIMENTICIOS para emplearlos en los tratamientos de las mascotas en su consultorio. Cuando compra medicamentos lleva un correcto control a través de un programa para tal fin sea manual o informático que le indica sus mínimos y máximos, de forma de poder reaccionar en función de la demanda evitando sufrir ruptura de inventario o stock o en función de las empresas evitando sobre inventariarse.
10. Equipa el Consultorio, Clínica u Hospital con muchas piezas de alta tecnología que también se usan en medicina humana.
11. Participa en ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD y contribuye con su tiempo y experiencia en beneficio de la gente, en diversas áreas de la SALUD PÚBLICA, como por ejemplo, en comités de control y salud animal, en campañas antirrábicas.
12. Participa a través de sus COLEGIOS, ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES profesionales proporciona mensajes de salud pública, seminarios y asistencia a personas de escasos recursos para tratamientos médicos veterinarios. Si tiene un problema legal acude a su ASOCIACIÓN O COLEGIO, dado que estas organizaciones son las que deberían darle el máximo de apoyo para la resolución de su problema indicándole los especialistas de referencia.
13. Basa sus HONORARIOS Y TARIFAS en sus conocimientos médicos, capacidad, instalaciones, personal, equipo y en su educación continua y servicios.
14. Sus INGRESOS DEPENDEN DEL RESULTADO DE SU NEGOCIO DIRIGE Y ADMINISTRA SU NEGOCIO para satisfacer sus demandas y necesidades cuando los clientes lo requieran. Analizar el estado económico de su consultorio con regularidad, de forma de poder ADMINISTRAR Y PLANIFICAR los recursos y actividades para la correcta TOMA DE DECISIONES que le permitan corregir o adecuar los planes o estrategias de mercado planteadas para su consultorio.
15. Tiene prevista sus AHORROS PARA SU JUBILACIÓN a través de una Caja de Ahorro Gremial, o de un seguro que le permita efectivamente estar en posibilidad de jubilarse. Debe estar preparado en caso de que lo sorprenda una incapacidad o una enfermedad que podría comprometer muy seriamente su ejercicio liberal.
16. El médico veterinario es un PROFESIONAL AL SERVICIO DEL HOMBRE, por sus acciones de prevención de la transmisión de las enfermedades de los animales al hombre. El médico veterinario

cumple, de esta forma, un papel de vital importancia en la salud de la comunidad y en el mejoramiento del nivel de vida del hombre. El médico veterinario que atiende pequeños animales, tiene un gran valor social, pues cura y previene enfermedades que pueden ser transmitidas al hombre.

2.2.3. Los clientes

Muchas veces las empresas solamente se ocupan de diseñar un bien o servicio y en eso se va su principal esfuerzo. Luego dibujan un somero retrato de quién debe ser su clientela y buscan gente que encaje en ese molde. El primer paso para encontrar a los clientes adecuados para el negocio es definir lo más claro posible el perfil del consumidor a quien se destina el producto o servicio así como instruir a la fuerza de ventas qué y cómo seleccionar a sus compradores.

Orientación al cliente y no a la venta

"Muchas veces los vendedores se preocupan simplemente por vender, sin estudiar si a la persona que intentan convencer realmente le servirá su producto o servicio. Cuando el cliente descubre que la compra que hizo no le da los resultados que esperaba, se siente defraudado", y en ese momento es cuando se permite el nacimiento de un cliente insatisfecho quien, si no se detiene a tiempo, puede convertirse en un elemento nocivo para el negocio.

Cuando a un cliente que hablan para quejarse se le pospone la atención o se hacen falsas promesas es probable que éste se convierta en un elemento indeseable o de gran costo para la empresa: puede tratar de forzar el producto para que se adapte a sus necesidades (desperdiciando tiempo y esfuerzo de tus empleados) o convertir su insatisfacción en mala reputación para el negocio.

Conocer al cliente y ser honesto.

Se debe dirigir al cliente sin rodeos y no hacerle perder el tiempo. Con amabilidad y sencillez, explicarle que el producto o servicio no cubre sus necesidades.

