

Estudio descriptivo de prácticas de gestión organizacional usadas en 30 clínicas veterinarias de la Octava Región, Chile.

Descriptive study of organizational management practices used in 30 veterinary clinics in the Eighth Region, Chile.

Ignacio Troncoso¹MV, Iván López²MV, Christof Fischer³MV DVM, Álvaro Luzio³ MV, Msc, MEd; Vanessa Muñoz⁴ MV, Milton Carrasco⁴MV.

Recibido: 29 Julio 2013
Aceptado: 01 Noviembre 2013

Resumen.

La gestión empresarial posee una serie de indicadores que reflejan el funcionamiento de una clínica veterinaria, parámetro fundamental a considerar para el éxito empresarial. Debido a la escasa información referente al tema, es que desde mediados del mes de noviembre del año 2011 a marzo del año 2012, se realizó una encuesta constituida por setenta y cinco preguntas a propietarios de 30 clínicas veterinarias de la octava región, de las comunas de Concepción (20), Biobío (6) y Ñuble (4), donde fueron evaluadas 20 prácticas de gestión agrupadas dentro de los tópicos: "Control financiero", en donde la práctica revisión de resultados tuvo en 65% de aplicación; para el objetivo específico "Visión empresarial", la práctica misión del centro obtuvo un 51% de aplicación; mientras que, para el objetivo específico "Desarrollo de colaboradores", la práctica evaluación de rendimiento se manifestó con un 37% de aplicación. Finalmente para el objetivo específico "Lealtad y retención de clientes", la práctica medición de fidelidad, obtuvo solo un 12% de aplicación. De este estudio se puede concluir, que dentro de las prácticas de gestión empresarial no son de uso estricto para el funcionamiento de una clínica veterinaria, y de aplicarse la mayoría se enfoca en el control financiero, perdiendo fuerza la visión empresarial, el desarrollo de colaboradores, lealtad y retención de clientes, que son también puntos clave para el buen desarrollo de una clínica veterinaria.

Palabras claves: Gestión organizacional, clínicas veterinarias, prácticas.

Abstract.

There are number indicators in business management that reflect the functionality of a veterinary clinic and are a fundamental for business success. Because of the limited information of this topic in veterinary medicine in Chile, we made a survey between November 2011 to March 2012. A questionnaire with seventy-five questions was made to 30 veterinary clinics owners evaluating 20 management practices, grouped in the topic: of financial control, where the practice "performance review" where applied in 65% for the specific aim of business vision, 51% has a mission of the center, whereas, for the specific aim of staff development, the practice "performance evaluation" was applied in 37%. Finally, for the specific aim of "customer loyalty and retention", the practice "fidelity measurement", was only applied in 12%. In conclusion, business management practices in veterinary clinics in Chile are not strictly used, and the most professionals focus in the practice of financial control and the other practices were less applied, thought this are also important points for the success of the veterinary clinic.

Keywords: Organizational management, veterinary clinics, practices.

Introducción.

El Médico Veterinario dedicado a las pequeñas mascotas, pasa gran parte de su vida profesional perfeccionándose y actualizándose en tópicos médicos, para de esta forma entregar una

atención más completa y de mejor calidad, pero suele carecer de formación en la parte de gestión, la cual ha adoptado una importancia creciente durante los últimos años, debido a que el mundo

¹Jefe de Carrera Medicina Veterinaria Universidad Santo Tomás Sede Concepción. ignaciotroncoso@santotomas.cl

²Médico Veterinario. Director ejecutivo VetCoach.

³Escuela Medicina Veterinaria. Universidad Santo Tomás, Concepción.

⁴Médico Veterinario. Universidad Santo Tomás, Concepción.

empresarial ha sufrido un cambio rápido producto de la retracción comercial mundial y al incremento de la competencia, lo cual no exime a la Medicina Veterinaria, ya que el crecimiento de la población humana y de mascotas se ha tornado más lento, mientras que, el número de Médicos Veterinarios ha ido en aumento¹.

En el país, la práctica en clínicas de pequeñas mascotas aparece como una de las más desarrolladas con un 28,9% de preferencias en la ejecución laboral entre los médicos veterinarios titulados. Esta misma tendencia se ve en Estados Unidos, con un 39,3% de preferencias, al igual que en Australia con un 40%, lo que demuestra la importancia de esta área en la actualidad².

