

Artículo Original:
Vínculo Clientes -ClínicasVeterinarias:
Investigación realizada en Montevideo - Uruguay.

Original Article: Customer relationship - veterinary clinics:
research conducted in Montevideo - Uruguay.

Hugo Ochs¹ DMV, Dip Dirección de empresas de salud, Esp en Marketing; **Cecilia Abreu**² DMV; **Sofía Soler**³; **Florencia Strauch**⁴ DMV; **Pablo Rodríguez**⁵ DMV; **Carlos Soto**⁶ DMV; **Andrés Gil**⁷ DMV, MSc PhD.

Recibido : 10 Febrero 2015
Aceptado : 01 Marzo 2015

Resumen

La ausencia de datos nacionales condujo a la necesidad de generar información local del sector clínicas veterinarias (CV) de Montevideo y Zona Metropolitana. Este trabajo describe aspectos de la relación de los clientes con sus clínicas y los profesionales actuantes. En síntesis, los objetivos planteados fueron conocer a los clientes, los principales atributos que ellos valoran de las CV y obtener información sectorial. El trabajo consistió en la realización de 6 grupos de discusión, reclutados en el entorno directo de nuestra comunidad educativa y clientes seleccionados por las CV. Se realizaron 171 encuestas telefónicas a hogares con mascotas y 171 a hogares sin mascotas. Lo más destacable de los resultados para los encuestados propietarios de mascotas es que, a pesar de las diferentes visiones sobre el valor del “sistema mutual”, todas las CV lo ofrecen. El 42% manifestó que la cercanía fue la determinante para su elección. Esta característica, unido a las particularidades de estas microempresas -tienda, consultorio y peluquería-, explicarían la atomización del sector, ubicando a las CV como un negocio de barrio. Un elevado porcentaje de los clientes no realizan cita previa, no son precio dependiente y no esperan del médico veterinario un rol de educador y promotor de salud animal. Al momento de cambiar de centro de salud animal, los clientes demostraron ser más criteriosos y analíticos que en la primera elección de CV. Por otro lado, el 62% de los encuestados de hogares sin mascotas visualizaron a las CV como centros de salud animal, frente a otras unidades de negocio.

Palabras clave: Clínica; veterinaria; “grupos de discusión”; encuesta; percepción; propietario; mascota

Abstract

The lack of National data in the veterinary clinic (VC) sector of Montevideo and Metropolitan area led us to generate local information. This paper describes the relationship between clients, their VCs and the professionals involved. Summarizing, the objectives were: getting to know the clients, the main attributes they appreciate of the VC and obtaining sectorial information. The investigation consisted in implementing 6 focus groups whose participants were recluted from the local educative community and clients selected by the VCs. A telephone survey was made, 171 calls to houses where people owned pets and 171 to houses where people didn't. Between owners, the most relevant result was that, although they had different visions about the value of the mutual system, all the VCs offer it. When choosing a VC, 42% declared that nearness was determinant. This characteristic, together with other VC particularities could explain the “atomization” of the sector, situating the VCs just like a neighborhood business. A big percentage of clients don't make previous appointments, aren't price-dependent and don't expect the vet to have an educational role promoting animal health. The criterion clients considered for changing the VC was wiser than the reason for picking it up. Taking into account different business types, 62% of those who don't own pets, visualized the VCs as an animal health center.

Key Words: Clinic; veterinary; “focus groups”; survey; perception; owner; pet.

INTRODUCCIÓN

La ausencia de datos en Uruguay acerca de la relación entre clientes y los centros de atención veterinaria, condujo a la necesidad de generar información local del sector clínicas veterinarias (CV) de Montevideo y Zona Metropolitana por parte del equipo de gestión. Para ello, se implementó el proyecto I+D “Diagnóstico del sector “clínicas de pequeños animales” desde la percepción de: clientes, proveedores, veterinarios empresarios/asalariados-, personal de servicio, Universidad y Gobierno Nacional”, financiado por la CSIC 2011-2013, de la Universidad de la República, Uruguay.

A nivel internacional, se tomaron como referencia el “Diagnóstico estratégico de la clínica de pequeños animales” efectuado por el Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid, 2009,¹ y los estudios del Profesor Jason B. Coe, DVM PhD, sobre la percepción de la comunicación cliente-veterinario en la práctica de la clínica de pequeños animales.²

Este trabajo describe aspectos de la relación de los clientes con sus clínicas y los profesionales actuantes. Los objetivos planteados fueron:

- Identificar los usos, hábitos y las actitudes de los clientes.
- Establecer cuáles son los principales atributos, funciones o beneficios que éstos valoran de los centros veterinarios.
- Detectar oportunidades de mercado, sugiriendo acciones que mejoren la rentabilidad de estas microempresas.
- Obtener información acerca de la prestación de los diferentes servicios ofrecidos.
- Valorar el poder relativo de los consumidores sobre las clínicas.