"En muchas ocasiones el vendedor no está entrenado para conocer al cliente a fondo y luego para ser honesto con él y decirle: 'Señor, nuestro producto no es para usted'. En otras ocasiones se ven presionados a cumplir con un cierto número de ventas mensuales para recibir sus salarios y no analizan la satisfacción del cliente o si están haciendo una venta honesta. Aquí es cuando surgen los problemas para las compañías. Los clientes conflictivos son, en realidad, clientes insatisfechos".

Personal entrenado

Entrena a tu personal para tratar con este tipo de compradores. Establece un sistema de reconocimiento a los vendedores que han sabido atraer clientes de calidad para la empresa.

Un comprador inconveniente para tu negocio surge cuando atenderlo resulta más caro (en dinero y tiempo) que lo que el cliente aporta a la empresa. Si al momento de estudiar el caso observas lo anterior, será necesario que hables con esa persona para indicarle, de forma clara y amable, que tu producto o servicio no solucionará sus necesidades.

La **Ley de Pareto** indica que generalmente 80 por ciento de las ganancias las genera 20 por ciento de la clientela. Así, lo indicado es centrarse en ese 20 por ciento y hacer que crezca la cartera mediante una selección más atinada de compradores.

"Existe una gran diferencia entre servicio y servilismo. Un buen servicio genera relaciones a largo plazo; el servilismo, malas relaciones y demandas incongruentes e inconsistentes".

Reglas claras

Será necesario establecer las reglas del juego desde un principio para evitar malos entendidos. El cliente debe saber lo que la empresa espera de él y la compañía debe conocer lo que el cliente espera de ésta.

"No hay malos clientes, tal vez están en el lugar inadecuado atendidos por las personas equivocadas". Para beneficiar a tu negocio hoy mismo, lleva a cabo una revisión de la calidad de tu cartera de clientes y no temas deshacerte de aquellos con los que no puedes establecer una relación a largo plazo y del tipo ganar-ganar.

De "Pet owner" a "pet lover"



El cambio en el perfil del dueño de animales de compañía ha evolucionado de manera notable, está más comprometido con su mascota, este motivo hace importante conocer mejor a este grupo de consumidores, analizarlos con mayor detalle y poseer investigaciones que delimiten las estrategias de marketing adecuadas a seguir para lograr captar y fidelizar a estos clientes.

El tradicional término "pet owner" (propietario de mascota) está siendo substituido por el de "pet lovers" (amante de mascotas). Ello pone en evidencia una nueva forma de comprender a los responsables de animales domésticos y sus intereses. La intensidad de su relación con la mascota ha modificado los hábitos e intereses de los responsables del animal, abriendo esto nuevas posibilidades en el mercado.

La mascota ha dejado de ser entendida como un objeto que se posee para pasar a ocupar un lugar de trascendente relevancia en la vida cotidiana de la persona y depositaria de una honda carga afectiva.

Los clientes nos solo requieren productos que traten o prevengan una afección específica, esperan que toda intervención veterinaria mejore, de manera integral, la calidad de vida y bienestar del animal.

Este tipo de clientes considera la salud del animal de una manera más compleja, llevando a pensar la a la veterinaria cada vez más asociada a la medicina y al cuidado de la salud como sucede en los humanos, lo que ha permitido la diversificación y especialización de los servicios veterinarios, con desarrollo de nuevas áreas como la oftalmología, la odontología y el tratamiento de enfermedades del comportamiento animal.

El valor afectivo hacia el animal parece jugar un papel fundamental para dar impulso a esta tendencia. El término "pet lover" señala, sobre todo, una persona que conoce y sigue de cerca el desarrollo del animal a lo largo de sus diferentes períodos de vida, se interesa a fondo por su bienestar y sabe que los procesos evolutivos del animal son más diversificados y dinámicos.

El gato la nueva estrella



Ha cambiado el vínculo entre los gatos y las personas y explican por qué cada vez más gente los elige como sus mascotas, lo que ha llevado a un cambio en el perfil actual del propietario de gatos. Cada vez son más las familias o los hombres solteros los que eligen tener uno. Hay dos razones fundamentales para ese cambio. Uno es el estilo de vida actual, donde las personas prefieren mascotas con cierta autonomía. El otro es un mayor conocimiento de la naturaleza del animal, ahora somos capaces de entender que se trata de un ser sociable, con el que podemos tejer un fuerte vínculo.

