¿CÓMO VENCER A LOS GOLIATH QUE SE NOS VIENEN ENCIMA?

Jordi Calvo Marqués
BlauVet Consulting
C/ Tarragona 11-13, 08360 Canet de Mar, Barcelona

1.- Qué es un veterinario?

La clínica veterinaria de pequeños animales es un sector joven, pero que ha sufrido cambios profundos que lo han transformado por completo.

Desde la visión del propio veterinario de lo que debía ser su actividad, hasta la percepción del cliente de lo que puede esperar de una clínica veterinaria, todos los aspectos, tanto clínicos como de gestión, han experimentado una transformación tan radical que poco tienen que ver los centros de hoy en día con aquellas clínicas que iniciaron su actividad en la década de los 70.

En la actualidad nos encontramos en un momento realmente fascinante de esta historia de transformación.

En esta segunda década del siglo XXI el proceso de consolidación del sector de clínica de pequeños animales es probablemente el hecho más relevante y más retador con el que los veterinarios actualmente en activo nos hemos encontrado hasta la fecha.

La época de hacer la guerra cada uno por su lado finalizó. La clásica hipersegmentación que caracterizó a nuestras clínicas empieza a transformarse en diferentes modelos de integración o colaboración que pueden suponer una gran oportunidad para los propietarios de centros veterinarios pero que también pueden percibirse como una amenaza para aquellos que quieran continuar con el modelo del "yo me lo guiso, yo me lo como".

2.- ¿Cómo son los Goliath?

Al hablar del proceso de consolidación, aparecen diversos modelos con características y planteamientos muy distintos:

i.- Los que compran.
Apuestan por aplicar los conceptos clásicos de gestión a las clínicas veterinarias, modelos estratégicos, de gestión de recursos humanos. Se centran en experiencia de cliente, proximidad, comunicación y medicina preventiva.

ii.- Los que abren.
No compran clínicas en funcionamiento sinó que abren sus propios centros. Clínicas de primera opinión que apuestan por el servicio, la comodidad y la confianza.

iii.- Las franquicias
Clínicas de distintos tamaños, a las que aportan su branding y su know how para optimizar el rendimiento empresarial.

iv.- Redes de clínicas
Sus valores son la calidad del servicio, la satisfacción de los gerentes de clínicas y de los clientes finales. Ofrecen recursos de marketing, consultoría, formación, actuan como central de compras y aunque ofrecen imagen corporativa uniforme mantienen la libertad de acción de cada clínica individual.

v.- Fondos de capital Riesgo.
Invierten, por lo menos inicialmente, en Hospitales de referencia.
Apuestan claramente por la calidad del servicio, la formación y la retención de talento.

3.- ¿Qué opciones tenemos?

Se abren, pues, dos posibilidades para los propietarios de clínicas veterinarias que pretendan sobrevivir. Y las dos requieren más o menos la misma receta: implementar buenas prácticas de gestión que lleven a estas empresas a alcanzar los objetivos que se plantean:

i.- Ofrecer una experiencia de cliente memorable para convertir clientes satisfechos en clientes fieles y repetitivos.

ii.- Mejorar los procesos, tanto clínicos como administrativos y de comunicación, que no solamente satisfagan y fidelicen clientes, sinó que además permitan el desarrollo profesional de los miembros de los equipos veterinarios.

iii.- Hacer de estos centros empresas no solamente viables, sinó además rentables económicamente.

La consecución de estos objetivos se antoja imprescindible, tanto para sobrevivir como independiente en un entorno ultracompetitivo, como para resultar atractivo a las cadenas o fondos de inversión que puedan interesarse en la adquisición de nuestros centros.

Una vez aceptado el modelo de clínica-empresa, hay que diseñar un plan de negocio que incluya una planificación estratégica basada en un posicionamiento claro y concreto.
Es complicado intentar satisfacer a todo tipo de clientes y, más allá de esto, este es, probablemente, el mejor modo de no satisfacer a ninguno.
Definir qué somos, a dónde queremos llegar, cuál es nuestra oferta de servicios y cuáles nuestros clientes potenciales es un ejercicio imprescindible pero insuficiente que requiere a posteriori desarrollar un plan táctico coherente con nuestro posicionamiento.

Simplificando una realidad sin duda mucho más compleja, podríamos incluir a los centros veterinarios en uno de los siguientes modelos:

i.- Clínica de referencia o de especialidad.
Incluiría a aquellos centros con un nivel técnico superior a la media. Dotado de los equipamientos más punteros y del personal más cualificado que el mercado pueda ofrecer. No son necesariamente centros particularmente grandes, pero sí tendrán en común el hecho de ofrecer una o más especialidades, y contar con buena parte de los clientes procedentes de la referencia de otros centros de primera opinión.

ii.- Clínicas orientadas al cliente.
Son clínicas que sin renunciar a haces las cosas bien no pretenden competir con las primeras a nivel técnico, sinó que basan su desempeño en los servicios de medicina preventiva. Son centros de primera opinión donde el éxito se basa en la fidelización y retención de clientes. Por lo tanto, se dedicarán muchos recursos a la comunicación, al marketing y por encima de otras prioridades a cuidar la experiencia del cliente.

iii.- Clínicas de optimización.
Serán aquellas que buscan optimizar al máximo los recursos, tanto personales como materiales, para maximizar el rendimiento clínico y empresarial de los centros. Ofrecen un número reducido de servicios básicos, de mucha demanda y que no requieran de una alta cualificación para desempeñarlos. Serían la cara más amable del modelo low cost; aplican economías de escala, requieren de un alto número de clientes y de ocupación de las consultas, y parte de su éxito se basa en el desarrollo estricto de protocolos (clínicos, administrativos, de comunicación) y en la contención de gastos.

Hay que decidir por qué modelo queremos apostar y centrarnos en sus características sin intentar ser todo al mismo tiempo, puesto que enfocar significa renunciar a algunas cosas.

4.- ¿Hacia dónde evolucionará el sector?

Es difícil predecir qué va a suceder, pero el proceso de consolidación es ya una realidad y solo falta por saber si la penetración va a ser parecida a la que hay en otros países y si se va a producir en poco tiempo o va a ser un proceso más progresivo. Los cambios sociológicos y la relación personas-mascotas crearán la demanda de los próximos años. La tecnologia, la experiencia de cliente, la irrupción de seguros para animales de compañía tendrán un peso importante en la evolución de los servicios

veteerinarios que ofrezca el mercado. Probablemente los grandes grupos que lideren el proceso de consolidación usarán su ventaja competitiva para marcar el camino a seguir.

Lo que parece claro es que puede hacer crecer el sector, y puede convertirse en una oportunidad para casi todos los actores del sector: Empresas más profesionalizadas y más rentables, veterinarios clínicos con más opciones, clientes con mayor oferta de servicios de mayor calidad y pacientes que verán también mejorados los servicios clínicos que reciben. El único grupo que lo va a pasar mal (si logra sobrevivir) es aquel compuesto por las clínicas del aquí-siempre-se-ha-hecho-así. Hoy más que nunca es imprescindible adaptarse, cambiar, innovar para mantener el tipo en un entorno VUCA como el que vivimos.