

EDICIÓN ESPECIAL

# veterinary focus

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía 2023

## ESTRATEGIA DE PRECIOS EN EL 2023

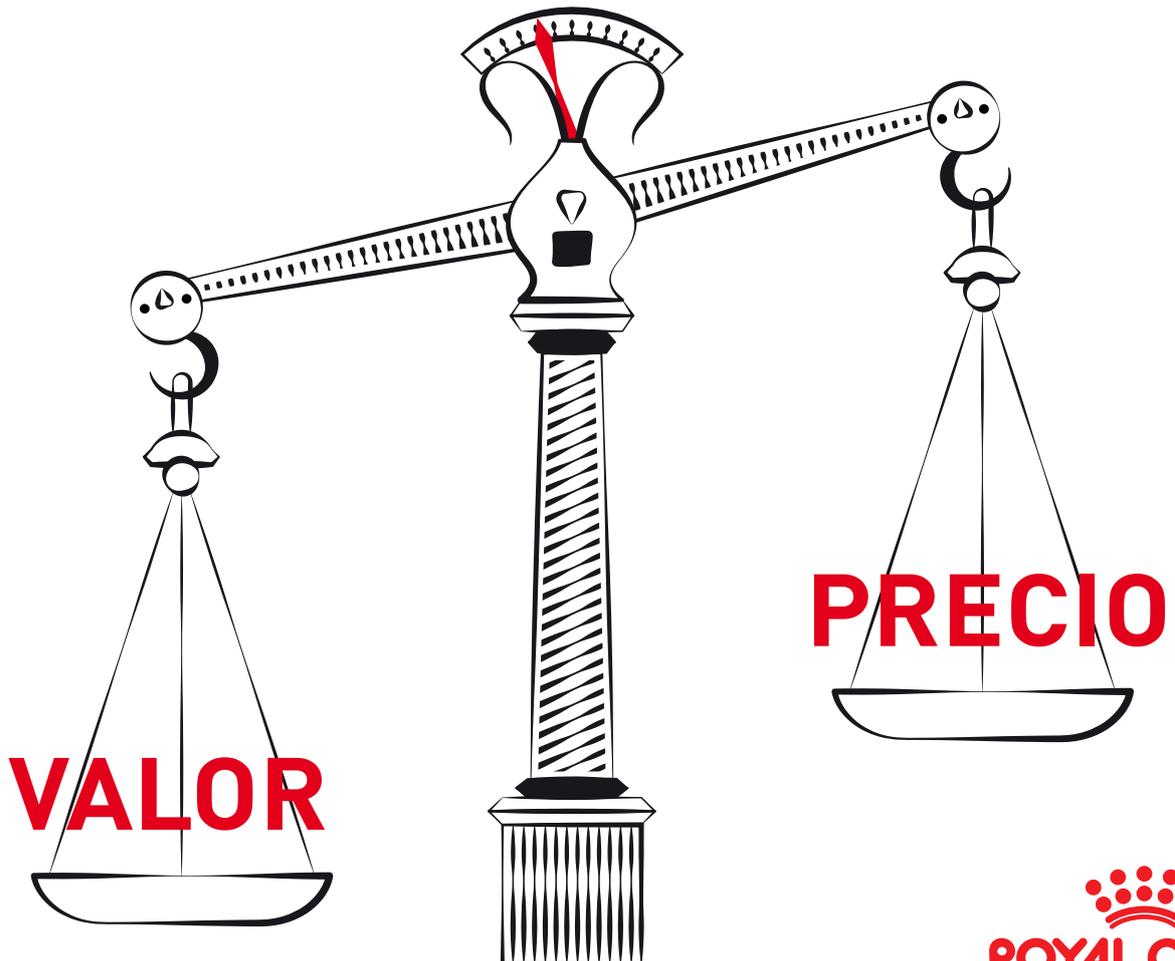
**Presión inflacionaria: estrategia de precios -**

Philippe Baralon - P02

**Elegir el precio adecuado para tus servicios veterinarios -**

Pere Mercader - P06

**Cómo hablar del precio de los servicios veterinarios con los propietarios de las mascotas -**Antje Blaettner - P11





En los últimos años, la profesión veterinaria se ha enfrentado a algunos retos importantes. Tras pasar el COVID-19 y las restricciones que afectaron a veterinarios y auxiliares, la mayor carga de trabajo como consecuencia del aumento en el número de propietarios de animales de compañía y unos altos niveles de agotamiento e incluso de la tasa de suicidio entre nuestros compañeros, ahora nos enfrentamos a la elevada tasa de inflación, que nos obliga a adaptarnos de nuevo en la forma de trabajar en la clínica diaria.

Como cualquier parte del ecosistema que gira en torno al cuidado de las mascotas, Royal Canin también se ha visto afectada por este nuevo escenario económico y los retos que conlleva, como el aumento del coste de las materias primas y de la energía, entre otros. Sin embargo, nuestro compromiso con la calidad de nuestros productos no ha cambiado: nos mantenemos fieles a nuestra convicción de “El perro y el gato son nuestra prioridad” y nos esforzamos constantemente por ofrecer lo mejor para ti y para las mascotas que cuidas.

Somos conscientes de que la subida de precios añade complejidad a la gestión de la clínica veterinaria y puede provocar tensiones. Por eso hemos pedido a tres especialistas en gestión de clínicas, Philippe Baralon, Antje Blättner y Pere Mercader, que compartan su experiencia sobre cómo enfocar el ajuste de precios de los servicios y productos veterinarios.

Esperamos sinceramente que el futuro sea mejor y que esta breve edición especial de *Veterinary Focus* te brinde el apoyo que mereces.

Atentamente,

**Philippe Marniquet**  
DVM, Dip. ESSEC  
Health Affairs Royal Canin

**veterinary/**  
**focus**<sup>EE</sup>

Origine du papier : Autriche  
Taux de fibres recyclées : 0%  
Certification : 100% PEFC  
Eutrophisation Ptot : 0,056 Kg/tonne



Nous faisons le choix de travailler avec un imprimeur labellisé Imprim'vert et d'utiliser du papier certifié PEFC issu de forêts gérées durablement.

#### Comité editorial

- Andrée-Anne Blanchet, BSc., MSc., DVM, Scientific Communications Specialist, Royal Canin Canada
- Penny Chao, DVM, MSc., Scientific Communication Manager, Royal Canin, Taiwan
- Craig Datz, DVM, Dip. ACVN, Senior Scientific Affairs Manager, Royal Canin, USA
- María Elena Fernández, DVM, Spain
- Ana Gandolfo, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin Argentina
- Philippe Marniquet, DVM, Dip. ESSEC, Scientific Affairs Manager, Royal Canin, France
- Anita Pachatz, DVM, Scientific communication Manager, Royal Canin, Austria
- Sally Perea, DVM, Dip. ACVN, Augmented Algorithms Certified Nutritionist, Royal Canin, USA
- Henri Poncelet, DVM, Scientific Communication Manager Royal Canin France
- Alice Savarese, DVM, PhD, Scientific Communication Specialist, Royal Canin, Italy
- Paul Slon, BSc., DVM, Scientific Communication and Affairs Expert, Royal Canin, Israel

**Editor adjunto:** Buena Media Plus

**Chairman:** Julien Kouchner;

**CEO:** Bernardo Gallitelli  
11-15, quai De Dion-Bouton  
92800 Puteaux, France

**Teléfono:** +33 (0) 1 76 21 91 78

**Editor en jefe:** Ewan McNeill, BVMS,  
Cert VR, MRCVS

**Secretaría editorial**

• Laurent Cathalan  
(laurent.cathalan@1health.fr)

**Material gráfico**

• Pierre Ménard

**Impreso en la Unión Europea**

ISSN 2430-7874

**Depósito legal:** Junio 2023

**Portada:** Sandrine Fontègne

**Retratista de los autores:**

Manuel Fontègne

*Veterinary Focus* se publica en portugués  
brasileño, inglés, francés, alemán,  
italiano, polaco, ruso, español y coreano.

**Puede encontrar los números más recientes en la página web de la revista:**  
<https://vetfocus.royalcanin.com> y en  
[www.ivis.org](http://www.ivis.org).

Los procesos de autorización de los agentes terapéuticos propuestas para uso en especies de pequeños animales varían mucho a nivel mundial. En ausencia de una licencia específica, debe considerarse advertir sobre los posibles efectos secundarios, antes de

la administración del medicamento.

*Veterinary Focus* tiene completamente reservado el derecho de reproducción.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, copiarse ni transmitirse de ninguna manera ni por ningún medio (ya sea gráfico, electrónico o mecánico), sin el consentimiento por escrito de los editores © Royal Canin SAS 2023.

