

## **14 ¿Son iguales todas las clínicas veterinarias a ojos del cliente?**

**Juan Carlos Serra**

*No eres lo que crees que eres. Eres lo que los demás creen que eres.*

### **Qué es el posicionamiento**

El posicionamiento de un producto o servicio en el mercado es el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente de los clientes, que son quienes determinan el valor que le dan, en comparación con otras alternativas. Por ejemplo, Apple representa innovación, “ir a la última”.

El posicionamiento es un principio fundamental del marketing que permite diferenciar la marca (o producto, servicio, establecimiento etcétera) del resto de la competencia, vinculándola a diferentes percepciones.

Es un concepto sencillo de entender, pero no es tan sencillo conseguirlo, ya que el posicionamiento podemos definirlo y construirlo en la clínica veterinaria pero, a la postre, será el cliente quien cree el posicionamiento en su mente.

Por ello, es imprescindible construir adecuadamente este posicionamiento para no enviar mensajes mal definidos que provoquen en la mente del consumidor una imagen distinta de la que queremos conseguir.

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento es un proceso para llevar la marca desde su imagen actual a la imagen que deseamos, y así lograr una ventaja competitiva a través de mantener en la mente del cliente lo que diferencia a una clínica veterinaria de otra. Para ello debemos tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- El segmento o segmentos de mercado a los que la clínica veterinaria se dirige.
- Los competidores directos (clínicas) e indirectos (otros establecimientos).
- Cómo y cuánto valorarán los segmentos escogidos las diferentes propuestas de posicionamiento. Es decir, hay que saber lo que opinan los clientes reales y potenciales.

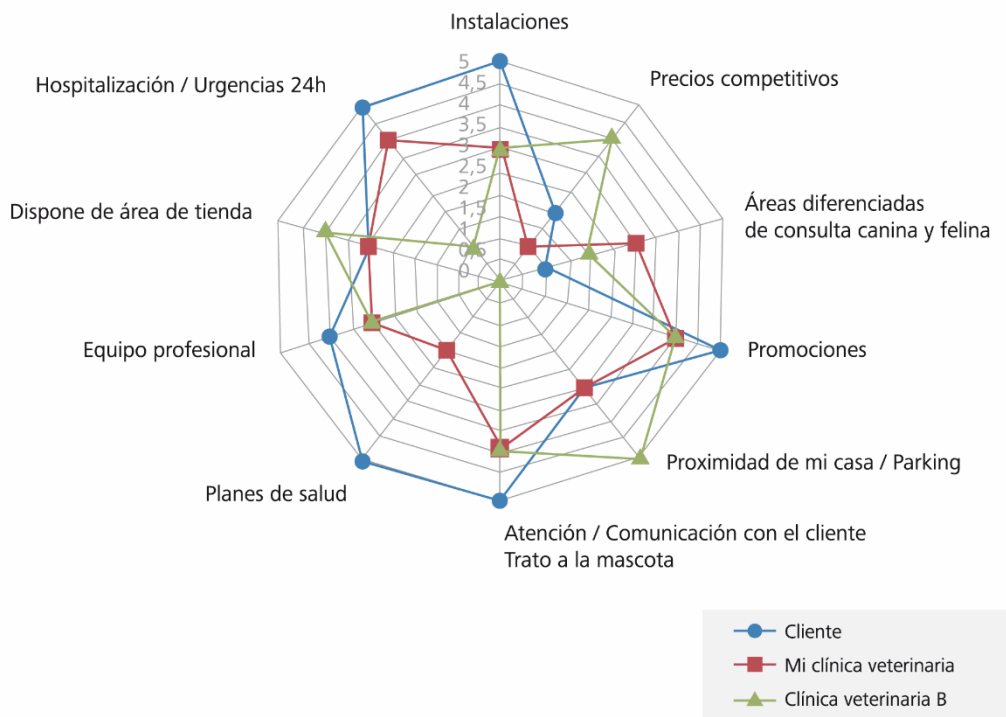
En primer lugar, hay que evaluar la clínica veterinaria para identificar y seleccionar las posibles ventajas competitivas que creemos tener para, a continuación, comunicar y proporcionar al consumidor la posición que hemos escogido, de forma proactiva y efectiva. Es básico integrar el posicionamiento en la comunicación de la clínica veterinaria.

Un posicionamiento sólido no se puede crear sobre falsas promesas. Si una clínica veterinaria posiciona su establecimiento como aquel que ofrece la mejor calidad y servicio, debe ser así.

En la Figura 14.1 podemos observar a través de un ejemplo, una serie de factores críticos de éxito de la clínica veterinaria y la valoración de los mismos en una escala de 1 a 5 según:

- Cliente: puntuación que da el cliente a cada uno de estos factores.
- Mi clínica: valoración del grado de cumplimiento de mi clínica respecto a cada factor
- Clínica B: valoración del grado de cumplimiento de la clínica B respecto a cada factor.