Materiales y Métodos

El trabajo consistió en la realización de

grupos de discusión y encuestas telefónicas.

Se desarrollaron seis grupos de discusión; cuatro con propietarios de mascotas y dos con personas que no tenían mascotas. En éstos, la conversación fluyó libremente con un carácter general o inespecífico, el tiempo promedio fue de una hora y media; la información obtenida fue grabada para ser posteriormente transcrita. El coordinador del equipo se desempeñó como moderador en cada uno de ellos.

Participaron un total de 39 personas de las cuales 27 eran dueños de mascotas (20 mujeres y 7 hombres) y 12 que no poseían mascotas (10 mujeres y 2 hombres), constituyéndose cada grupo con seis a ocho integrantes. Ellos fueron reclutados en el entorno directo de la comunidad educativa de la Facultad de Veterinaria -docentes, estudiantes, funcionarios-, allegados a los miembros del equipo de investigación y clientes seleccionados por las direcciones técnicas de clínicas veterinarias de la ciudad de Montevideo. (Tabla 1)

Se realizaron 342 encuestas telefónicas mediante muestreo aleatorio simple, dentro de la ciudad de Montevideo y Área Metropolitana, de las cuales la mitad correspondían a hogares con mascotas y la otra mitad a hogares sin mascotas (171 hogares por grupo). Se excluyeron rechazos y números fuera de servicio luego de tres intentos en diferentes días.

Este tamaño de muestra fue estimado con un 95% de confianza y un error inferior al 5%. La selección de la muestra de los números a llamar se realizó sobre la base de datos de la guía telefónica de ANTEL.

Una vez concluidas las encuestas telefónicas, se procedió a su transcripción, se tabularon y se agruparon las respuestas. Luego los investigadores se reunieron para

Tabla 1: Desagregación por rango etario de los participantes en los grupos de discusión.

Rango etario	Propietarios de mascotas	Personas sin mascotas
20-29	12	3
30-39	4	3
40-49	1	1
50-59	4	3
60-69	6	1
70-79	0	1
Total	27	12

analizarlas, discutir las y sacar conclusiones.

Los integrantes del equipo se comprometieron a la NO divulgación de la información individual y al procesamiento “Ciego” del control de calidad y análisis estadístico.

Resultados

Información de los encuestados y participantes de grupos de discusión con mascotas

De los 171 domicilios encuestados con mascotas, se obtuvo información del tipo de hogar en que habitaban (Figura 1), resultando que un 83% vivía en casa, 16% en apartamento y 1% en otro. Además, se investigó sobre el tipo de especie por vivienda y la cantidad de mascotas (Tabla 2). En referencia a las especies que poseían los encuestados, 147 declararon poseer al menos un canino, 47 expresaron contar con al menos un felino, 9 con al menos un ave y 10 presentaban otras especies, no siendo los grupos mutuamente excluyentes.

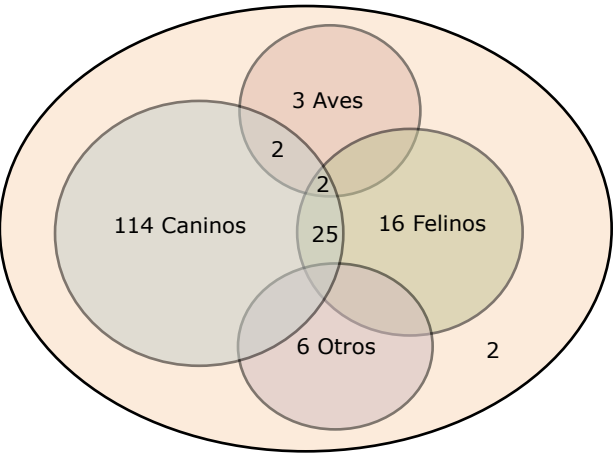


Figura 1: Caracterización de especies en los hogares encuestados.

Tabla 2: Cantidad de mascotas por especie.

Especies	Cantidad de mascotas
Caninos	253
Felinos	82
Aves	12
Otros	31
Total	378

Tabla 3: Tipo de cobertura sanitaria de las mascotas en los hogares investigados.

Tipo de atención médica	%
Socio de clínica	55
Estatal/ONG/otro	1
Consulta privada	35
Sin atención	9
Total	100

De los **grupos de discusión** sobre la opinión del seguro parcial de atención médica “sistema mutual” (relación clientes/clínicas), un número importante de los participantes consideró que no tenía ninguna ventaja, debido a que la cuota es muy económica y ofrece pocos beneficios. Otros participantes establecieron que solamente le otorga beneficios al centro veterinario, debido a que facilita el seguimiento de la mascota.

También se expresó que este sistema les servía fundamentalmente a los socios, ya que es una ventaja cuando los clientes tienen muchas mascotas.