Demostración de ello, es que al año 2008 en nuestro país existen alrededor de unos 600 locales de servicios relacionados a la medicina veterinaria, que además destacan tanto por la cantidad de sucursales como por su presencia de marketing³, lo cual va de la mano con el incremento sostenido de animales pequeños, que para la provincia de Santiago promedia una tasa de crecimiento del 20% en el período 1996 - 2001, alcanzando más de 1.400.000 individuos, correspondiente al 82,4% del total de los animales domésticos. De estos animales, el 54,7% de los perros fue declarado tener solamente la utilidad de compañía (respecto a la utilidad de guardián) lo que es un importante aumento a lo mostrado el año 1996, en que solamente el 22,9% de los perros eran de compañía⁴⁻⁵.

Esta proporción entre el censo de pequeñas mascotas y el número de centros veterinarios marca la dinámica competitiva de la profesión; por ejemplo, en España existen alrededor de unos 5000 centros veterinarios para atender las necesidades de aproximadamente 6.000.000 de perros y gatos que visitan al médico veterinario, es decir, alrededor de 1.200 pacientes potenciales por centro veterinario⁶.

Debido a la competitividad de los mercados en donde se desempeña el médico veterinario de pequeños animales, en la actualidad éste debe enfrentarse diariamente a clientes con mayor poder y capacidad de decisión, que valoren una gran cantidad de factores a considerar, como el trato por parte del médico veterinario, las habilidades de comunicación que éste tenga, que el ambiente de trabajo sea cómodo, que los equipos estén en un buen estado de conservación, presentación óptima del personal, entre otros⁷, los cuales son reflejados a través de los indicadores de gestión, que son medidas cuantitativas que reflejan el funcionamiento de la empresa en algún ámbito clave para su rentabilidad. Un centro veterinario es un organismo complejo, cuya salud económica

depende de una serie de constantes vitales que no deben descomponerse. Un buen gerente debe diagnosticar la salud de su organización midiendo estas constantes vitales, interpretando sus desviaciones, y poniendo en marcha los tratamientos necesarios para corregirlas⁸.

Durante el año 2010, un grupo de 11 clínicas veterinarias de diversas comunas de las regiones V y Metropolitana participaron en un estudio que buscaba determinar cuáles eran las prácticas de gestión más usadas. Los encuestados fueron los dueños o administradores de las clínicas, obteniendo que un 90% de ellos posee un formato para presentar y analizar los ingresos y gastos de la empresa; un 60% de los encuestados siempre intenta promover el crecimiento profesional de los colaboradores en su organización, entre otros muchos resultados⁸.

En la actualidad, en nuestro país, en lo referente a las prácticas de gestión organizacional es poco lo que se conoce, ya que esta área no se encuentra desarrollada en el ámbito de las Clínicas Veterinarias, no así en las áreas de la Salud Humana, motivo por el cual surge la idea de conocer y evaluar si los médicos veterinarios de la Octava Región, tienen conocimiento sobre estas prácticas y de ser así, que tipos de prácticas de gestión aplican en sus respectivos establecimientos.

Materiales y Método.

Tamaño y toma de muestra.

El presente estudio se realizó en la VIII Región del Bío Bío. La población del estudio está compuesta por 30 clínicas veterinarias pertenecientes a las provincias de Ñuble (4), Concepción (20) y Bío Bío (6), las cuales fueron obtenidas de la base de datos de una empresa comercial destinada a la venta de alimento para mascotas.

Obtención de datos:

Para recopilar la información, se realizó la encuesta elaborada por Mercader (2009), la cual fue certificada a través de la aplicación de una encuesta piloto, a una Clínica Veterinaria de la ciudad de Concepción que no estaba contemplada dentro del estudio, con el objetivo de evaluar tanto su formulación como el entendimiento de las preguntas.

Luego, se visitó cada una de las clínicas veterinarias incluidas en la muestra, y se realizó una entrevista personal con el "dueño" y/o "médico veterinario" responsable, aplicando la encuesta diseñada para este estudio. La entrevista personal implicó que una persona calificada (entrevistador)

actualizado con una descripción detallada de los servicios del centro y 9) cuidado de la atención telefónica: protocolos definidos, medición periódica de la calidad⁶.

Para un mejor análisis de los datos, aquellas preguntas de carácter dicotómico (si y no), cuya respuesta fuese positiva fue considerada como que aplica dicha práctica, por el contrario, al obtener una respuesta negativa, se consideró como no aplicación de esta. Mientras que, aquellas preguntas no dicotómicas, fueron consideradas como que aplica dicha práctica las respuestas (semanal, mensual; casi siempre y siempre), en cambio, las respuestas trimestral, semestral y anual: nunca u ocasionalmente fueron consideradas como la no aplicación.