No se han identificado de una manera especial los nombres patentados (marcas registradas). No obstante, de la omisión de esa información no puede deducirse que se trata de nombres

no patentados y que, por tanto, puede utilizarlos cualquiera. Los editores no pueden asumir la responsabilidad sobre la información proporcionada acerca de las dosificaciones y los métodos de aplicación. Cada lector debe comprobar en la bibliografía adecuada que los detalles de este tipo son correctos.

Puesto que los traductores han hecho todo lo posible por garantizar la precisión de sus traducciones, no puede aceptarse responsabilidad alguna sobre la exactitud de los artículos originales y, por consiguiente, tampoco las reclamaciones resultantes por negligencia profesional a este respecto. Las opiniones expresadas por los autores o los colaboradores no reflejan necesariamente las opiniones de los editores, los directores o los asesores editoriales.

El equipo de *Veterinary Focus* acepta ofrecimientos de ideas para escribir artículos, así como sugerencias de temas y autores, que deben dirigirse al director. *Veterinary Focus* tiene completamente reservado el derecho de reproducción. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, copiarse ni transmitirse de ninguna manera ni por ningún medio (ya sea gráfico, electrónico o mecánico), sin el consentimiento por escrito de los editores © Royal Canin SAS 2023. No se han identificado de una manera especial los nombres patentados (marcas registradas). No obstante, de la omisión de esa información no puede deducirse que se trata de nombres no patentados y que, por tanto, puede utilizarlos cualquiera. Los editores no pueden asumir la responsabilidad sobre la información proporcionada acerca de las dosificaciones y los métodos de aplicación. Cada lector debe comprobar en la bibliografía adecuada que los detalles de este tipo son correctos. Puesto que los traductores han hecho todo lo posible por garantizar la precisión de sus traducciones, no puede aceptarse responsabilidad alguna sobre la exactitud de los artículos originales y, por consiguiente, tampoco las reclamaciones resultantes por negligencia profesional a este respecto. Las opiniones expresadas por los autores o los colaboradores no reflejan necesariamente las opiniones de los editores, los directores o los asesores editoriales.

# PRESIÓN INFLACIONARIA: ESTRATEGIA DE PRECIOS



## Philippe Baralon

DVM, MBA, Phylum, Colomiers, Francia

Philippe Baralon se licenció por la Facultad Veterinaria de Toulouse, en Francia, en 1984 y continuó su formación en Economía (Máster en Economía, Toulouse, 1985) y Administración de Empresas (MBA, HEC-París, 1990). En 1990 fundó su propio grupo de consultoría, Phylum, y actualmente sigue siendo uno de sus socios, dedicándose principalmente a la consultoría sobre gestión de clínicas veterinarias en 30 países de todo el mundo. Sus principales áreas de especialización son la estrategia, el marketing y las finanzas. Además, imparte formación a veterinarios y auxiliares sobre gestión de consultas mediante conferencias y talleres, y realiza análisis comparativos económicos de clínicas veterinarias en distintas partes del mundo. Ha escrito numerosos artículos, más de 50, sobre gestión de clínicas veterinarias.

Esta publicación forma parte de una serie de tres artículos escritos por especialistas en gestión veterinaria; Philippe Baralon, Antje Blättner y Pere Mercader. En este artículo se analizan los factores que se deben tener en cuenta en la revisión anual de los precios de una clínica veterinaria, especialmente, cuando la tasa de inflación es elevada.

## PUNTOS CLAVE



## ●●○ Introducción

Tras unas tres décadas de estabilidad de precios en la mayoría de las economías desarrolladas, la inflación ha vuelto con fuerza. Las clínicas veterinarias, como todas las empresas, tienen que hacer frente a esta situación poco habitual y la mayoría tienen que hacer un esfuerzo para comprender lo que se debe o no hacer. Con el objeto de analizar cómo debe ajustar los precios una clínica para tener en cuenta la inflación, nos centraremos en un caso práctico utilizando algunos datos sencillos y preguntas simples.

## ●●○ Revisión de precios de PremiumVet

PremiumVet<sup>1</sup> es una clínica veterinaria generalista de pequeños animales que opera como sociedad. Tiene lo que se considera una política de precios adecuada, es decir, coherente con su posicionamiento en el mercado, y un nivel de rentabilidad satisfactorio desde el punto de vista de los dos socios, Jane y Kevin.

Los dos socios siempre se reúnen a finales de diciembre de cada año para decidir el ajuste de precios anual para los 12 meses siguientes (**Figura 1**). Para la reunión de diciembre del 2022,

<sup>1</sup> PremiumVet es un nombre hipotético y no tiene relación con ninguna clínica o negocio real del mismo nombre.



© Shutterstock

**Figura 1.** Los propietarios de las clínicas veterinarias se deben plantear una estrategia de precios cuando se enfrentan a una tasa de inflación elevada; esto también requiere un debate y una explicación detallada con el equipo veterinario.

Jane se prepara como de costumbre y recopila los datos pertinentes. Además, incluye una previsión simplificada de la cuenta de resultados finales de PremiumVet para el 2022 (**Tabla 1**) y los detalles sobre la tasa de inflación.

A nivel nacional, se espera que la tasa de inflación global final para el 2022 alcance el 10%, impulsada principalmente por las subidas del precio de la energía y los alimentos. A finales de diciembre del 2022, la mayoría de las previsiones anticipan aproximadamente el mismo nivel de inflación para el 2023, aunque la incertidumbre sigue siendo muy elevada (la mayoría de los economistas prevén entre un 5% y un 12%). Por supuesto, no todos los costes aumentaron un 10% en el 2022, por lo que Jane revisó los datos de todos sus gastos, tal y como se resume en la **Tabla 2**.

Ahora Jane y Kevin tienen que tomar algunas decisiones importantes:

1. En la reunión anual de finales del 2021, Jane propuso aumentar los precios de todos los servicios veterinarios un 2,5% (aproximadamente la tasa de inflación del 2021), con un aumento de los salarios del personal del 2% a partir del 1 de enero del 2022, y Kevin aceptó inmediatamente. Sin embargo, en marzo-abril del 2022 los precios de la energía se dispararon y, a finales de la primavera, muchos otros precios también aumentaron significativamente, de modo que la presión de los salarios llegó a ser un motivo de preocupación en la empresa. En ese momento, Jane propuso añadir un 4% más a todos los precios de servicios, pero Kevin se mostró reacio; finalmente, a finales de septiembre, acordaron un aumento del 2,5% a partir del 1 de octubre, y al mismo tiempo una subida adicional del 4,5% en los salarios del personal. Ahora se plantean las siguientes preguntas: ¿qué ajuste de precios se debe aplicar a los servicios para el 2023? ¿Debería ser un ajuste general en un porcentaje fijo, o sería preferible hacer ajustes diferentes según las categorías de servicios? También creen

**Tabla 1.** Previsión simplificada de la cuenta de resultados final de PremiumVet para el 2022.

	K€
<b>Ingresos totales</b>	<b>1.000</b>
Coste de las ventas (medicamentos, alimentos para mascotas, consumibles)	230
<b>Margen bruto</b>	<b>770</b>
Gastos de personal	465
Coste de los locales	55
Costes energéticos	15
Otros gastos generales	85
<b>Costes totales</b>	<b>620</b>
<b>Beneficios</b>	<b>150</b>

**Tabla 2.** Tasas de inflación de PremiumVet en 2022/2023. Hay que tener en cuenta que la simple utilización de la tasa de inflación media o nacional enmascarará los aumentos variables de las distintas categorías de gastos, por lo que es mejor identificar la tasa de inflación específica de cada sector siempre que sea posible.

Gastos	Tasa de inflación en el 2022	Observaciones y previsiones para el 2023
Gastos de personal	+6,5%* *véase la nota de la <b>Tabla 3</b>	+ 2% en enero y + 4,5% en octubre del 2022, después +5% en enero del 2023
Coste de los locales	+3,0%	La subida contractual anual debería mantenerse por debajo del 4%
Energía	+55,0%	Impredecible – coste estimado
Otros gastos generales	+3,5%	Muy variable, podría aumentar un poco más



© Shutterstock

**Figura 2.** Los clientes suelen comprar productos de la clínica cuando hay poca competencia en otros canales del mercado.