En el aspecto comercial, hubo consenso en que es un instrumento de fidelización con la clínica veterinaria, por pertenencia.

Surge de la encuesta telefónica la conclusión de que habitualmente se accede a la consulta con un médico veterinario por orden de llegada (82%) o mediante la realización de una cita previa (18%).

En los grupos de discusión, se expresó que la cita previa se utilizaba con más frecuencia para concertar cirugías y especialistas; así como, percibieron con esta modalidad beneficios tanto para el cliente como para el médico veterinario.

A los clientes asociados en clínicas veterinarias (55%), se les consultó por el grado de satisfacción con respecto a los beneficios ofrecidos por sus centros de salud animal -entre muy insatisfecho (1) y muy satisfecho (5). A su vez, estos resultados fueron relacionados con el nivel de confianza hacia el médico veterinario (Figura 2). En una escala del 1 al 5, se evaluó el nivel de confianza con el médico veterinario, que oscilaba entre mucha desconfianza (1) y mucha confianza (5).

¹ Coordinador del Practicantado de Medicina Veterinaria y de la Unidad de Gestión Hospitalaria, Facultad de Veterinaria, Universidad de la República -UdelaR-, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.
² Ayudante de Patología, colaboradora honoraria de la Unidad de Gestión Hospitalaria, Facultad de Veterinaria, UdelaR, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.
³ Ayudante de investigación CIDEA, colaboradora honoraria de la Unidad de Gestión Hospitalaria, Facultad de Veterinaria, UdelaR, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.
⁴ Ejercicio liberal.
⁵ Asistente UPEI, colaborador honorario de la Unidad de Gestión Hospitalaria, Facultad de Veterinaria, UdelaR, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.
⁶ Director del Hospital Escuela de la Facultad de Veterinaria, Facultad de Veterinaria, UdelaR, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.
⁷ Profesor titular del Departamento de Patología, Facultad de Veterinaria, UdelaR, Lasplac 1620, Montevideo, Uruguay.

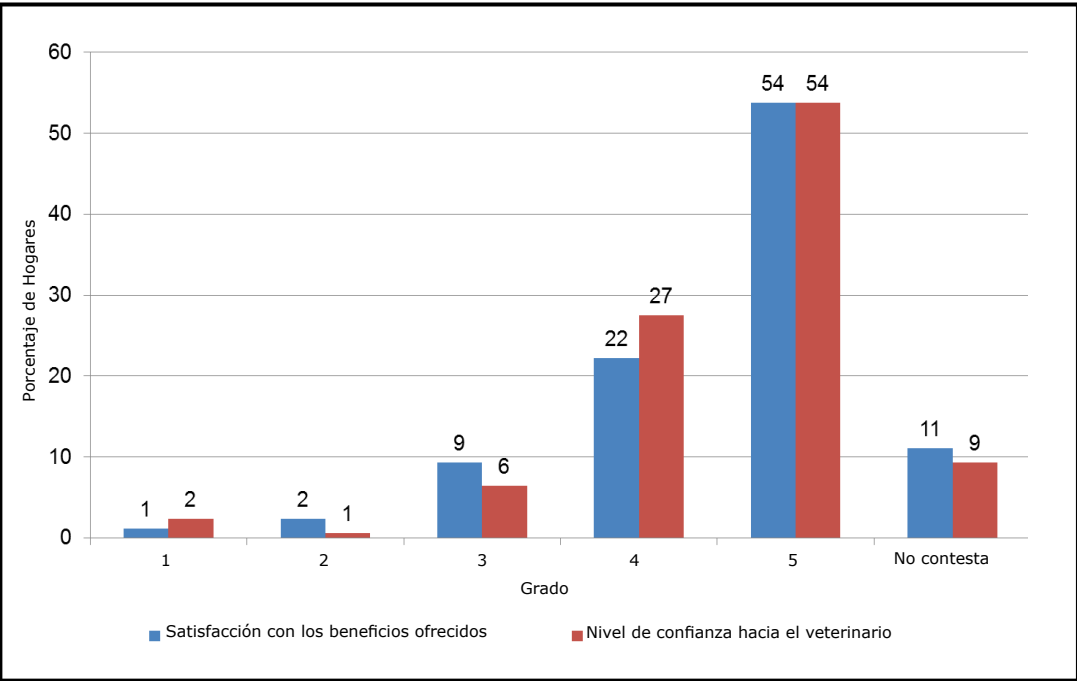


Figura 2: Relación entre satisfacción de los beneficios ofrecidos al socio y el nivel de confianza hacia el médico veterinario.