Análisis estadístico

Considerando que fue un estudio descriptivo y transversal, se consideró la frecuencia de aplicación de cada práctica como porcentaje. Los datos obtenidos fueron vaciados a tablas y representados en gráficos, utilizando para tal efecto el programa Microsoft Excel 2010.

Resultados

Para el área de gestión control financiero, tenemos que para la práctica que dice relación con revisión e interpretación periódica de los resultados financieros del centro, un 65% (20 clínicas) aplica dicha práctica de gestión. En relación a la política de precios bien definida, tenemos que un 53% de las clínicas encuestadas (16) aplica un control de precios (Grafico 1).

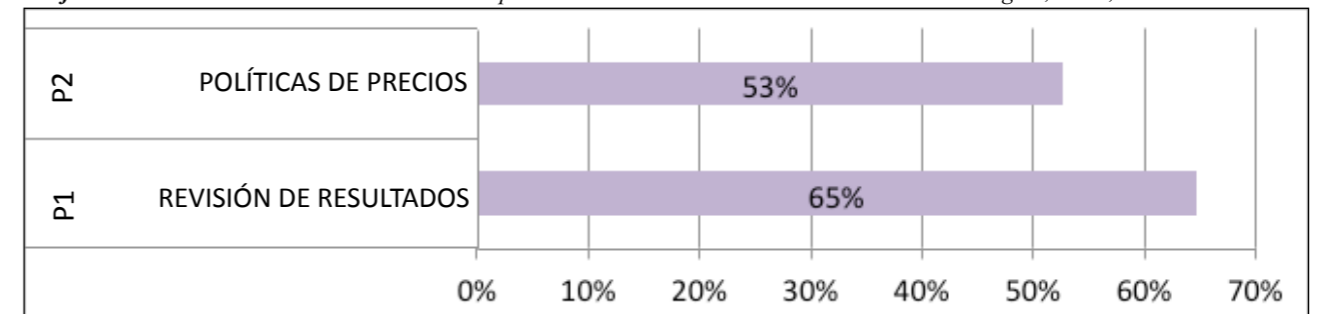
Dentro de las prácticas evaluadas para el área de visión empresarial, se obtuvo que dentro de la fijación de objetivos individuales para los colaboradores, acordes con la misión y objetivos del centro, un 80% (24 clínicas), no aplica dicha práctica; dentro de la presencia de incentivos para los colaboradores vinculados a la satisfacción de los clientes, un 87% (26 clínicas) no aplica ningún tipo de práctica. Por otro lado, el 51% de las clínicas

aplicó un cuestionario a los sujetos participantes, donde el primero hizo las preguntas a cada sujeto y anotó las respectivas respuestas⁹. La información proporcionada por los encuestados fue absolutamente confidencial, sin hacer mención al nombre del encuestado ni la clínica veterinaria, lo cual quedo de manifiesto mediante la firma de una carta de confidencialidad de resultados por cada encuestado.

Prácticas de gestión analizadas.

Se procedió a evaluar 20 prácticas de gestión, descritas por Mercader⁶, las cuales están englobadas en cuatro grandes ítems: "Control financiero, el cual involucra la: 1) revisión e interpretación periódica de los resultados financieros del centro y 2) tener una política de precios bien definidas⁶. La "Visión empresarial", que considera la 1) Definición de la visión del centro; 2) descripciones de puestos de trabajo y 3) fijación de los objetivos individuales para todos los colaboradores⁶. Las prácticas involucradas en el "Desarrollo de los colaboradores" dentro de las que se incluyen: 1) evaluaciones de rendimiento periódicas a los colaboradores; 2) descripción del puesto de trabajo escrito para todos los colaboradores; 3) medición de la satisfacción de los colaboradores; 4) un proceso estructurado para el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores y 5) presencia de programas y planes para promover la retención de los colaboradores. Y, finalmente las practicas involucradas en la "Lealtad y retención de los clientes", como son: 1) medir el grado de lealtad de los clientes y disponer de programas de recuperación de clientes perdidos; 2) fomentar y premiar a aquellos clientes que recomienden nuestros centros a otros posibles clientes; 3) medición del flujo neto de pacientes a lo largo de un período; 4) canales abiertos para escuchar la voz del cliente (reuniones de grupo, solicitar sugerencias de mejora). 5) calcular el "valor de un cliente" a lo largo de su ciclo vital para el negocio; 6) utilizar newsletters u otros canales periódicos de comunicación escrita con los clientes; 7) cuidado de los nuevos clientes: enviar una carta de bienvenida y agradecimiento; 8) tener un folleto

Gráfico Nº 1 Prácticas de Control Financiero empleadas en 30 clínicas veterinarias de la Octava Región, Chile, en orden creciente



encuestadas (15) tiene creada una misión del centro y un 56% (17 clínicas) mide la productividad de sus colaboradores (de manera individual y conjunta) (Gráfico 2).