Tal como podemos ver en el gráfico, los clientes valoran el trato a la mascota y los planes de salud al máximo, factores en los que ni nosotros ni la clínica B estamos bien posicionados y, por tanto, podríamos potenciar estos dos aspectos. Otra línea de actuación sería realizar una comunicación efectiva del horario de 24 horas que nos diferencia claramente de la competencia. Por otra parte, detectamos que nuestros clientes no son sensibles al precio, aunque la clínica B está mejor posicionada que nosotros en dicho factor.



**Figura 14.1** Gráfico de posicionamiento de la clínica.

## Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el beneficio percibido como original e importante por el público objetivo frente a los competidores, y suficientemente estable como para mantenerse en el tiempo. Puede estar relacionado con cualquier característica de la clínica veterinaria que la diferencia de otras y la coloca en una posición relativa superior.

Existen muchos tipos de ventajas competitivas. Por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el servicio al cliente, en los equipamientos, en la tecnología, en el equipo, en el trato a la mascota, en la infraestructura, en la ubicación, etcétera.

Cualquier ventaja competitiva que se precie debe reunir los siguientes requisitos:

- **Importante.** Tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor. Debe estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- **Diferente.** La competencia no debe ofrecer dicha diferencia, o la clínica la puede ofrecer de manera distintiva. Ser lo mismo que la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- **Mantenida en el tiempo.** Perderemos la oportunidad de diferenciarnos si los competidores pueden imitar la ventaja competitiva en el corto plazo. De todas formas, no existen ventajas competitivas que se puedan mantener a largo plazo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es la capacidad de detectar precozmente los cambios y ser tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.
- **Comunicable.** La ventaja competitiva se debe poder comunicar a los compradores.
- **Asequible.** Los consumidores pueden pagar la diferencia que supone la ventaja competitiva.
- **Rentable.** Las anteriores características sólo forman parte de una ventaja competitiva si suponen rentabilidad o crean valor.

## Desarrollo de ventajas competitivas

Una clínica veterinaria puede desarrollar una ventaja competitiva mediante una de las siguientes estrategias:

### Diferenciación

La estrategia de diferenciación implica la incorporación de algún atributo específico significativo, de manera que se genere una especie de monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo o atributos, y que distinga la oferta de la clínica veterinaria de la de otras.

La aplicación de esta estrategia exige crear algo en el servicio ofrecido por la clínica veterinaria que sea percibido como único, puesto que sólo así se reducirá la sensibilidad al precio y se aumentará la lealtad del cliente al centro.

Algunas formas de diferenciación de la clínica veterinaria son:

- Poner al cliente en el centro de la actividad y que este lo perciba.

- El número o la calidad de los servicios profesionales.
- Proporcionar una experiencia de compra memorable y diferente.
- Servicios diferenciados poco habituales (fisioterapia, etología, consultas diferenciadas para perros y gatos, etcétera).
- Mantener una excelente relación hasta conseguir que los clientes sean fieles y “apóstoles”.

Las cinco áreas principales que contribuyen a una experiencia memorable y diferente en la clínica veterinaria se apoyan en las ventajas competitivas que pueden ofrecer dos pilares principales de cualquier actividad profesional: el equipo y su actuación y la configuración e imagen del propio establecimiento:

- Implicación del equipo: interés auténtico por el cliente y disposición a ayudarlo, atención a sus necesidades, mirar a los ojos, cortesía, trato adecuado, escucha activa. Lo veremos con más detenimiento en un capítulo posterior.
- Excelencia en la atención: preparación profesional y comercial, capacidad de comunicación, credibilidad, dominio de los productos y servicios que se ofrecen, explicar y aconsejar con paciencia.
- Experiencia de marca: diseño del local, música, olor, temperatura, iluminación, animación. Se trata de lograr un interiorismo inteligente concebido como una herramienta más del *retail marketing mix*.
- Agilidad: disposición a ayudar al cliente durante el proceso de compra.
- Solución de problemas: el equipo atiende eficaz y rápidamente las solicitudes de los clientes.

### **Especialización en servicios seleccionados**

La decisión de la especialización en determinados servicios o categorías de productos con el fin de ofrecer una ventaja competitiva exige un análisis previo del mercado y un estudio del perfil de los clientes y de las principales clínicas competidoras ubicadas en el área de influencia.

- ¿Qué tipo de clínica veterinaria es en cuanto a ubicación, espacio de venta, tamaño, etcétera?
- ¿Quiénes son sus clientes en cuanto a edad, sexo, status económico, etcétera?
- ¿Quién es su competencia? No sólo las clínicas vecinas, sino también otros establecimientos que pueden ofrecer servicios y productos similares a los de la clínica.

El segundo paso del proceso de especialización es decidir qué tipo de clientes se quiere tener. La mayoría de clínicas veterinarias quieren abarcar al mayor número posible de clientes y optan por ofrecer lo mismo que los demás. No obstante, la focalización en un grupo de clientes no nos invalida ante otros grupos; simplemente nos da ventajas sobre el segmento de clientes que hayamos escogido.