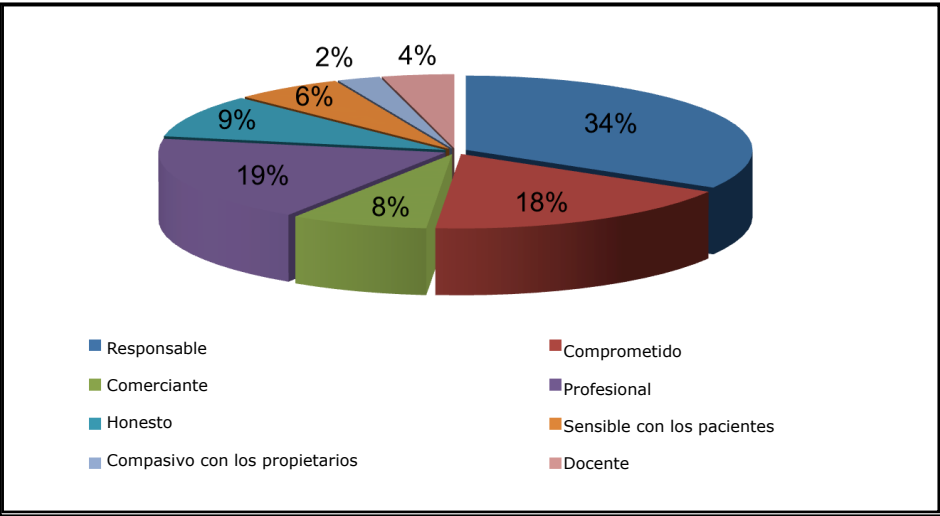


Figura 3: Percepción de los médicos veterinarios por parte de sus clientes.

Una interrogante que nos pareció trascendente fue el criterio de elección de la clínica veterinaria por parte de los usuarios del servicio (Figura 4), dato que los principales autores de gestión de clínicas citan reiteradamente en sus trabajos.

Los atributos que más destacaron los participantes de los grupos de discusión sobre sus clínicas veterinarias fueron: ubicación cercana, planes de prevención ofrecidos y calidad del servicio. En paralelo, acerca de

los médicos veterinarios, expresaron las siguientes particularidades: honestidad, transmisión de seguridad técnica, contención al propietario, sensibilidad hacia los animales, confianza, forma de trabajo, profesionalismo y recomendación-consejo.

Las críticas hacia los centros veterinarios por parte de los integrantes de los grupos de discusión fueron: calidad edilicia, falta de equipamiento, precios, ser atendidos por estudiantes "intrusismo", falta de

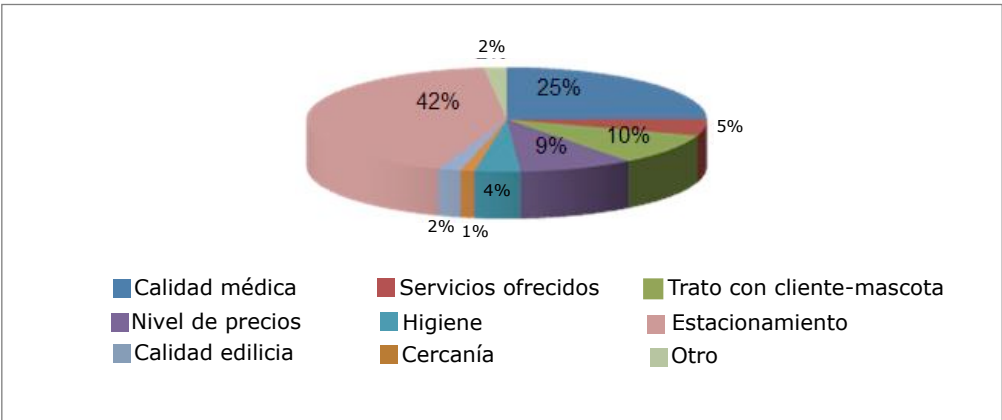


Figura 4: Distribución de los criterios de elección de una clínica veterinaria

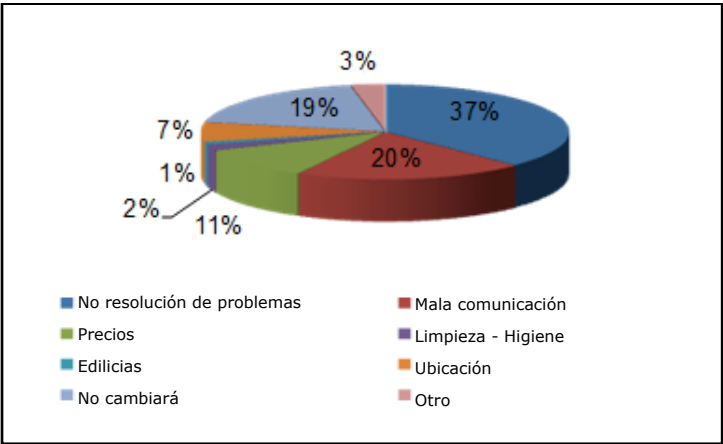


Figura 5: Distribución de las razones por las cuales los encuestados cambiarían de centro veterinario.