En el área de gestión desarrollo de los colaboradores, para la práctica de descripción de puestos de trabajo por escrito para todos los colaboradores, un 28% (8 clínicas) aplican la práctica de gestión. Respecto a evaluaciones de rendimiento de los colaboradores, verbales como escritas, un 37% (11 clínicas) aplican la práctica de gestión. En el proceso de reclutamiento y selección, un 28 % (8 clínicas) aplica la práctica. Lo que dice relación con la práctica de medición de satisfacción de los colaboradores, se obtuvo que un 28% (8

clínicas) la aplica, siendo esta práctica de suma relevancia para mejorar índices de gestión. En la práctica presencia de programas y planes para promover la retención de los colaboradores, un 53 % (16 clínicas) aplica esta práctica. (Gráfico 3).

De las nueve prácticas evaluadas en el área de gestión lealtad y retención de los clientes, se obtuvo que para la práctica fomento de la recomendación de sus clientes, un 20% (6) aplica la práctica. Respecto a la medición de la fidelidad, la aplicaron un 12%, es decir cuatro clínicas; para la medición del valor económico de un cliente, un 28% (8) aplicó; en la práctica de gestión comunicación con los clientes un 70%, es decir 21 clínicas aplican. En la práctica información actualizada sobre sus

Gráfico Nº 2 Prácticas de Visión Empresarial empleadas en 30 clínicas veterinarias de la Octava Región, Chile, en orden creciente.

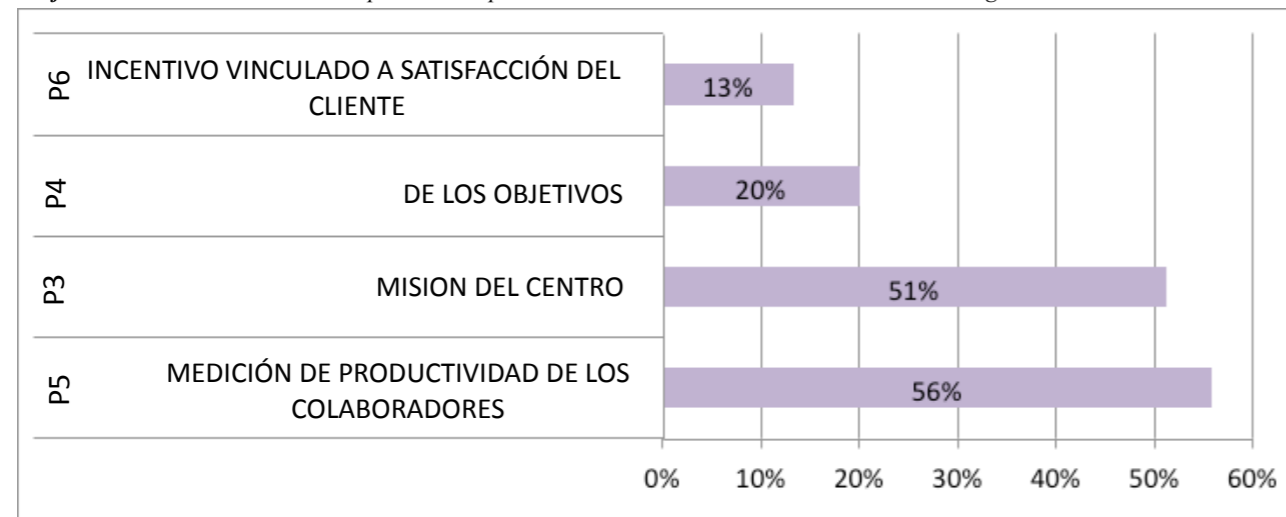
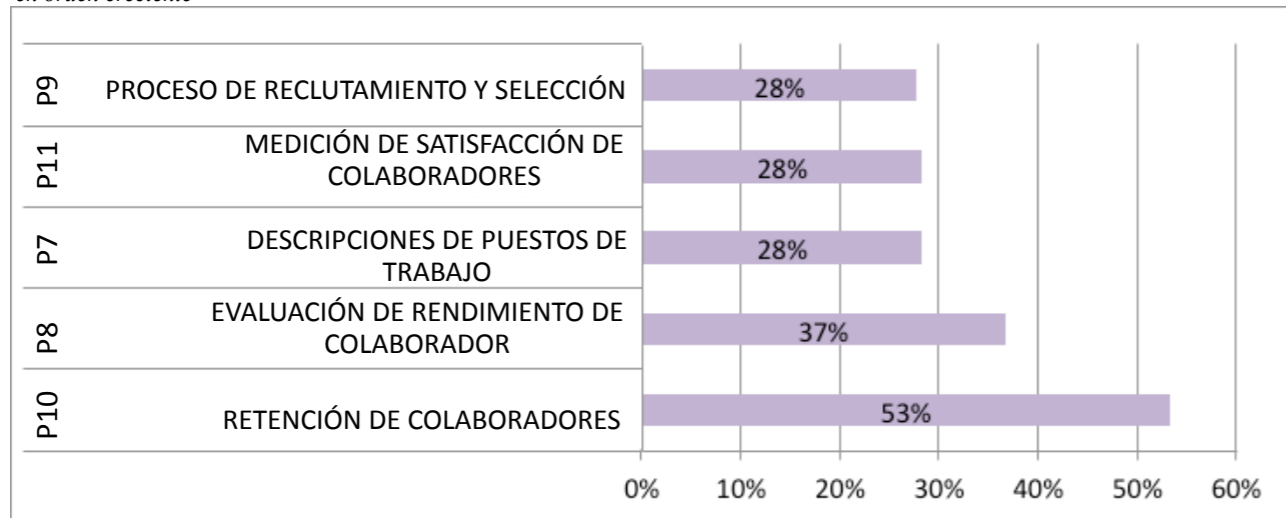