- El temperamento del animal ha conquistado, fundamentalmente, a las familias pequeñas, a los matrimonios sin hijos, a los jóvenes que viven en pareja o solos.
- Se han multiplicado los casos de gatos que conviven con perros en una misma casa. El gato perdió ese mito de ser el animal super-independiente, ahora se lo piensa como un integrante del hogar.

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

Dentro de este proceso se ha modificado notoriamente la forma de cuidar al animal. Se ha percibido una proliferación de los gatos en espacios limitados, observándose cada vez más gatos en departamentos, donde ya no tienen una libertad total. Estos animales son más sociables.

Sus propietarios son personas de clase media y alta, con buenos niveles económicos y culturales que generan un segmento más que interesante para el negocio de animales de compañía. Personas que manejan la informática y muchas veces consultan en Internet cuando su gato tiene un problema de salud.

El acceso a la información es una de las claves para pensar el nuevo perfil de propietario. Las personas conocen mejor los diferentes tipos de razas y son capaces de elegir una de acuerdo a su forma de vida. La mayoría de estos modernos amantes de los gatos frecuentan con regularidad al especialista. Los especialistas en marketing sugieren que hay que conocer cada vez más a este grupo de consumidores para desarrollar estrategias adecuadas para captarlos y fidelizarlos.

2.3. Visión, misión y objetivos

2.3.1. Visión:

“Visión: sueño en acción, a donde quiero llegar”

La **visión** “sueño en acción” es, en palabras sencillas, es el lugar donde se desea que la empresa o negocio este en el futuro, por ejemplo en 10 años, en tanto la misión es que se va a hacer para alcanzar esa visión.

Frecuentemente muchos emprendimientos no tienen muy clara la visión y menos escrita, la visión es la razón de ser del emprendimiento, es un faro que guía en los momentos de oscuridad, es por ello fundamental definirla correctamente y tenerla planteada adecuadamente.



Visión: se define como la idealización del futuro de la empresa o personal.

En términos generales, la visión es "ver más allá, por encima de todas las cosas". Es imaginarse y poner en marcha la idea, enfocada hacia lo que se quiere lograr.

Visión Personal: La visión es configurar y/o trazar la mirada hacia lo que quiere lograr de su vida personal.

- No es un sueño fantástico.
- Es mirar el pasado con un enfoque positivo y real, proyectarse hacia el futuro basándose en el sentido común, y vivir el presente comenzado desde lo pequeño hasta llegar a lo deseado.

Para ello, primero debe conocer quién es. No puede lograr una carrera y/o la visión, si no descubre sus valores, intereses, talentos, aptitudes y habilidades.

Cuando existe la claridad de donde se quiere llegar en el futuro, el convencimiento y el compromiso permiten realizar acciones claras, pacientes y persistentes, conducentes hacia el logro de los resultados esperados.

Visión Compartida en una empresa, es un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial.

Establecer la "**Visión**" es realizar el proceso de formular el futuro. El visualizar el futuro implica realizar un permanente examen de la organización frente a sus clientes, a su competencia, a su propia cultura, y por sobre todo a saber discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

¿Con que visión actuar en el negocio desde los siguientes puntos de vista?

- Satisfacción de las necesidades de los distintos segmentos del mercado.
- Del negocio y de la rentabilidad.
- De los propietarios y del personal.
- De los servicios o de los productos, del agregando de valor.
- De la solidaridad con otros grupos parecidos, del respeto del medio ambiente y de la comunidad donde se esta inserto.

Visión:

- Posicionarnos como la empresa de distribución de productos, servicios y asesoría veterinaria más capacitada a nivel local.
- Líder en la prestación de servicios médicos veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo con énfasis en pequeños animales y proyección a otras especies.
- Contando con
 - una moderna red de establecimientos dotada de la más alta tecnología
 - un equipo médico y paramédico altamente calificado
 - un departamento de educación continuada con reconocimiento nacional e internacional.
- Compromiso social es mejorar la calidad de vida de las familias a través del cuidado de la salud de nuestros pacientes
- Ofrecer bienestar a empleados y accionistas.

2.3.2. Misión:

“Misión: como voy a proceder para alcanzar mi visión.”

Una filosofía bien cimentada permite tener una **visión** clara del futuro. A su vez esta define la **misión para la cual existe el negocio**. El conocimiento de la organización permite planificar las estrategias y acciones adecuadas que lleven a alcanzar los resultados esperados.