Tabla 4: Distribución de la percepción de la limpieza en las clínicas veterinarias (CV) por los encuestados.

Percepción de limpieza de las CV	%
Sucia	0
Regular	6
Limpia	22
Muy limpia	59
No contesta*	13
Total	100

profesionalismo, escasa actualización de los profesionales; así como, mayor desarrollo comercial que clínico en los emprendimientos.

Por la importancia relativa de la comercialización de los alimentos balanceados en las clínicas veterinarias de Montevideo, se investigó qué tipo de alimento consumían las mascotas y dónde efectuaban la compra.³

Los grupos de discusión destacaron el

Tabla 5: Distribución del tipo de alimento y lugar de compra de los encuestados.

Tipo de alimento	%	Lugar de compra	%
Ración	51	CV	43
Casera	8	Supermercado	26
Ambas	41	Feria	5
-	-	Otros	26
Total	100	Total	100

servicio de entrega a domicilio o "delivery" como una de las condiciones más valoradas del proveedor.

Dentro de los servicios no médicos, el que más se acentúa en el sector es el de peluquería, que representa promediamente entre un 15 a 20% del negocio de las clínicas veterinarias.^{3,4} Por tanto, en la encuesta telefónica, se interrogó acerca de si realizaban este servicio y, en caso afirmativo, el lugar en

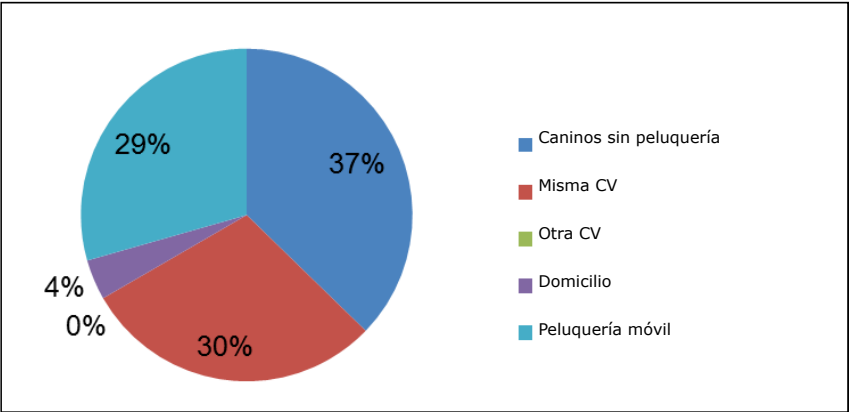


Figura 6: Proporción de encuestados sobre el servicio de peluquería que utilizaban.

que habitualmente lo efectuaban.

La comercialización de productos zoterápicos, así como la de accesorios, constituyen las dos unidades de negocio restantes en las clínicas veterinarias. Según investigaciones realizadas en la ciudad de Montevideo, éstas se establecerían promedialmente en un 16% del negocio total (10.8% medicamentos y 5.2% accesorios).^{3,4}

Frente a la última interrogante de la encuesta, en la que se les cuestionó sobre si estarían dispuestos a pagar más por un servicio de mayor calidad, se obtuvo que un 52% no lo haría.

Desde el punto de vista cualitativo, los grupos de discusión expresaron que los

motivos por los cuales poseían mascotas eran; pasión por los animales, ser considerados miembros integrantes de la familia, necesidad de compañía, por agrado y por trabajo.

Al ser interrogados sobre las experiencias positivas que habían vivido en sus respectivas clínicas, manifestaron lo siguiente: la responsabilidad posoperatoria, el diagnóstico certero, atención médica sin demoras, y calidad humana (compasión, contención).

Sobre las experiencias negativas que habían experimentado destacaron: el diagnóstico erróneo, demora del servicio emergencia, desprolijidad del servicio quirúrgico tercerizado, sedación de la mascota en la peluquería sin autorización, exceso de confianza en la práctica clínica y mala calidad del servicio.