Gráfico Nº 3 Prácticas de Desarrollo de Colaboradores que son empleadas en 30 clínicas veterinarias de la Octava Región, Chile, en orden creciente



servicios, un 24% (7) aplicó, y un 76% (23) no aplica la práctica. Respecto del feedback de sus clientes un 4% (1) aplica, y un 96% (29) no aplica la práctica. Para la práctica medición del flujo neto de pacientes, 10 clínicas que corresponde al 34% aplica, a diferencia de 20 clínicas correspondientes a un 66% no aplican la práctica. En la práctica de gestión que dice relación con atención telefónica, un 37% (11) dice aplicar dicha práctica, mientras que un 63% (29) no la aplica. En tanto que para la práctica de gestión Cuidado de Nuevos Clientes, un 7% (2) de las clínicas aplica, a diferencia del 93% (28) que no aplica la práctica (Gráfico 4).

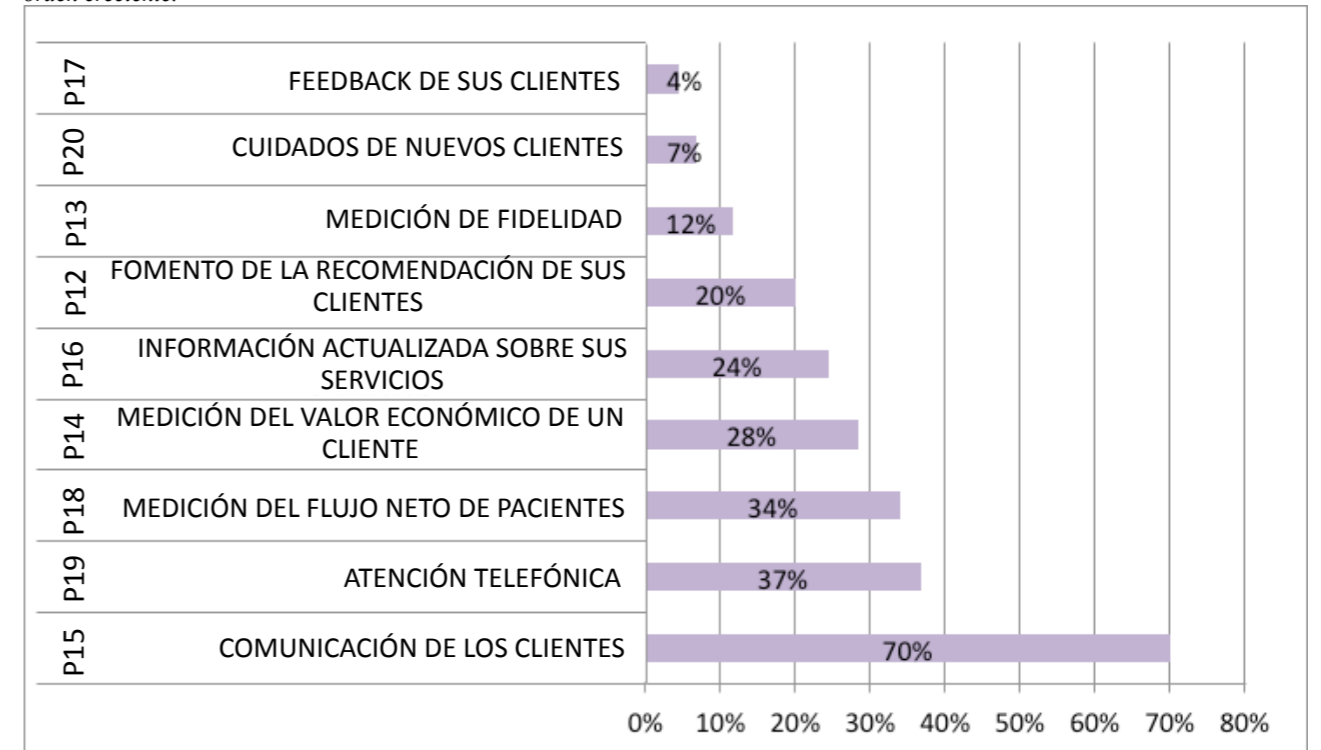
Discusión

Un 65% de los encuestados menciona revisar e interpretar periódicamente los resultados financieros de su clínica, lo cual difiere un poco al compararlo con lo obtenido por López en el año 2010, en su estudio realizado en la V y Región Metropolitana, donde obtuvo que un 80% de los encuestados realiza una revisión e interpretación de sus resultados financieros y el 90% de los encuestados posee un formato para presentar y analizar los ingresos y gastos de la empresa⁸. Un problema común que aparece de la relación oferta-demanda dentro del mercado veterinario es que (con algunas excepciones) la rentabilidad de las clínicas veterinarias está muy por debajo de su potencial y no satisface las necesidades y expectativas del médico veterinario. Algunas de