- que deben dar al personal un aumento salarial del 5% a partir de enero del 2023.
2. En el caso de los productos vendidos en la clínica, el ajuste del 2021 fue casi automático: los socios aplicaron sus márgenes habituales a los precios de compra actualizados. Este año, tomar decisiones acertadas en el caso de los productos

es más difícil que en el de los servicios, ya que se han producido enormes variaciones en la subida de los precios de compra (¡entre el 2 y el 38%!). Este dilema se ilustra mejor considerando dos productos del almacén de la clínica (con todos los precios sin IVA para simplificar):

- En el caso del Producto A, el precio de compra en el 2022 fue de 30€, y se vendió a los clientes por 54€ (margen de 1,8x). Se espera que el precio de compra en el 2023 sea de 31€. Además, el Producto A tiene la ventaja de tener poca competencia en otros canales, es decir, los clientes lo suelen comprar en la clínica (**Figura 2**).
- En el caso del Producto B, el precio de compra en el 2022 fue de 60€, y se vendió por 84€ (margen de 1,4x). Se espera que el precio de compra en el 2023 sea de 75€, probablemente debido al aumento del coste de determinadas materias primas y/o al elevado coste de la energía. Además, el Producto B tiene una competencia importante, es decir, los clientes también pueden adquirirlo a través de competidores no veterinarios, en su mayoría tiendas *on-line* (de ahí la decisión histórica de que tenga un margen de beneficio inferior al del Producto A).

## ●●● Los socios se enfrentan a tres cuestiones importantes

### 1. ¿Cuál es el aumento de margen bruto que PremiumVet necesita para mantener su beneficio (en moneda constante) en el 2023?

Con la información recopilada por Jane, los dos socios calcularon su tasa de inflación interna, como se muestra en la **Tabla 3**. Los costes totales para el 2023 se estimaron en 43.000€ más que los del 2022; si se supone que la inflación es del 10%, esto significaría que un beneficio comparable para Jane y Kevin en el 2023 sería de 165.000€, (es decir, un 10% más que en el 2022). Para lograrlo, su margen bruto tendría que pasar de 770.000 a 828.000€.

Es importante señalar que solo utilizaron la tasa de inflación nacional para calcular el beneficio mantenido en moneda constante; para el resto utilizaron datos específicos. El margen bruto requerido de 828.000€, significa que PremiumVet necesita un margen bruto un 7,5% superior al del



**“Los precios no se deben incrementar de forma automática, sino que se deben tener en cuenta varios factores, entre ellos los precios de la competencia.”**

Philippe Baralon

**Tabla 3.** Cálculo necesario para mantener el nivel de beneficios para los propietarios de PremiumVet aplicando la tasa de inflación adecuada a cada categoría de gasto.

	2022 κ€	Elevación (de la Tabla 2)	2023 κ€
Gastos de personal	465	+6,5%*	495
Coste de los locales	55	+3,0%	57
Costes energéticos	15	+55,0%	23
Otros gastos generales	85	+3,5%	88
Costes totales	620		663
<b>Beneficios</b>	<b>150</b>	<b>10%</b>	<b>165</b>
Margen bruto	770	<b>+7,5%</b>	828

\* Para ser absolutamente exactos, dos subidas consecutivas de los salarios del 2% y del 4,5% dan como resultado una subida del 6,59% (1,02 x 1,045) y si la primera se aplica a partir del 1 de enero y la segunda a partir del 1 de octubre, la subida media es del 3,15% (2% x 3/4 + 6,59% x 1/4).

2022 para mantener un beneficio neto equivalente para los socios.

Frente a ello, la clínica aumentó los precios solo un 3,1% en un año completo (un 2,5% el 1 de enero y un 2,5% el 1 de octubre), aunque a 31 de diciembre serán un 5% superiores a los del año anterior<sup>2</sup>.

### 2. ¿Cuál es el nivel de subida adecuado para los precios de sus servicios en el 2023?

Considerando que los precios de PremiumVet son adecuados, es decir, coherentes con su posicionamiento en el mercado, el método más sencillo para actualizar los precios de los servicios consiste en aumentar cada uno de ellos un 7,5%. No obstante, los socios pueden decidir aplicar un mayor aumento a algunos servicios, si lo consideran necesario y/o posible, y un aumento ligeramente inferior a otros servicios, si es absolutamente necesario (p. ej., si los precios de otras clínicas veterinarias locales son competitivos), siempre que, en la media ponderada, teniendo en cuenta el volumen de cada servicio, el aumento sea de al menos el 7,5%.

Por supuesto, los dos socios acordaron estar pendientes de la situación durante el año siguiente y estar preparados para volver a actuar en caso necesario. Al fin y al cabo, sus decisiones para el ajuste de precios de enero solo pueden compensar la última parte de la inflación interna real del 2022 y apenas incluyen el mínimo previsto para el 2023.

### 3. ¿Cómo se debe abordar la cuestión del precio de los productos?

A la hora de fijar los precios de los productos, los dos ejemplos mencionados muestran dos situaciones opuestas. El precio de compra del Producto A solo aumentará un 3,3% en una categoría que no se ve afectada por ningún

<sup>2</sup> Para ser absolutamente exactos, dos subidas consecutivas del 2,5% de los precios dan lugar a una subida del 5,0625% (1,025 x 1,025) y si la primera subida se aplica a partir del 1 de enero y la segunda a partir del 1 de octubre, la subida media es del 3,14% (2,5% x 3/4 + 5,0625% x 1/4).

**Tabla 4.** Opciones de precios de PremiumVet utilizando las tasas de margen “estándar” de la clínica y con un incremento del 7,5% del margen bruto. Esta tabla muestra cómo con un planteamiento flexible y razonado de los distintos productos se pueden preservar o aumentar los beneficios.

producto	2022 precio de compra	Tipo de margen	2022 precio de venta	2022 margen bruto	2023 precio de compra	Precios de venta 2023			2023 margen bruto
						Margen de beneficio habitual	+7,5% de margen bruto	Decisión final	
A	30€	1,8	54€	24€	31€	55,80€	56,80€	60,00€	29€
B	60€	1,4	84€	24€	75€	105,00€	100,80€	100,00€	25€

**Tabla 5.** Resumen de la estrategia de precios aplicada por PremiumVet, en la que los aumentos de precios varían en función del nivel de competencia.

Contexto competitivo	Producto	Aumento del precio de compra en comparación con el aumento requerido del margen bruto (7,5% para PremiumVet en 2023)	
		< 7,5%	> 7,5%
		Baja competencia (consumibles, inyectables, entregas puntuales...)	> Margen de beneficio estándar $\geq + 7,5\%$ en margen bruto
Alta competencia (envases grandes de marcas OTC conocidas o productos preventivos o de larga duración disponibles en canales no veterinarios)	Margen de beneficio estándar Seguimiento estrecho de la competencia	< Margen de beneficio estándar Máximo del 7,5% de margen bruto Seguimiento estrecho de la competencia	

competidor importante, mientras que el precio del Producto B aumentará un 25% en una categoría muy expuesta a canales de venta alternativos.

Si PremiumVet mantiene su estrategia anterior y aplica sus porcentajes de margen habituales (1,8 para el Producto A y 1,4 para el Producto B), la clínica solo aumentará su beneficio bruto en 80 céntimos adicionales, es decir, un 3,3% para el Producto A. Para el Producto B, el aumento del beneficio bruto sería de 6€ adicionales, lo que supone un incremento del 25%. En el primer ejemplo, el aumento de precios está por debajo del 7,5% de aumento del margen bruto necesario para mantener un nivel aceptable de beneficios (según los cálculos de la **Tabla 3**) y no se aprovechará la oportunidad que ofrece la escasa competencia. En el segundo ejemplo, el ajuste de precios superará el objetivo de margen bruto, pero la clínica está expuesta a un mayor riesgo de perder ventas debido a la competencia.

Una alternativa mejor sería aumentar el margen bruto de cada producto en un 7,5%: así, para el Producto A, se usa el margen bruto del 2022 de 24€ y se aumenta en un 7,5%, lo que da un nuevo margen bruto de 25,80€ y, por tanto, un precio de venta de 56,80€ (31 + 25,80); para el Producto B, aplicando el mismo aumento del 7,5% se obtiene un precio de venta de 100,80€ (75 + 25,80).

Sin embargo, otra opción todavía mejor sería ajustar el precio final, sobre esta base, teniendo en cuenta el contexto competitivo específico. En la **Tabla 4** se resumen las opciones para fijar precios utilizando los márgenes “estándar” de la clínica

y una subida del 7,5% del margen bruto, y se presentan las decisiones finales que Jane acaba proponiendo a Kevin.

Kevin en principio estaba de acuerdo, pero pidió tener una política general fácilmente aplicable a todos los productos vendidos por PremiumVet. Por su parte, Jane propuso una política de ajuste de precios (resumida en la **Tabla 5**), que tiene en cuenta tanto la necesidad de aumentar el margen bruto como la de posicionar al producto en un contexto competitivo.