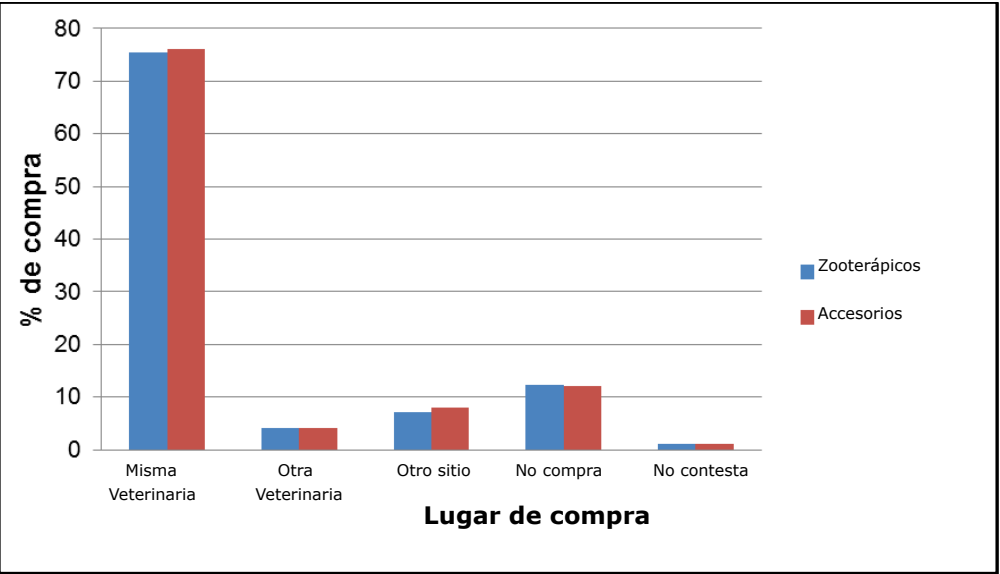


Figura 7: Distribución de la compra de productos.

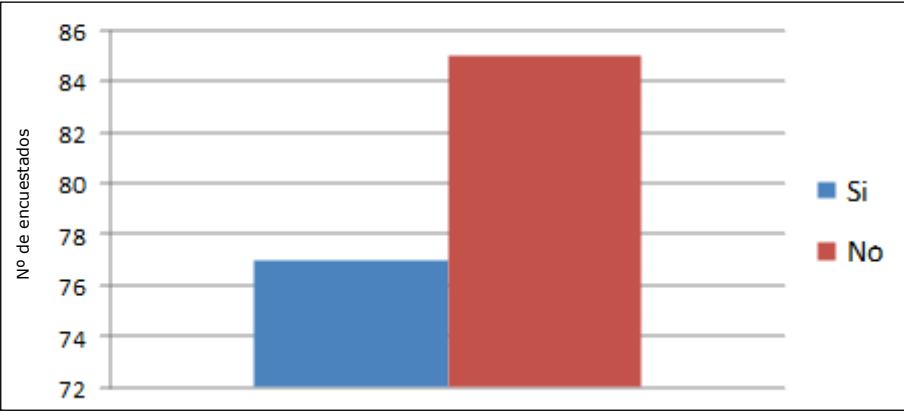


Figura 8: Número de encuestados con disposición a pagar por un servicio de mayor calidad.

Información de los encuestados y participantes de grupos de discusión sin mascotas

De los 171 hogares investigados donde no había mascotas, se obtuvieron datos de la caracterización de las viviendas, resultando que un 39% vivía en casa, 60% en apartamento y 1% en otro.

Interrogados sobre la experiencia previa de haber tenido mascota, contestaron afirmativamente un 78% y negativamente un 22%.

Dentro de los grupos de discusión de los propietarios de hogares sin mascotas, los motivos por los cuales no tenían actualmente resultaron ser; falta de espacio, tiempo y dedicación.

Se finalizó la encuesta preguntando sobre la imagen de las clínicas veterinarias y de los profesionales. Se les solicitó definir en el marco de un menú de opciones, la característica que encontraban más relevante.

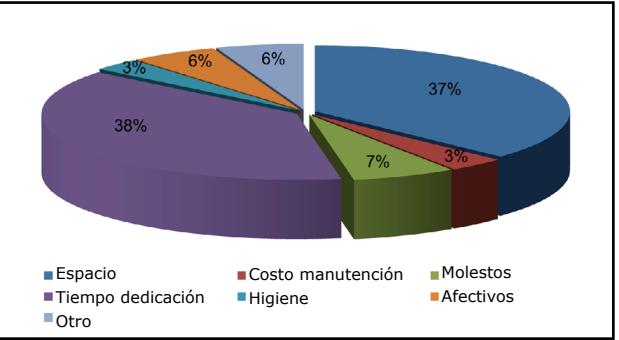


Figura 9: Proporción de encuestados sobre las razones por las que no tuvieron o no tienen mascotas en la actualidad.

Tabla 6: Percepción general de la relación propietario-animal de los encuestados.

Percepción de los vecinos	%
con mascotas	
Respetuosos	27
Amigables con el entorno	17
No recogen la materia fecal	36
Responsables	14
Otro	6
Total	100

Tabla 7: Percepción de los encuestados acerca de la actitud de los vecinos propietarios de mascotas con el entorno.