las causas más comunes son: clientela escasa o insuficiente, inconsistencia de los propietarios en la atención médica para sus mascotas, actitud negativa hacia gastos relacionados con la salud de sus mascotas, baja receptibilidad de los clientes hacia los programas de salud y prevención recomendados por el médico y honorarios muy bajos¹⁰.

En el caso de la práctica de política de precios, un 53% de los encuestados indica tener una política de precios bien definida y un 80% declara tener calculados los costos de sus principales servicios, valores menores a los obtenidos por López el 2010, donde un 60% indica tener una política de precios bien definida y un 90% tiene calculados los costos de su servicio. Muchos médicos veterinarios tienden a infravalorar los servicios que proporcionan y, en consecuencia, cobran menos de lo debido a los clientes⁸. Lo cual queda demostrado por un estudio llevado a cabo por KPMG LLP, empresa que presta servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio, la cual llegó a la conclusión de que los consumidores de los servicios veterinarios son relativamente insensibles al precio; esto significa que una subida de precios para un servicio determinado tiene un impacto relativamente pequeño en su demanda. Incluso el 58% de los encuestados estaba de acuerdo en seguir utilizando los servicios de su veterinario, incluso si los honorarios aumentaban en un 20%¹¹. Un estudio realizado en Centros

Gráfico Nº4 Prácticas de Lealtad y Retención de Clientes empleadas en 30 clínicas veterinarias de la Octava Región, Chile, en orden creciente.



Veterinarios de Argentina, demostró que el 72,34% de los encuestados está completamente de acuerdo con que el precio es un factor secundario cuando sus animales se enferman. Esta actitud pone de manifiesto el valor afectivo que las mascotas tienen con sus propietarios y la sensación de temor frente al peligro y la posibilidad de pérdida de su animal¹².

