



Diagnóstico estratégico sobre las clínicas de pequeños animales

Decálogo de las principales conclusiones



COLEGIO OFICIAL
DE VETERINARIOS
DE MADRID



Como ya conocéis, durante el año 2010 se ha venido realizando, por encargo del **Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid** y la **Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía** (AMVAC), un **diagnóstico estratégico sobre las clínicas de pequeños animales**, con el fin de conocer las demandas de sus clientes, así como las necesidades de los centros y el apoyo que éstos reclaman tanto del Colegio como de AMVAC.

Con este propósito, se ha recabado la **opinión de los veterinarios** a través de entrevistas en profundidad, diez grupos de enfoque y una encuesta destinada a los centros veterinarios situados en la Comunidad de Madrid. Asimismo, tras la realización de seis grupos de enfoque, se ha encuestado a 1.000 **dueños de mascotas**, así como a 600 personas **que actualmente no tienen animal de compañía**.

A continuación se recogen algunas **conclusiones** que nos parecen relevantes y que pueden servir de anticipo del conjunto del estudio, que será puesto a vuestra disposición en sucesivas comunicaciones:

1. Los veterinarios de pequeños animales están, como colectivo, muy bien valorados por la sociedad en general y por los dueños de animales de compañía en particular, que muestran un alto grado de satisfacción con sus servicios.

La imagen de la profesión es sensiblemente mejor que la que ésta considera que tiene: los dueños de animales de compañía valoran muy positivamente la preparación y dedicación de los veterinarios. Además, casi un 95% de los propietarios recomendaría su centro a un familiar o amigo, con niveles de satisfacción global muy elevados (8,8 sobre 10) y una extraordinaria valoración de la profesionalidad (9,2) y trato (9,1) del personal de los centros veterinarios.

Podría estar pendiente un mejor aprovechamiento de esta buena imagen.

2. Los precios son un factor muy poco importante para la mayoría de los dueños de animales de compañía en todos los procesos relacionados con su cuidado.

Los propietarios suelen acudir a centros relativamente próximos a sus hogares que han sido referenciados, por su calidad en el cuidado de los animales y la excelencia en el trato personal,

por familiares o amigos. El precio es, en todo caso, el factor menos determinante en esta elección.

3. La relación de los dueños de animales de compañía con los centros veterinarios tiende a ser estable, rompiéndose en muy pocas ocasiones, relacionadas con la insatisfacción con el servicio.

El grado de fidelidad de los propietarios de animales de compañía hacia su centro veterinario es muy alto, siendo muy poco frecuente el cambio.

La percepción de una atención inadecuada al animal o a su propietario es la causa más relevante de estos escasos cambios. Las motivaciones económicas son prácticamente inexistentes en este ámbito.





4. El sector se caracteriza por su atomización, existiendo muchos pequeños centros generalistas que ofrecen carteras de servicios muy similares y con fuertes inversiones en medios técnicos.

Un porcentaje muy elevado de centros disponen de una plantilla muy reducida, frecuentemente limitada a su propietario, y han realizado una fuerte inversión en medios técnicos difícilmente recuperable a lo largo de la vida útil de éstos.

5. El modelo de centro veterinario predominante se ve abocado con frecuencia a una economía de subsistencia, basada en una competencia en precios y una reducción de los costes. Esta presión a la baja de los costes veterinarios motiva en muchos casos una reducción de márgenes y salarios.

La convivencia de muchos pequeños centros poco diferenciados entre sí hace que con frecuencia se vean abocados a competir por la captación de servicios de poco valor añadido, e incluso a infravalorar actos clínicos como las vacunas para aumentar sus ingresos.

Además, una competencia excesivamente centrada en la reducción de precios y, por tanto, de los costes veterinarios, ha limitado el potencial de crecimiento de los salarios de los veterinarios y de la rentabilidad de los centros.

6. Las demandas de los propietarios tienden hacia un centro "ideal" que les proporcione todas las soluciones que puedan requerir para el cuidado de sus animales de compañía.