La **misión** representa el fin o propósito para la que ha sido creada la empresa, los que motivan al emprendedor a involucrarse y llevar el negocio adelante. Es un plan para saber como se llegará adonde quiere ir, lo que hará y las actividades específicas que llevará a cabo. La definición de Misión de cualquier emprendimiento debe contestar aproximadamente a las siguientes preguntas:

¿Para que está nuestro emprendimiento en el mercado?

¿Cuál es el beneficio básico para la gente que consumirá nuestros Productos?

¿Qué beneficios aspiramos para nuestra gente de la empresa?

¿Qué beneficios podemos aportar para nuestra comunidad y la sociedad en general?

Son las herramientas y las actividades específicas que llevará a cabo para llegar adonde se quiere ir. Cuáles son las estrategias, las metas y los planes sugeridos por su visión.

Ofrecer bienestar a las familias de nuestros pacientes y proteger la salud pública a través de:

- La prestación de servicios médicos veterinarios y complementarios de optima calidad,
- Contribuir a la innovación, capacitación y desarrollo profesional del sector.
- Trabajar en un equipo basado en los valores y principios éticos de respeto, responsabilidad y compromiso.
- Equipo de trabajo seleccionado y profesional, facultado y actualizado de forma permanente.
- Generando el sentido de pertenencia y fidelidad tanto para el personal como para la clientela, sintiéndose orgullosos de estar vinculados a la empresa.
- Brindar los mejores servicios junto al buen trato profesional en estética canina y felina, venta de cachorros y de productos como medicamentos de uso veterinario, accesorios, alimentos, inspección y registro de camadas, tramites ante la Federación Canófila expot import de la mejor relación calidad y precio.
- Poner el máximo esfuerzo en dar atención y cariño, el que se manifiesta en el poder mejorar la calidad de vida de los clientes y las mascotas.

Modulo 001. Visión Empresarial

Gestión y Marketing enfocados a Veterinarios de Pequeños Animales.

DMTV Pg.A. Deiner José Farias Magallan

- Actuar con una conducta profesional, dentro de los cánones éticos y con reglas y principios morales que regulan las relaciones de personas con animales.

VISIÓN: Ser considerada en el 2009 una de las mejores Clínicas del país, enfocada a la venta de servicios de alta complejidad y tecnología de punta, consecuencia de una eficiente administración de sus recursos, sentido de pertenencia y compromiso de todos sus miembros y la satisfacción permanente del cliente externo e interno.

MISIÓN: Identificar y satisfacer las necesidades de salud de las mascotas generando excedentes económicos para inversión en el desarrollo científico de los servicios que requiere la comunidad y para beneficio de sus colaboradores y accionistas.

2.3.3. Objetivos

“Objetivos: que voy a lograr.”

Objetivos: son la determinación de estados positivos y deseados que se aspiran a alcanzar, a partir de una problemática específica. En tal sentido, tiene que ser compatible con el escenario más probable, o aspirar a lo más deseable, al mismo tiempo ser congruente con la Visión y Misión.

Características:

1. **Realistas:** deben tomar en cuenta el entorno, el escenario donde estamos ubicados, la realidad con la que debemos lidiar.
2. **Específicos:** no dejar dudas respecto a que nos estamos refiriendo y lo que nos proponemos lograr.
3. **Alcanzables:** el fijar objetivos muy elevados o imposibles de cumplir, mas que motivarnos, lo único que lograremos es sentirnos inútiles
4. **Cuantificables:** deben poder medirse, expresarse en unidades (Nº clientes, Transacciones, cantidad de establecimientos)
5. **Temporales:** deben poder definirse en unidades de tiempo: semana, trimestre, año

Los objetivos de una Clínica Veterinaria deben apuntar a lograr los satisfactores que cubran nuestras necesidades profesionales y de satisfacción para nuestros clientes y el bienestar de los pequeños animales.

Ejemplos son:

Para los próximos 6 meses:

- Lograr una rentabilidad sobre la inversión del 30%.
- Incorporar 100 nuevos afiliados.
- Aumentar el número de clientes satisfechos al 95%.
- Lograr que el 100 % del personal se sienta orgulloso de formar parte del equipo.