## ●●● Mensajes para recordar

El ejercicio anterior ilustra algunos puntos básicos que se deben tener en cuenta al revisar los precios de los servicios y productos en una clínica veterinaria. Al menos hay tres mensajes importantes:

- Apartarse del ajuste anual estándar de los precios de los servicios y de los márgenes habituales que se aplican a los productos resulta útil cuando la tasa de inflación supera el 5% anual y es absolutamente imprescindible cuando alcanza el 8%.
- Además de las estadísticas nacionales, es muy interesante investigar la “tasa de inflación interna” de una clínica veterinaria. Asimismo, es importante asegurarse de que los beneficios anuales aumenten cada año, al menos en consonancia con la tasa de inflación nacional, pues de lo contrario la rentabilidad de la clínica disminuirá en moneda constante. Utilizando los datos adecuados, es posible fijar un objetivo de evolución del margen bruto del X%.
- Los precios de los servicios deben incrementarse cada año al menos un X% utilizando una media ponderada. Si la inflación se ha consolidado en la economía nacional, es preferible ajustar los precios de los servicios dos o tres veces al año, en lugar de hacerlo en una sola subida brusca. En cuanto a los productos, los autores recomiendan seguir las directrices indicadas en la **Tabla 5**.



## CONCLUSIÓN

Tras varios años de inflación casi nula, los veterinarios deben adaptar su forma de aumentar el precio de sus servicios y productos. No existe una solución sencilla, pero este artículo destaca los distintos parámetros que se deben tener en cuenta para optimizar una estrategia de precios.

# ELEGIR EL PRECIO ADECUADO PARA TUS SERVICIOS VETERINARIOS



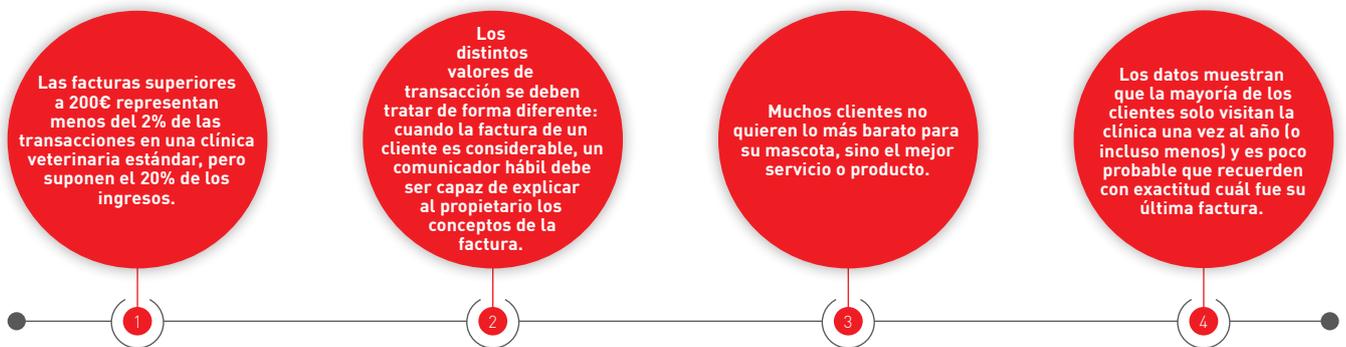
## Pere Mercader

DVM, MBA, Veterinary Management Studies (VMS), Barcelona, España

Pere Mercader se estableció como consultor en gestión de clínicas veterinarias en el 2001 y desde entonces ha desarrollado esta función en España, Portugal y algunos países latinoamericanos. Sus proyectos más destacados incluyen la realización de estudios de investigación sobre rentabilidad y precios para clínicas veterinarias españolas, la impartición de conferencias sobre gestión de clínicas en más de 30 países y la autoría del libro "Soluciones de gestión para clínicas veterinarias", publicado en español, inglés, italiano y chino y vendido en todo el mundo. En el 2008, cofundó VMS, una empresa que ofrece un servicio de evaluación comparativa para más de 800 clínicas veterinarias españolas. Pere Mercader también fue cofundador de la Asociación Española de Gestión de Clínicas Veterinarias (AGESVET) y formó parte de su junta directiva durante ocho años.

Esta publicación forma parte de una serie de artículos dedicados al aspecto empresarial de la clínica veterinaria escritos por Pere Mercader, Antje Blättner y Philippe Baralon. Este artículo analiza la percepción de los precios veterinarios: ¿Qué piensan realmente los clientes de nuestros precios y cómo creemos nosotros que piensan ellos?

## PUNTOS CLAVE



## Introducción

Muchos de los aspectos financieros de la gestión de una clínica siempre han resultado problemáticos para la mayoría de los veterinarios. Esto se puede deber en parte a que somos principalmente clínicos, no gestores de empresas, en parte a que estamos ligados a los aspectos emocionales del cuidado de las mascotas y, en parte, a que no tenemos el conjunto de habilidades que nos permite saber cómo estructurar nuestros precios y después explicárselos a los clientes. Este artículo

ofrece un enfoque basado en la evidencia respecto a la elección del precio adecuado para nuestros servicios y productos.

La toma de decisiones acertadas en materia de precios ha sido históricamente un reto para muchos veterinarios. Hay varias razones para ello:

- Calcular el coste real de los servicios veterinarios es complicado. Como la mayoría de los gastos de una clínica son fijos (personal, equipos, locales), no resulta obvio cómo asignar una parte equitativa de estos costes a un procedimiento veterinario

específico. Sobre todo, si nunca hemos recibido formación al respecto durante nuestra carrera universitaria.

- Es difícil apreciar y comprender cómo se crea la percepción de valor por parte del propietario de una mascota. Esto muchas veces da a lugar a que los veterinarios sobrestimen la sensibilidad de los clientes al precio.
- La falta de habilidades comunicativas y de formación nos sitúa en desventaja; si no podemos explicar adecuadamente a un cliente el razonamiento que hay detrás de nuestras recomendaciones terapéuticas y el valor que aportarán a su mascota, no es de extrañar que algunos clientes rechacen dichas recomendaciones, no por el coste real, sino más bien por la falta de valor percibida.
- El papel que desempeñan las emociones y, en particular, los sentimientos injustificados de culpa que se generan en nuestra mente respecto al coste supone un problema. Muchos veterinarios se sienten mal cuando existe una confrontación con un cliente por el coste de un procedimiento, obviando a menudo la paradoja de que, cobrar de menos por los servicios, normalmente implica pagar de menos al equipo de la clínica por su esfuerzo.

Como veterinarios debemos superar estos problemas, ya que nos frenan a la hora de desarrollar el negocio y ofrecer la mejor atención posible a los animales. Los datos pueden desempeñar un papel importante en este contexto, aportando claridad y evitando que los sesgos emocionales confundan nuestro análisis. Veamos tres casos prácticos basados en la evidencia que pueden ayudarnos a considerar “la cuestión de los precios” desde una perspectiva diferente, desenmascarando (y desmontando) algunos de los mitos financieros más frecuentes que, por desgracia, están arraigados en nuestra profesión.

## CASO PRÁCTICO Nº 1



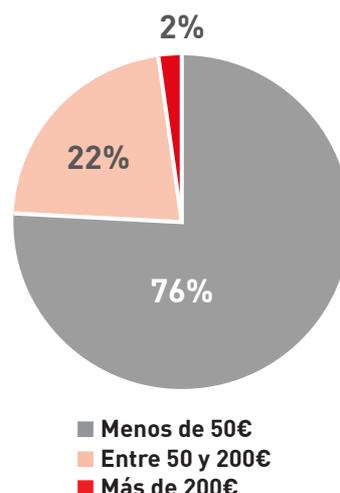
### “La verdadera (y sorprendente) cuantía de la mayoría de las facturas veterinarias”

¿Cuál es el valor medio de transacción (VMT) cuando un propietario visita una clínica veterinaria? Esta fue la pregunta clave de un reciente estudio de VMS ([www.estudiosveterinarios.com](http://www.estudiosveterinarios.com)) que analizó 6,5 millones de transacciones de unas 1.000 clínicas veterinarias españolas durante el 2020. La **Figura 1** muestra la distribución de costes dividida en tres categorías, mientras que la **Figura 2** muestra cómo contribuyó cada categoría al flujo global de ingresos de las clínicas implicadas.

De estos resultados podemos destacar algunos hechos:

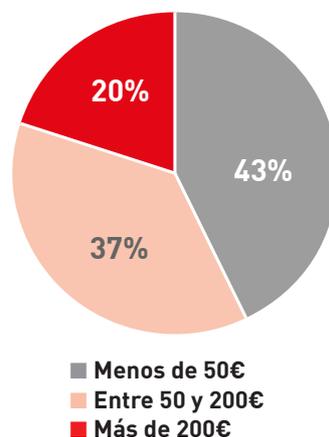
- Un número sorprendentemente elevado de transacciones (76%) son de un valor monetario relativamente pequeño (50€ o menos), por lo

% de transacciones por valor



**Figura 1.** El valor medio de transacción (VMT) en una clínica veterinaria, si se divide en tres grandes categorías, suele ser relativamente bajo. Fuente: Estudio VMS España

Porcentaje de los ingresos totales de la clínica procedentes de transacciones en cada rango



**Figura 2.** Aunque solo el 2% de las transacciones en una clínica veterinaria superan los 200€ de valor, este porcentaje representa una parte considerable del volumen de negocios global de la clínica. Fuente: Estudio VMS España

que es muy poco probable que desencadenen un conflicto financiero importante con los propietarios de las mascotas. La mayoría de estas transacciones probablemente son de naturaleza rutinaria, con baja complejidad respecto a la comunicación, y cualquier miembro del equipo las pueden desempeñar con la formación adecuada.