Una vez decidida la especialización, es recomendable cumplir los siguientes requisitos:

- **Un equipo bien formado.** El equipo debe tener un buen conocimiento y experiencia de los servicios ofertados, ha de saber para qué tipo de público están orientados y qué otros servicios o productos son complementarios o necesarios para mejorar la experiencia de compra. De este modo, podrá prestar a cada cliente una atención óptima.

El usuario del servicio espera encontrar siempre el consejo de un experto y esto sólo se consigue con formación teórica y, sobre todo, práctica.

- **Un responsable o especialista.** Lo ideal es que todo el equipo domine cada una de las especializaciones, aunque siempre es imprescindible que haya un responsable, que esté al día de las novedades, mantenga la especialización viva y colabore en las consultas y la formación del resto del equipo.
- **Implementación de una experiencia de compra singular:** espacio y mostrador diferenciado, mobiliario específico, muestras, folletos, precios claros, promociones, etcétera.
- **Organización periódica de eventos específicos,** en la medida de lo posible.
- **Comunicación de la especialización** Es muy importante no dar nada por sobreentendido y comunicar en todo momento en qué somos especialistas. Si se pretende ser una clínica veterinaria especializada hay que comunicar esta actividad que nos distingue de forma clara y contundente a todos los niveles: imagen, comunicación con el usuario, formación, atención al cliente, etcétera.
- **Medir los resultados de la especialización.**

### **Liderazgo en costes**

Consiste en el mantenimiento del coste más bajo frente a los competidores con el propósito de vender más que ellos. Para que esta estrategia sea eficaz es imprescindible reducir los costes mediante una mayor experiencia, la construcción de economías de escala y un control rígido de los costes variables. Como puede deducirse, ésta es una estrategia difícil de implementar en la clínica veterinaria, ya que es difícil que pueda obtener ni el capital ni la cuota de mercado mínima para abordar con mínimas garantías esta estrategia comercial.

Por otra parte, entrar en una guerra de precios sin un modelo de reducción de costes que ampare la decisión puede convertirse en una espiral destructiva para todos los que entren en ella.

No obstante, ello no implica que no se recomiende una política de igualación de precios con los competidores en aquellos productos denominados de “posicionamiento” (de uso cotidiano, marcas conocidas con presencia en canales alternativos) como la alimentación, por ejemplo, que contribuyen a que el cliente generalice y etiquete como caros o baratos la globalidad de los productos que se comercializan en la clínica.

### **Posicionamiento versus ventaja competitiva**

No conviene dejar al azar el posicionamiento. La clínica veterinaria ha de planificar el posicionamiento que dé la mayor ventaja competitiva posible en los públicos objetivo que haya seleccionado.

Posicionamiento y ventaja competitiva tienen que ser las dos caras de la misma moneda. Tienen que ir de la mano y realimentarse continuamente. Si, por ejemplo, Ferrari (lujo, deporte) tuviese como ventaja competitiva la seguridad, los costes, la robustez de sus coches, etcétera. estaría rompiendo su posicionamiento original y confundiendo al cliente.

Nunca alcanzaremos el posicionamiento si no disponemos de los atributos que nos dirigen hacia ese posicionamiento. Si nuestras ventajas competitivas son unas determinadas y nos resulta difícil cambiarlas, tendremos que buscar un posicionamiento compatible con ellas. Un ejemplo de dicha incompatibilidad es el de los pequeños comercios de barrio (también las clínicas veterinarias) que pretenden competir en precio con grandes cadenas, cuando no es esa su ventaja competitiva y sí lo es, en cambio, la ubicación, el trato cercano, el conocimiento de la mascota, etcétera.

Las ventajas competitivas y el uso que hagamos de ellas son las herramientas que tenemos para construir el posicionamiento. Debemos pensar en la ventaja competitiva y potenciarla promocionalmente para crear nuestro posicionamiento.

Si el posicionamiento generado por la ventaja competitiva no es el deseado, el rentable, el eficiente, etcétera, tenemos que empezar el reposicionamiento con el replanteamiento de nuestras ventajas competitivas, sustituyéndolas por otras que sí apunten hacia el posicionamiento deseado, siendo conscientes de que es más fácil cambiar nosotros (nuestra ventaja) que la mente del cliente (posicionamiento).

## **Puntos clave**

- El posicionamiento, que es la percepción que los consumidores crean en su mente respecto a un establecimiento, se construye desde la clínica veterinaria mediante estrategias de marketing y de comunicación.
- La estrategia de posicionamiento consiste en lograr la ventaja competitiva a través de mantener en la mente del cliente lo que diferencia a una clínica veterinaria de otra.
- La ventaja competitiva es el beneficio percibido por el público objetivo y suficientemente sólido como para mantenerse en el tiempo frente a los competidores.
- Una vez decidida la especialización es muy recomendable cumplir los siguientes requisitos: equipo bien formado, un responsable o especialista y una experiencia de compra singular.
- Nuestras ventajas competitivas y el uso que hagamos de ellas son las herramientas que tenemos para construir el posicionamiento.