3. Bibliografía:

Andreu.R, Ricart. J. E, Valor. J, "La organización en la era de la información", 2ª edición, Mc Graw-Hill / IESE. 1997

AulaFácil. Curso de Fidelización de Clientes. [en línea] AulaFácil [citado 01 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/etimktserv.htm>

Buxadé Carbó, Carlos; (1998); "Clínicas Veterinarias como Centros de Negocios del Siglo XXI"; Ediciones Mundi-Prensa.

Fernández, S. De precios y valores. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/050/0005/prof005.htm>

Farias, D. [en línea] Marketing de Servicios Personales. [citado el 20 de octubre de 2006] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/americaner/articulos/004/004.htm>

FocusVET - La Revista de Marketing Veterinario. [en línea] FocusVet [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.focusvet.com.ar>

García, A. Marketing Veterinario. Dr. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/050/0001/prof001.htm>

Gatti, R.; Meder, S. [en línea] La imagen del veterinario de pequeños animales. [citado el 24 de octubre de 2006]. Disponible en World Wide Web:

<http://www.mevepa.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=534>

Goleman, D.. La Inteligencia Emocional. Vergara Editor S.A.. España 1999.

Hermida. J.A, Rico.R.R, (1996), "Marketing para momentos de crisis y recesión", Ediciones Macchi.

Hernández, J.. Marketing de servicios. [en línea]. Monografías.com. [citado 18 de mayo de 2006] Disponible en World Wide Web: <<http://www.monografias.com/trabajos6/masex/masex.shtml>>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Las oportunidades de negocios y el mercado: identificación de oportunidades de negocios y estudio de mercado apropiado en las M.A.R.. M.A.R. Módulo (IICA).no. 2. QR Producciones Gráficas. Asunción (Paraguay).2003.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. La Comercialización en la M.A.R.. M.A.R. Módulo (IICA).no. 3. QR Producciones Gráficas. Asunción (Paraguay).2003.

Jevring, Caroline; (2001); " Gestión de la Clínica Veterinaria"; Editorial Inter-médica.

Kotler .P, "Dirección de mercadotecnia", Prentice Hall. 1996

Kotler, P.. Marketing. 8va Ed. Pearson Education. México 2001.

Lovelok, C. H.. Mercadotecnia de servicios. 3ra Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997.

Martinez Selva, José María. Marketing de Servicios Profesionales. 2da Ed. Prentice. Madrid 2005.

MASSON J.E., WELLHOFF A. El merchandising, rentabilidad y gestión del punto de venta. Ediciones Deusto, México, 1990: 162 p.

MEDER S. Mercado Veterinario Mexicano, Pequeñas Especies. Estudio realizado para los Laboratorios Hoechst Roussel Vet., 1999: 25 p.

MEVEPA CHILE. Gestión Veterinaria: Administración Veterinaria o Management Veterinario.

http://www.vet-uy.com/articulos/artic_ges/013/013bas.htm

Ocampo Carli, Pablo; (2004); Hospital Veterinario Universitario; Documento presentado en la comisión de asuntos universitarios de la SMVU; publicado en "El Albéitar- Crónicas Veterinarias", Año 1 N° 2, Abril - Mayo 2004.

Orlando.J.J, González.D.E, (1997), "Distribución y marketing", 5ª edición ampliada, Ediciones Macchi.

PANVET. Perfil y Ejercicio Profesional de las Ciencias Veterinarias en Latinoamérica; PANVET. 1998

Pasano, J. C.. Marketing y Management.2da Ed. Orientación Gráfica Editora S.R.L. Argentina 2003.

Pena, J. La ética en el Marketing de servicios. [en línea] Gestiopolis [citado 12 de mayo de 2006] Disponible en World Wide Web: <http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/etimktserv.htm>

Pezoa, A.. "La responsabilidad social: grandes desafíos para las empresas del siglo XXI"; Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo; Año V; Número 2; Pág. 84 -90; Agosto de 2002.

Rico. R.R, "Benchmarking estratégico y táctico", Ediciones Macchi. 1996

VET-UY. Sección Artículos sobre la Profesión. [en línea] VET-UY [citado 15 de julio de 2007] Disponible en World Wide Web: <http://www.vet-uy.com/articulos/profesionales/index.htm>