- En el otro extremo, una factura de 200€ o más representa menos del 2% del número total de transacciones; sin embargo, su relevancia



**“Para el consumidor, los precios muy bajos pueden ser sospechosos, mientras que los precios más altos puede ser señal de calidad.”**

Pere Mercader

económica para el negocio es importante, ya que suponen el 20% de los ingresos totales. Por lo tanto, parece razonable que este tipo de transacciones se manejen con más cuidado, con un mensaje estructurado e, idealmente, con la participación directa de un veterinario con buenas dotes de comunicación.

- Las proporciones relativas de estas categorías cambiarán en función del segmento concreto del mercado veterinario. Los grandes hospitales de referencia tendrán sin duda un número mucho mayor de transacciones de mayor valor y su personal tendrá que estar mejor equipado con las habilidades y técnicas de comunicación necesarias para manejar las correspondientes conversaciones económicas con los clientes.

#### CONCLUSIÓN

Los datos muestran que el 98% de las interacciones con los clientes resultan en una factura inferior a 200€. No cabe duda de que el precio puede ser un problema con algunos clientes y algunos procedimientos, pero tenemos que considerar este tema dentro del contexto general.

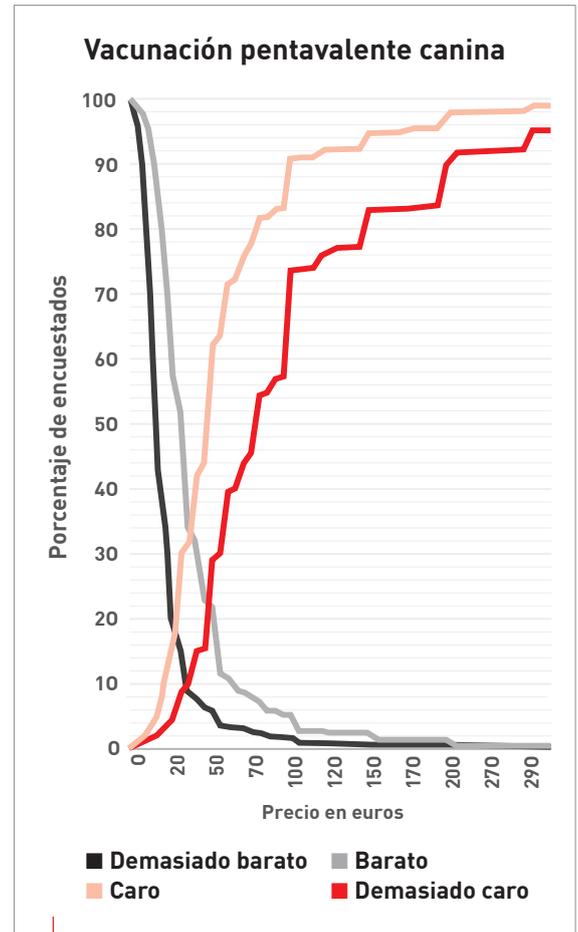


Figura 3. Medidor de sensibilidad al precio de la vacunación pentavalente canina.

- **Precio marginal bajo** = 30€ (por debajo es sospechoso)
- **Precio previsto** = 40€
- **Precio marginal alto** = 50€ (un precio superior se considera excesivo)

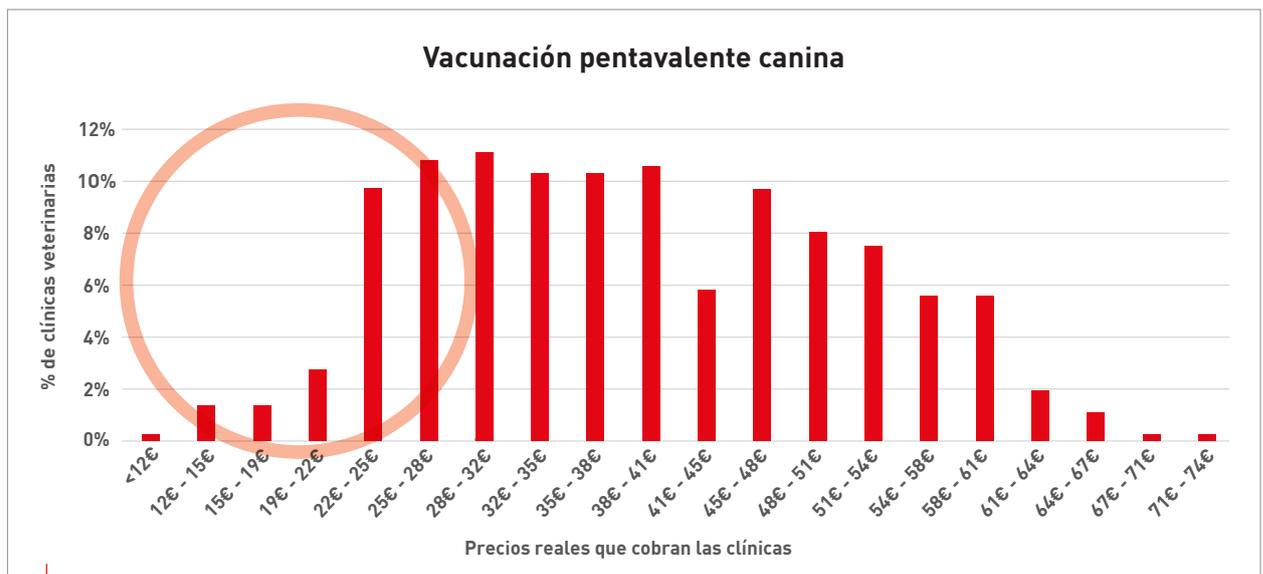
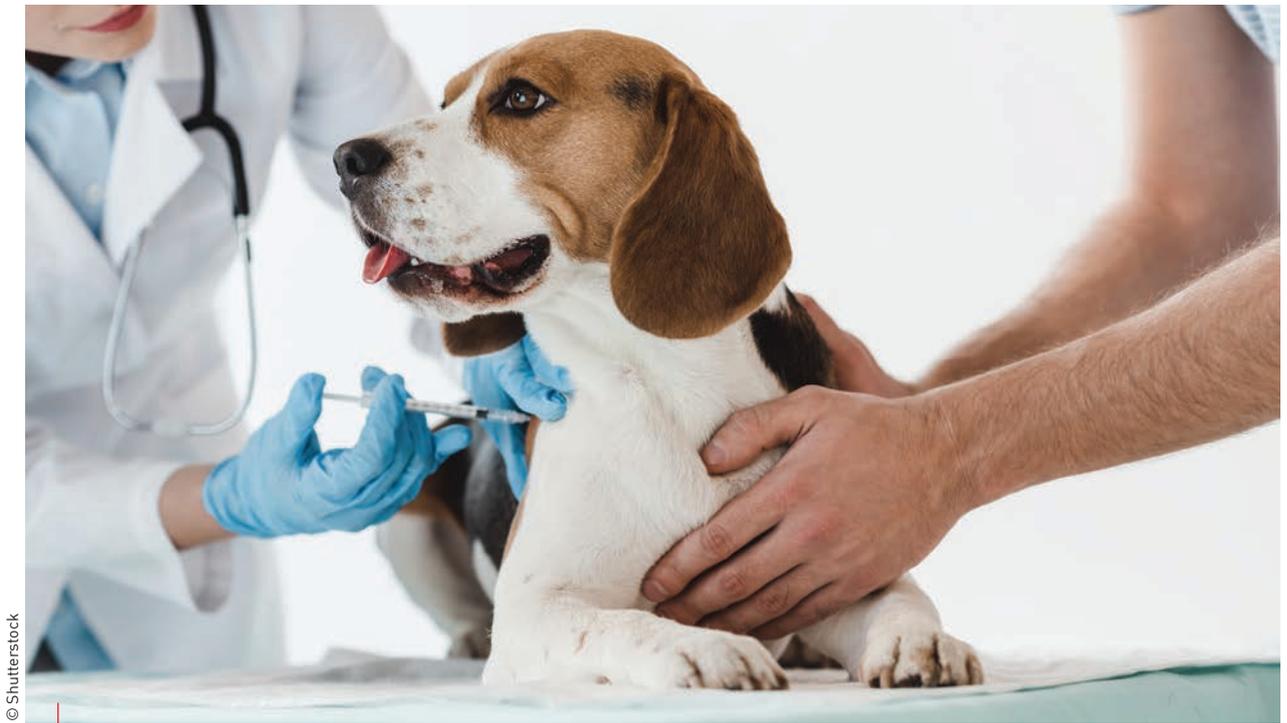


Figura 4. Se encontró que el 25% de las clínicas veterinarias españolas tenían un precio "sospechosamente bajo" para la Vacunación Pentavalente Canina cuando se comparó con el medidor de sensibilidad al precio (PSM) de la Figura 3.