Se trataría de centros que permitan el acceso a una mayor cartera de servicios, con un amplio surtido de productos y con una actitud proactiva, proporcionando a los dueños consejos sobre las necesidades y cuidados de sus animales de compañía.

7. Los propietarios de centros veterinarios prestan poca atención a la realización de tareas de dirección y gestión, primando siempre el corto plazo. Por ello, creen que es necesario encontrar fórmulas que les ayuden a mejorar su gestión.

La mayor parte de la gestión de los centros veterinarios deriva de un criterio de inmediatez, no existiendo una orientación general del negocio, sino una respuesta puntual a las dificultades y problemas que dicho centro tiene en cada





momento. La frecuencia de algunas actuaciones relevantes para la dirección y gestión de los centros (control de fichas de clientes y gestión de éstos, gestión de proveedores, análisis de la rentabilidad del centro e incluso inventario) es, por lo general, baja o muy baja, lo que limita la rentabilidad potencial de los centros veterinarios.

Hay una conciencia generalizada sobre la necesidad de mejora en este ámbito.

8. El prototipo de centro más rentable es una clínica mediana que cuente con dos o tres veterinarios y un auxiliar. Llama la atención que los centros que cuentan con auxiliares veterinarios obtienen mayores niveles de rentabilidad.

Los centros más rentables son los mejor gestionados. La presencia de auxiliares no es, obviamente, la que determina la rentabilidad, sino que sirve para poner de relieve la utilización de un enfoque de gestión diferente en estos centros.

En las principales medidas de rentabilidad, las clínicas medianas con un auxiliar se situarían por encima de las clínicas especializadas, los consultorios y los grandes hospitales y centros de especialidades.

9. La mejora de la gestión de los centros pasa por una solución global, que comprenda diversas actuaciones y posibilidades para los profesionales.

En este sentido, las líneas de actuación demandadas incluyen el asesoramiento en gestión y marketing, la creación de un esquema de formación para la gestión profesional de clínicas, la elaboración de un software de gestión avanzado, el estudio de las posibilidades de actuación ante el seguro veterinario y la gestión de proveedores.

10. Dada la atomización del colectivo, mayoritariamente se pide que el apoyo a la mejora de gestión sea impulsado por los órganos asociativos del sector, que deben crear fórmulas para impulsar la mejora de las clínicas.

Los veterinarios de clínicas de pequeños animales consideran que el Colegio y AMVAC deben prestar una atención especial a sus necesidades, constituyendo una palanca que movilice la generación de soluciones a los principales problemas del sector y defendiendo sus intereses.

RESUMEN METODOLÓGICO Y FICHA TÉCNICA

Ámbito: Comunidad de Madrid.

Fase preliminar:

- Desk research /Análisis de datos secundarios.
- 10 entrevistas en profundidad con veterinarios clínicos representativos de diferentes realidades de la profesión.
- 10 grupos de discusión con propietarios de clínicas, veterinarios empleados, auxiliares, y representantes de los proveedores.
- 6 grupos de enfoque con propietarios de mascotas.

Fase conclusiva:

▪ **Estudio cuantitativo sobre centros veterinarios:** encuestación on-line a dueños y gerentes de clínicas con una muestra de 267 casos, lo que supone un margen de error de $\pm 5,34\%$ con un nivel de confianza del 95,5% y $p=q=0,5$.

▪ **Encuesta a dueños de mascotas y población general no propietaria de mascotas.**

- Encuesta a propietarios y no propietarios de mascotas, dirigida a 1.000 dueños de animales de compañía, margen de error de $\pm 3,09\%$, y 600 personas que no tiene mascota (margen de error de $\pm 4,00\%$), en ambos casos con un nivel de confianza del 95,5% y $p=q=0,5$.

Estudio realizado por el instituto Análisis e Investigación en el invierno de 2010.



ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN
Estudios de Mercado, Marketing y Opinión



ICOVM

C/ Maestro Ripoll, 8. 28006 Madrid
Tel.: 91 411 20 33
www.colvema.org