El 80% de los encuestados no tiene los objetivos para sus colaboradores por escrito, lo cual genera una situación de poca claridad para el colaborador, así como para la persona que debe evaluar su desempeño. Valor que se asemeja a lo obtenido por López en el año 2010, en donde se encuestaron un total de 11 clínicas de diversas comunas de las regiones V y Metropolitana, donde el 60% de las clínicas encuestadas tampoco tenía definido de forma clara cuáles son los objetivos de cada uno de sus colaboradores⁸. El que no exista de forma clara, tiende a complicar la alineación de las funciones de cada miembro de la empresa y al mismo tiempo a complicar los roles encaminados hacia un objetivo en común. El personal es fundamental en cuanto al éxito de la clínica, por lo tanto vale la pena tomarse el tiempo y hacer un esfuerzo durante su selección¹³.

El 56% de las clínicas encuestadas mide la productividad de sus colaboradores, mientras que el 87% de las clínicas no tiene datos relacionados con el incentivo vinculado a la satisfacción del cliente. En el estudio realizado por López en el año 2010, el 60% de las clínicas que participaron en dicho estudio tampoco poseían datos objetivos de satisfacción del cliente. La ausencia de estos datos impide chequear la evolución en el tiempo de este indicador de gestión y compararlos con datos anteriores y generar las respuestas de mejora para una mejor atención. Por otro lado, la ausencia de datos también influye de cierta forma en la evaluación de los colaboradores y al mismo tiempo impide vincular los resultados del concepto satisfacción de los clientes, con el salario de los mismos⁸.

El 80% de los encuestados no pide a sus clientes que los recomienden siendo este un indicador clave para mejorar índices de gestión en clínicas veterinarias, lo cual evidencia el estudio de Issotta (2011), quien demuestra las razones por las cuales el cliente elige al médico veterinario, siendo el mayor porcentaje (34,6%) quien lo prefiere porque éste es capaz de explicarle claramente el diagnóstico y tratamiento de su mascota, siguiéndole, con un (30,4%) que elige a su médico veterinario por recomendación¹⁴. Si comparamos con la encuesta realizada por Adimark-GfK (2008) vemos una coincidencia en los resultados, donde se muestra que el 32,6% de los encuestados elige por recomendación a su médico veterinario¹⁵, tendencia un poco más baja que la obtenida en Estados

Unidos, donde el 45% de las personas encuestadas señaló la opción "recomendación" como el factor más importante al momento de elegir médico veterinario¹⁶.

Sólo el 12% de los encuestados mide la fidelidad y lealtad de los clientes, a diferencia del estudio realizado por López en el año 2010, donde el 30% de los encuestados mide la lealtad de sus clientes; independiente de los porcentajes, ambos son muy bajos, y esto es algo común en la profesión y se puede deber a que la mayoría de los propietarios no actualizan la base de datos de su clínica⁸. Además, se debe considerar que el nivel de competencia que existe en Santiago es mucho mayor al que existe en la Octava Región, por tanto, de ahí se deduce el mayor porcentaje de control sobre esta práctica. Un estudio realizado en Argentina mediante entrevista a consumidores de Centros Veterinarios de pequeños animales, demuestra que para el 30% de los encuestados la confianza en el profesional fue el atributo más importante¹². En realidad, la comunicación eficiente en medicina se correlaciona de forma directa con una mayor satisfacción profesional y una mejor práctica médica, así como con un cliente más contento¹⁷.

El 72% de los encuestados no mide el valor económico de un cliente y el 66% de las clínicas encuestadas no posee datos sobre el flujo neto de sus pacientes; en la Región Metropolitana el 60% de los encuestados reconoce no tener datos sobre el valor económico de un cliente ni del flujo neto de sus pacientes. El 70% reconoce tener una buena comunicación con sus clientes mediante folleterías o información enviada al correo electrónico de los clientes. El 76% no posee una información actualizada sobre los servicios que ofrece, punto clave en lo que dice relación a mejorar índices de gestión. Además, el 96% de los encuestados no mide el feedback de sus clientes, lo cual no difiere de lo realizado por López en el año 2010, donde el 60% de los encuestados nunca le preguntan a sus clientes por sus servicios, así como tampoco realizan reuniones con sus clientes⁸.

El 63% de los encuestados no tiene creado un sistema de atención telefónica y tampoco incorporado un saludo institucional, a diferencia del estudio realizado por López en el año 2010, donde en la Región Metropolitana el 70% de las clínicas veterinarias afirman haber definido un estándar en la atención telefónica, y la totalidad de los encuestados ha definido un saludo corporativo telefónico⁸.