© Shutterstock

**Figura 5.** La vacunación en el perro es una práctica rutinaria en la clínica de pequeños animales, pero las investigaciones demuestran que muchos veterinarios cobran una tarifa que el propietario percibe como demasiado barata para el servicio recibido.

## CASO PRÁCTICO Nº 2

### ●●● “Comprender la psicología de los precios de los servicios veterinarios: por qué los clientes no siempre prefieren lo más barato”

Entender cómo los consumidores evalúan los precios siempre ha sido un reto importante para los expertos en marketing. Es difícil utilizar métodos tradicionales, como las encuestas para saber si un precio se considera bajo, alto o justo, ya que muchas personas tienden a responder a estas preguntas de forma estratégica (es decir, en lugar de decir la verdad, responderán de la forma que consideran más beneficiosa para ellos). El economista holandés Peter Van Westendorp se hizo famoso por desarrollar una metodología conocida como Medidor de Sensibilidad al Precio (PSM, del inglés, *Price Sensitivity Meter*) que resuelve este problema. La técnica funciona exponiendo primero al consumidor a una descripción detallada del producto o servicio que se está evaluando, por ejemplo:

“**Vacunación pentavalente canina:** consiste en la administración de múltiples vacunas a tu perro por parte de un veterinario autorizado; esto lo protegerá frente a cinco enfermedades frecuentes en el perro (moquillo, adenovirus, parainfluenza, parvovirus y leptospirosis). Antes de administrar la vacuna, se realiza un examen físico completo para confirmar que se puede vacunar al perro sin riesgo para su salud”.

A continuación, se plantean cuatro preguntas:

1. ¿Qué precio te parecería tan bajo para este servicio como para rechazarlo porque te preocuparía su calidad?
2. ¿Qué precio te parecería lo suficientemente “bueno” para este servicio como para considerarlo atractivo y una buena oferta?
3. ¿Qué precio considerarías caro para este servicio, pero seguiría siendo aceptable si tu percepción de la calidad y la confianza hacia el proveedor del servicio fueran lo suficientemente buenas?
4. ¿Qué precio sería tan elevado por este servicio como para considerarlo exagerado y, por tanto, ni siquiera contemplarías la posibilidad de aceptarlo?

La **Figura 3** muestra los resultados reales obtenidos cuando VMS aplicó esta metodología con 2.000 propietarios de mascotas en España en el 2021. Cuando se compararon los resultados con los precios reales de las vacunas que se cobraban en más de 600 clínicas veterinarias españolas (**Figura 4**), se hizo evidente que casi el 25% de estas clínicas cobraba un precio que los propietarios consideraban sospechosamente bajo (**Figura 5**).

#### CONCLUSIÓN

Los consumidores (es decir, los propietarios de mascotas) no necesariamente prefieren los precios más bajos. Cuando una persona tiene dificultades para valorar el nivel de calidad (como en medicina veterinaria), un precio muy bajo puede transmitir un mensaje equivocado sobre su fiabilidad.

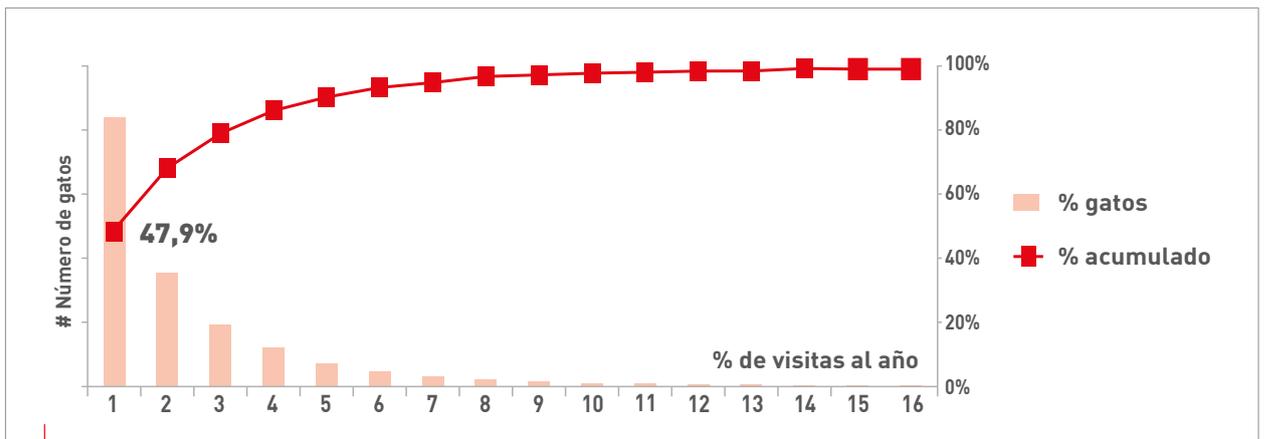


Figura 6. % de gatos que visitan la clínica veterinaria una, dos, tres veces, etc. al año. Fuente: Estudio VMS España

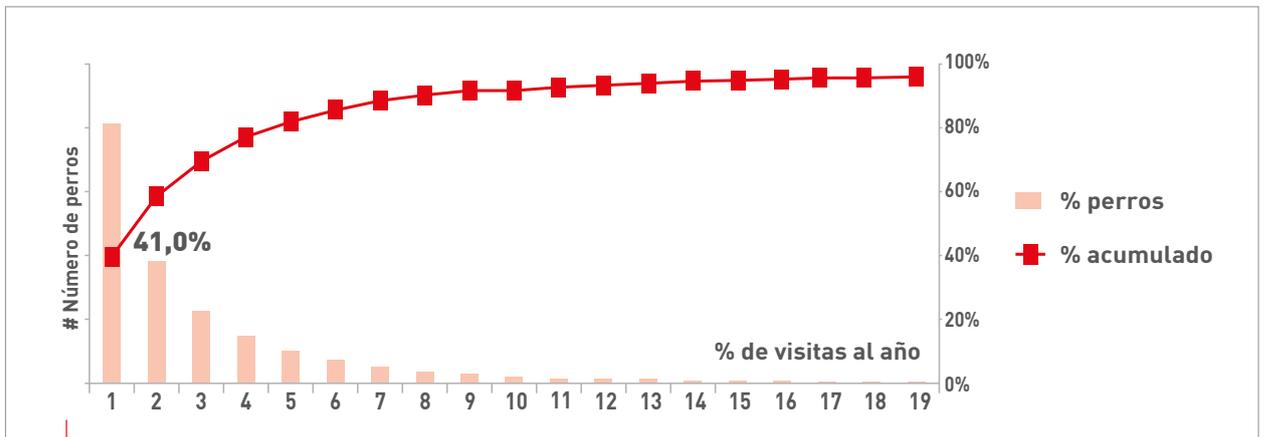


Figura 7. % de perros que visitan la clínica veterinaria una, dos, tres veces, etc. al año. Fuente: Estudio VMS España

### CASO PRÁCTICO Nº 3

●●● “La mayoría de los clientes no piensan tanto en nuestros precios como nosotros”

Las Figuras 6 y 7 muestran la frecuencia acumulada de visitas de pacientes caninos y felinos a las clínicas veterinarias españolas según una encuesta de VMS del 2019. En resumen, el 47,9% de todos los gatos y el 41% de todos los perros acudieron a su clínica una sola vez al año. A esto hay que añadir el gran número de mascotas del país que visitan al veterinario menos de una vez al año (se calcula que entre el 10 y el 15% de todos los perros y hasta el 50% de todos los gatos). Teniendo en cuenta estas cifras, ¿creemos que la mayoría de los clientes pueden recordar con precisión el coste de todos nuestros servicios y van a quejarse mucho cuando actualicemos nuestra lista de precios debido a la inflación?

#### CONCLUSIÓN

Un gran porcentaje de propietarios de animales de compañía visitan la clínica veterinaria con tan poca frecuencia que es poco probable que recuerden con precisión cuánto pagaron anteriormente.