Percepción de relación de los propietarios con sus mascotas	%
Comprometida	32
Apasionada	29
Responsable	21
Básica	8
Indiferente	2
Otro	8
Total	100

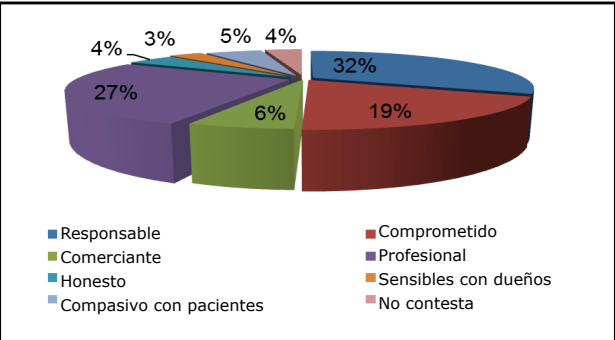


Figura 10: Percepción de los médicos veterinarios por parte de los integrantes de hogares sin mascotas.

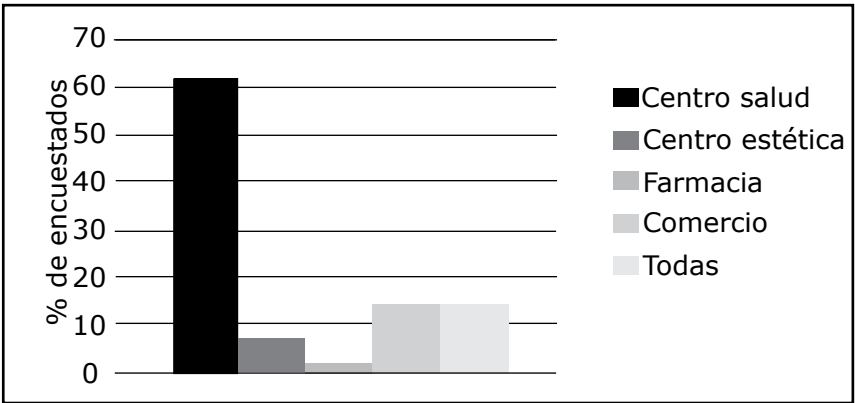


Figura 11: Distribución de la imagen de las clínicas veterinarias por parte de los encuestados.

DISCUSIÓN

Propietarios de mascotas

- Según trabajos de caracterización sectorial presentados por el equipo de investigación, surge que todas las clínicas veterinarias visitadas ofrecen el seguro parcial de atención médica, conocido como “sistema mutual”. A pesar de ser una opción con beneficios discutidos –resultado de los grupos de discusión-, todas las clínicas veterinarias lo ofrecen y valoran como difícil prescindir de él.^{3,4}
- Es práctica habitual de los clientes de las clínicas veterinaria no concertar previamente la consulta con el médico veterinario. Consideramos importante el cambio de conducta en este aspecto, ya que la preparación de la cita trae beneficios tanto para la clínica (mejora la organización del trabajo, mejor atención) como para el cliente (menor tiempo de espera, adaptación del servicio a las diferentes situaciones, mejora la imagen profesional y la relación con el cliente).⁵
- Se presenta una inconsistencia entre el grado de satisfacción con el servicio -muy positivo- con los puntos anteriormente descritos en esta discusión, ya que lo expresado para “mutualismo” y “cita previa” debería impactar negativamente en este tópico.
- Llama la atención la baja percepción de los clientes en algunos ítems de la encuesta, fundamentalmente en las opciones profesionalidad (19%) y honestidad (9%).
- La responsabilidad (34%) y el compromiso

- (18%) son otros de los atributos que enfatizan los encuestados.
- El rol docente del médico veterinario (educación y promoción de salud) no es apreciado en forma significativa (4%), en las encuestas telefónicas. Al igual que en las encuestas, en los grupos de discusión de los clientes de las clínicas montevideanas, tampoco surgió la necesidad del rol docente por parte del médico veterinario. Esto difiere con los resultados del trabajo del Dr. Jason Coe en el que los propietarios de mascotas que participaron, esperaban y deseaban que su médico veterinario les suministrara la información necesaria sobre el cuidado de sus animales, en una clara función de educación al cliente.²
 - Con respecto a la elección de la clínica veterinaria resalta el ítem cercanía (42%), que constituye la opción de preferencia mayoritaria para los encuestados. Como dato comparativo tenemos el estudio de AVEPA HILL’S realizado en más de 1000 hogares propietarios de mascotas en España durante el año 2006 –que habían visitado un Centro Veterinario en los últimos 12 meses- presenta frente a esta misma interrogante los siguientes datos: la cercanía es la segunda causa en orden de importancia para el 54.7% de los propietarios de perros y el 57.7% de los propietarios de gatos. ⁶
 - El segundo lugar en importancia para la elección de la clínica veterinaria es la calidad médica ofrecida (25%).
 - La variable precio no es de importancia determinante para la elección -9%- o la

deserción -11%- de la clínica veterinaria.