El 93% de los encuestados no se preocupa de cuidar a los nuevos clientes que llegan a su centro. López, en su estudio, obtuvo que el 100% de los encuestados no se preocupa de sus nuevos

clientes. Este punto es muy importante ya que el nuevo cliente debe percibir que la elección de la clínica para su mascota ha sido la correcta, por lo cual se les debe dar una atención personalizada y de buena calidad, a fin de mantener al cliente conforme y cautivo a nuestro centro veterinario⁸. Como en toda empresa de venta de productos y servicios, el activo más importante en los centros veterinarios son los clientes, donde el éxito se basa en conseguir entre un 45-70% de las ventas en clientes repetidores, muchos de ellos fieles, y el resto, en clientes nuevos¹⁸.

La baja aplicabilidad de prácticas de gestión en las clínicas analizadas no debe sorprendernos, por ejemplo, en países como Estados Unidos, España y Portugal, sólo el 13%, 10% y 12% de los centros veterinarios encuestados son capaces de aplicar, al menos, el 50% de estas prácticas⁶.

Conclusiones:

Se evidenció mediante el presente estudio la baja aplicación de las prácticas de gestión empresarial por parte de las clínicas veterinarias de la VIII Región, resaltando la mayor aplicabilidad en aquellas referidas al control financiero (políticas de precio), en desmedro de las dirigidas a medir la satisfacción del cliente y de los colaboradores.

Referencias bibliográficas.

- Jerving, C. Gestión de la Clínica Veterinaria. Buenos Aires, Republica Argentina. Editorial Interamericana; 2001.
- Ibarra L, Rodríguez L, Tricallotis M, Maino M. Caracterización de las actividades del Médico Veterinario Chileno. In Avances en Ciencias Veterinarias; 2004, 19: 3-9.
- Contreras A. Plan de negocios para una Clínica Veterinaria. Memoria de título Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; 2009.
- Acuña P. Demografía Canina y Felina en el Gran Santiago. Memoria de título de Medicina Veterinaria. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias; 1998.

- Daza M. Caracterización de la Población de Animales Domésticos y Silvestres en Cautiverio de la Provincia de Santiago. Memoria de título de Medicina Veterinaria. Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología. Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias; 2002.
- Mercader P. Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. Royal Canin . España; 2009.
- Rojas A. Análisis descriptivo del uso de las Técnicas de Marketing y Publicidad en las Clínicas Veterinarias del Gran Santiago. Tesis de título Médico Veterinario. Universidad Santo Tomás, Santiago, Chile. Escuela de Medicina Veterinaria; 2008.
- López I. Prácticas de Gestión en Clínicas Veterinarias Chilenas. Segunda edición. Revista Lectus. Santiago, Chile; 2010: 3.
- Hernández R, Fernández C, Baptista P. Metodología de la investigación. 4 ed. Editorial McGraw-Hill. México; 2006: 313-441.
- Grassie A. 2005. ¿Por qué algunos veterinarios son más exitosos que otros? Editorial DVM. México. Consultada en Mayo 2013. Disponible en: <http://www.dvm.com.mx/Articulos/Articulo%20Holliday.htm>
- Brown JP, Silverman JD. The current and future market for veterinarians and veterinary medical services in the United States. JAVMA; 1999, 215 (2): 166.
- Dughetti RP. Evolución del mercado veterinario, perspectivas actuales y escenarios futuros. En: Pre Congreso Gestión de la Clínica Veterinaria Eficiente de la Asociación de Veterinarios Especializados en Animales de Compañía de Argentina AVEACA. Buenos Aires, Argentina; 2009: 1-5.
- Jerving C, Bach E. Gestión de la clínica veterinaria. Segunda edición. Editorial interamericana. Buenos aires – República Argentina; 2008.
- Issotta C. Caracterización del mercado de servicios Médico Veterinarios para animales de compañía (perros y gatos), en el centro urbano de la comuna de Talca, Región del Maule, Chile. Proyecto de tesis para optar al título de Médico Veterinario. Universidad Santo Tomás. Talca, Chile; 2011
- Adimark-GfK.. Relación y hábitos de cui-

dato y alimentación hombre- mascota. Adimark-GfK. Santiago, Chile; 2008.

16. AAHA. La tendencia del mercado de servicios veterinarios en USA en 1995. Disponible en: <http://www.agrovetmarket.com/TechnicalArticlesUI.aspx?language=1&article=34>.
17. Stewart MA. Effective physician-patient communication and health outcomes: a review. Can Med Assoc J; 1995, 152: 1423-33.
18. Villaluenga JL. Los propietarios de mascotas y los precios. Animalia; 2009, 214: 66-69.