### CONCLUSIÓN

Cuando se aplica un enfoque basado en la evidencia a las tarifas de la clínica, se revelan hechos inesperados que deberían eliminar el estrés del veterinario a la hora de afrontar la cuestión de los precios. Los consumidores suelen ser menos sensibles a los precios de lo que imaginamos y debemos fijar adecuadamente el precio de nuestros productos y servicios. Un enfoque reflexionado y proactivo de las finanzas de la empresa hará que, en última instancia, el equipo de la clínica, nuestros clientes y las mascotas que tratamos salgamos ganando.

# CÓMO HABLAR DEL PRECIO DE LOS SERVICIOS VETERINARIOS CON LOS PROPIETARIOS DE LAS MASCOTAS



## Antje Blättner

DVM, DVM, Vetkom, Neustadt, Alemania

Antje Blättner creció en Sudáfrica y Alemania y tras estudiar veterinaria en Berlín y Múnich se licenció en 1988. Montó y dirigió su propia clínica de pequeños animales y después de realizar un posgrado sobre formación y *coaching* en la Universidad de Linz, en Austria, fundó "Vetkom". La empresa Vetkom se dedica a la formación de veterinarios y auxiliares sobre gestión de clínicas, abordando temas como la comunicación con el cliente, el *marketing* y otras áreas relacionadas con la gestión. Antje Blättner también es editora de dos revistas profesionales, "Teamkonkret" (para auxiliares veterinarios) y "Veterinärspiegel" (para veterinarios).

Esta publicación forma parte de una serie artículos escritos por los especialistas en gestión veterinaria Philippe Baralon, Pere Mercader y Antje Blättner. Este artículo aborda algunos de los aspectos financieros de la clínica veterinaria. En concreto, analiza por qué a menudo evitamos hablar de nuestros precios y ofrece algunos métodos prácticos para comunicar, de forma positiva a nuestros clientes, el coste de los tratamientos veterinarios.

## PUNTOS CLAVE



## ●●●● Introducción

Informar a los clientes de la clínica sobre procedimientos, servicios y productos es algo natural para la mayoría de los veterinarios. Pero cuando el cliente pregunta "¿Cuánto va a costar?" la comunicación suele volverse algo delicada e incómoda, lo que nos lleva a evitar conflictos en torno a tarifas y precios y ofrecemos descuentos sobre el coste total (p. ej., no facturando por cada servicio prestado) y, en general, tratamos de desviar este delicado tema de conversación. Pero, ¿por qué ocurre esto? y ¿cómo podemos cambiarlo? Este artículo ofrece una guía rápida para que todos los miembros del equipo de la clínica puedan hablar de los precios y costes de forma sencilla y sin estrés.

## ●●●● Primeros pasos

Con el fin de encontrar soluciones que nos permitan hablar cómodamente sobre los precios, conviene que empecemos planteándonos algunas preguntas:

- ¿Por qué muchas veces nos sentimos incómodos cuando hablamos de los precios con nuestros clientes?
- ¿Cómo podemos superar eficazmente esta sensación de incomodidad?
- ¿Qué herramientas pueden ayudarnos a actuar con confianza como profesionales en todos los aspectos de la comunicación con el cliente?

Las respuestas quizá son más fáciles de lo que cabría esperar.

## ●●● Reformular la mentalidad veterinaria

Parece que existe un paradigma histórico que afecta a todo el sector, o al menos a la mayoría de los profesionales veterinarios de todo el mundo, que dice: los clientes no quieren pagar (mucho) en la clínica veterinaria. Lamentablemente, este paradigma afecta en gran medida a la forma con la que interactuamos con nuestros clientes, ya que tal suposición puede ser un verdadero obstáculo para nuestro negocio al impedirnos ofrecer lo mejor para los propietarios, centrándonos en sus necesidades, en lugar de pensar siempre en su “bolsillo”.

Si mentalmente retrocedemos y analizamos la suposición de que los clientes no están dispuestos a pagar por nuestros servicios profesionales, está claro que esta actitud no tiene ningún sentido. ¿Por qué? Porque todos los clientes y consumidores son plenamente conscientes de que el acto de comprar algo siempre implica un gasto, incluso en la clínica veterinaria. Esto también lo confirma el estudio VMS de Pere Mercader, que demuestra que los propietarios de mascotas no prefieren necesariamente los precios más bajos y no piensan tanto en los precios como nosotros creemos. Y no hay que olvidar que el vínculo humano-animal es fuerte y la mentalidad del propietario es la de cuidar bien a su querido miembro de la familia y, por supuesto, esto conlleva proporcionarle los mejores servicios veterinarios. Si los propietarios de mascotas están plenamente informados y comprenden las ventajas y el valor de los servicios y productos veterinarios, normalmente, estarán dispuestos a pagar las facturas (**Figura 1**).

## ●●● Ser consciente de las profecías autocumplidas

Lamentablemente, una mentalidad negativa (p. ej., “a mis clientes no les gusta pagar”) suele provocar exactamente la reacción que queremos evitar: el propietario de la mascota se muestra reacio a pagar y muestra signos de incomodidad



**“Es importante evitar ideas preconcebidas sobre lo que el propietario de una mascota se puede o no permitir.”**

Antje Blaettner

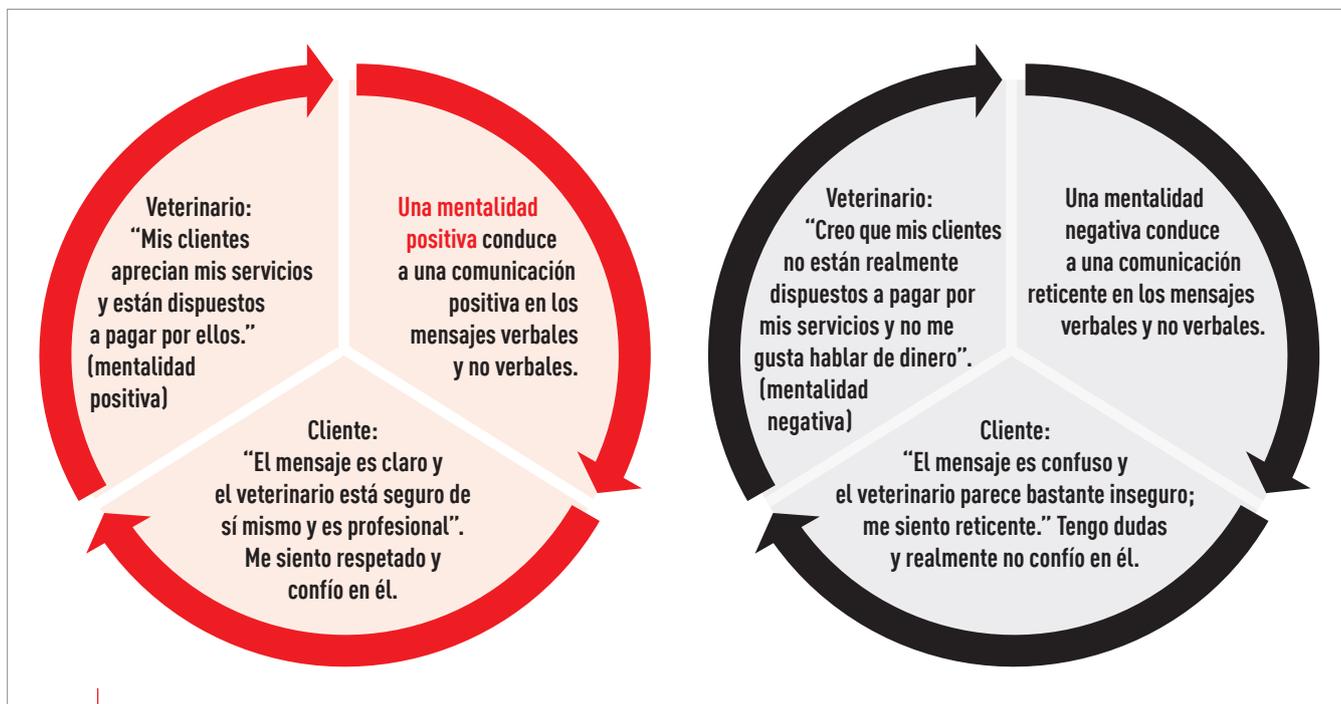


© Shutterstock

**Figura 1.** Si los propietarios de mascotas están totalmente informados y comprenden bien los beneficios y el valor de los servicios y productos para sus mascotas, normalmente estarán dispuestos a pagar.

cuando el veterinario le habla de los servicios. Esto suele deberse al efecto devastador de la llamada profecía autocumplida: si pensamos que los clientes generalmente son reacios a pagar nuestros honorarios, inconscientemente reflejamos este pensamiento en nuestro lenguaje corporal, nuestra forma de hablar y en la estructura de nuestro diálogo (a menudo evitando el tema del pago). Esto hace que el cliente perciba inconscientemente nuestro malestar y, después, reaccione conscientemente diciendo cosas como “tengo que pensármelo” o “no estoy seguro de que sea una buena idea”. Cuando esto sucede, nos reafirmamos en la creencia de que a los clientes no les gusta pagar, pero no somos conscientes de que nuestra propia mentalidad es la que ha hecho que los clientes perciban nuestra incomodidad y se lo piensan dos veces antes de decir “sí” a los servicios y productos ofrecidos. La conclusión es que, al comprobar la reticencia del cliente, pensamos: “¡Lo sabía! No quiere mis servicios”.

Por lo tanto, a menudo es nuestra incapacidad de adoptar un enfoque positivo y estructurado al hablar de costes lo que conduce al propio conflicto. Este es un clásico ejemplo de una profecía autocumplida. La suposición (y a veces incluso la expectativa) de que los clientes no pagarán, lleva al veterinario a mostrar un lenguaje corporal controvertido y negativo y a evitar el tema del precio, lo que resulta en un cliente reticente que empieza a dudar sobre el tratamiento que se le está recomendando.



**Figura 2.** Efectos de una mentalidad positiva (círculo rojo) y una negativa (círculo negro) en la comunicación con el cliente. Una mentalidad positiva permite una comunicación relajada, mientras que una mentalidad negativa puede suscitar problemas de confianza con el cliente.

Así que es importante recalcar que el punto de partida del problema no está en el cliente, sino en que se ha cumplido la "profecía" del veterinario, ayudado por la evaluación errónea del cliente. Lo más importante para superar nuestra incomodidad y hacer frente a las profecías autocumplidas al hablar de precios es replantear nuestra mentalidad y adoptar una actitud positiva que diga: "Por supuesto que mis clientes están totalmente dispuestos a pagar un precio adecuado por los servicios que reciben en mi clínica" (**Figura 2**).

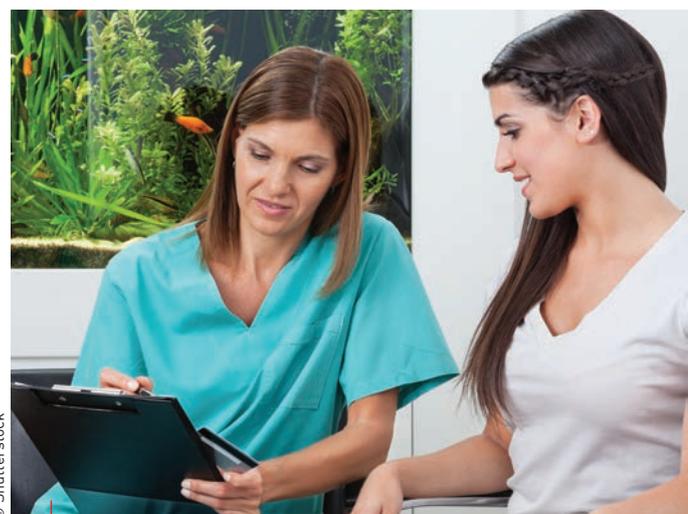
productos. De este modo, el cliente se siente respetado, informado y seguro y no se llevará sorpresas al salir de la clínica. La otra ventaja de este enfoque es que ofrece la posibilidad de adaptar el plan terapéutico (si el cliente no puede permitírselo) y responder a las preguntas que surjan antes de iniciar el tratamiento.

- **¿Quién debe hablar de dinero?** Esto depende claramente de los servicios y productos que se presenten. Si el cliente quiere saber el

## ●●●○ Crear protocolos que te ayuden a ti y a tu equipo

De lo anterior se desprende claramente que nuestra profesión se tiene que centrar en una mentalidad positiva y en encontrar herramientas que nos ayuden a sentirnos más cómodos con el tema de los precios en la comunicación con nuestros clientes. Y una de las formas más eficaces de abordar el "cuándo y cómo" en la práctica diaria es crear un protocolo para informar a los clientes sobre el coste: elabora el protocolo con una estructura a tu medida, la de tu equipo y tu negocio y define cuándo y quién habla con tus clientes sobre el precio. Las siguientes preguntas pueden ayudarte a escribir un protocolo que podrás compartir y debatir con tu equipo para después implementarlo en la comunicación con los clientes:

- **¿Cuál es el mejor momento para mencionar el coste durante la consulta?** Reflexiona sobre tus rutinas y prueba con varias opciones. La autora considera que lo mejor es incluir directamente el tema del precio al hablar de los servicios y/o



© Shutterstock

**Figura 3.** El personal de la clínica, con la formación adecuada, puede hablar fácilmente con los clientes sobre aspectos económicos, especialmente si existe un protocolo sobre la información que se debe transmitir de determinados servicios y productos.

precio de algo en concreto (p. ej., un producto antiparasitario), no tiene por qué ser el veterinario quien le informe: el personal formado y capacitado puede encargarse de ello, sobre todo si existe un protocolo sobre la información que se debe dar sobre determinados servicios y productos (**Figura 3**). La información sobre procedimientos médicos, pruebas diagnósticas, planes preventivos o terapéuticos complejos, así como sus respectivos costes, debe ser explicada por un veterinario, porque tiene más conocimientos sobre estos temas y puede responder profesionalmente a todas las preguntas. Por supuesto, el equipo veterinario debe recibir formación sobre la mejor manera de crear valor al presentar las opciones terapéuticas y medidas preventivas, manteniendo el enfoque en el cliente y de manera que la pueda entender fácilmente, lo que le ayudará a tomar decisiones informadas.

## ❖❖❖ ¿Qué evitar?

Por último, enumeramos algunos puntos que se deben evitar al hablar y/o discutir sobre el precio con los clientes:

- No permita que los propietarios de mascotas ejerzan presión emocional cuando la conversación gire en torno al dinero. Algunos clientes pueden intentar rebajar el precio diciendo algo como "Creía que te gustaban los animales y que querías ayudarlos, así que ¿por qué esto es tan caro?". Mantente firme y expresa tu (nueva) mentalidad a la hora de disipar ese intento de chantaje emocional y responde: "Tienes razón. Me encantan los animales y me encanta ayudarlos a curarse y que mantengan una buena salud. Por eso monté esta clínica con personal dedicado y el mejor equipamiento para centrarme en las necesidades de tu mascota. Por supuesto, esta inversión la comparten los clientes que nos visitan. Pero puedes estar seguro de que calculamos nuestras tarifas de forma justa y adecuada, conforme a las leyes y directrices vigentes de nuestra profesión."
- No intentes justificar el precio incluyendo el coste de funcionamiento y mantenimiento de

la clínica. Puede ser exactamente el mismo argumento que utiliza el propietario de una mascota para explicar por qué no tienen suficiente dinero: tiene que pagar el alquiler, los suministros energéticos, el transporte, la comida, la ropa, etc. Céntrate en que los precios se han calculado de forma justa y señala el valor que los clientes pueden obtener en la clínica.

- No cedas ante clientes que te presionan, por ejemplo, rebajando el precio. Esto se difundirá entre grupos de propietarios (p. ej., a través de redes sociales) y servirá de ejemplo para otros clientes, lo que a la larga hará que cada vez sean más los propietarios de mascotas que acudan a la clínica tras escuchar lo "bondadoso" que eres cuando se trata de dinero.



## CONCLUSIÓN

Tanto el propietario de la clínica como cualquier empleado deben saber cómo abordar con el propietario de una mascota los aspectos económicos relacionados con el cuidado de su animal. Deben saber por qué los precios se fijan a un determinado nivel y conocer la percepción que tienen nuestros clientes de sus transacciones en la clínica. Los precios de los servicios veterinarios no tienen por qué ser un quebradero de cabeza para el negocio, pero no podemos ni debemos ignorar este aspecto vital de nuestro trabajo; al fin y al cabo, un negocio rentable es aquel que permite pagar bien al personal, comprar nuevos equipos y que la clínica prospere.

# ENFOQUE NUTRICIONAL COMPLETO PARA LA DERMATITIS ALÉRGICA

La dermatitis alérgica es difícil de diagnosticar,  
lo que puede causar frustración a los propietarios.

Gracias a 50 años de ciencia, a una observación meticulosa  
y a la colaboración con veterinarios, sabemos que podemos  
utilizar una nutrición específica desde el diagnóstico de la  
enfermedad hasta el tratamiento a largo plazo.

Por eso, hemos desarrollado una amplia gama de  
soluciones nutricionales a medida para dar respuesta a  
cada una de las fases del proceso clínico, incluyendo  
**ANALLERGENIC**, la primera opción para pruebas de  
eliminación en el diagnóstico de RAA.\*