- En cuanto al lugar en donde adquirirían el alimento balanceado, declaran un 43% de los encuestados realizarlo en las clínicas veterinarias. Este porcentaje arroja una cifra diferente en forma significativa a los que se encuentran en la literatura especializada. Por ejemplo, en el año 2007, LatinPanel en la República Argentina señaló en un estudio de los canales de distribución de alimentos balanceados, que las Clínicas Veterinarias son el lugar de compra para un 27,8% de los encuestados.⁷ En 2008, Caroline Jevring -Bäck estima en su libro de texto “que el 85% de las compras relacionadas con la asistencia sanitaria de las mascotas, se realizan por fuera del circuito de las clínicas veterinarias, lo que significa una oportunidad única en la profesión para mejorar el servicio a los clientes”.⁸ Pere Mercader, con información recabada por la Consultora VMS – España –afirma, “durante el primer trimestre de 2009 solo el 13% de los clientes de un centro veterinario medio eligieron la propia clínica para adquirir el alimento de sus mascotas. El 87% de los clientes cubre las necesidades de alimentación de sus mascotas fuera del canal veterinario”.⁹ Candela Martínez, Argentina en 2014, “dejó en claro que el 60% de los alimentos balanceados para perros en nuestro país se comercializa a través de forrajerías, seguidos por veterinarias y Pet Shops (21%), relegando al canal de supermercados y almacenes al 19%, en conjunto. “Es importante notar que más del 80% de estos productos se comercializan a través de un canal que denominamos especializado”, agregó”.¹⁰
- De todas las unidades de negocios que poseen las clínicas veterinarias, la mayoría de los encuestados (62%) visualizó a estas empresas como centros de salud animal.

Propietarios de hogares sin mascota

- Las causas principales por las cuales las personas no tienen mascota eran: falta de tiempo, dedicación y espacio. Con respecto a esta última, podemos inferir que tendría relación directa con el tipo de vivienda que declararon habitar (60% en apartamento).
- Con respecto a la percepción que tenían sobre los médicos veterinarios, las respuestas que destacaron fueron: responsable 32%, profesional 27% y comprometido 19%.

Conclusiones

- La percepción sobre la responsabilidad y el compromiso de los técnicos es similar en ambos grupos pero, la percepción de los propietarios de hogares sin mascotas sobre el profesionalismo de los médicos veterinarios es superior a la de los propietarios de animales. Una de las explicaciones posibles que nosotros encontramos sobre este punto, podría ser la diversidad de roles que el médico veterinario desempeña en la dinámica diaria.
- El factor de geolocalización –cercanía, comodidad- es sustancialmente más importante para los clientes en la elección inicial del centro de salud animal, al contrario de lo que sería esperable para un médico veterinario, o sea, que la mayor motivación para la elección de la clínica veterinaria fuese la calidad de los servicios ofrecidos.
- La preferencia por la ubicación cercana, unido a las características particulares de estas microempresas -tienda, consultorio y peluquería- junto a las políticas comerciales de los proveedores, explicarían en parte la atomización del sector, ya que se definiría a las clínicas como un negocio de barrio.
- Posiblemente la imagen que perciben los encuestados –baja profesionalidad, honestidad, compromiso y responsabilidad- tenga explicación en la multiplicidad de roles que desempeñan los médicos veterinarios en las clínicas del Uruguay: médico general, comerciante, responsable de servicios no médicos y eventualmente especialista.
- En contraposición a la escasa exigencia para la elección inicial de una clínica veterinaria, al momento de cambiar de centro de salud animal, los clientes demostraron tener un criterio más razonable y analítico.
- La variable precio no sería de importancia determinante para los encuestados, en consonancia con la información recabada en la bibliografía especializada.^{11, 12}

Referencias bibliográficas

1. Colegio Oficial de veterinarios de Madrid, Diagnóstico estratégico de la clínica de pequeños animales; 2009. Disponible en <http://www.amvac.es/estudio-diagnostico-estrategico.php>. Consultado febrero, 2015.

2. Coe JB. A focus group study of veterinarians' and pet owners' perception of veterinarian-client communication in companion animal practice. JAVMA; 2008, 233 (7): 1072-1080.
3. Bedek S, Ochs H, Rodríguez P, De Benedetti R, Gil A. Ingresos en Clínicas Veterinarias de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros- REDVET; 2011, 12 (4): 1-18. Disponible en <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n040411/041105.pdf>. Consultado febrero, 2015.
4. Soler S, Ochs H, Strauch F, Abreu C, Rodríguez P, Soto C, Gil A. Ingresos en Clínicas Veterinarias en las secciones censales 8, 19, 23 y 24 de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros. REDVET; 2011, 12 (4): 1-18. Disponible en <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n101013/101307.pdf>. Consultado febrero, 2015.
5. Mercader P. Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. Editorial Servet. España; 2009: 122-126.
6. Mercader P. Estudio AVEPA – Hill's, España, Programa de Asesoramiento en Gestión para Centros Veterinarios; 2008. Diapo 3. Disponible en: http://www.vetbiblios.pt/DIVERSOS/Actividades_Veterinarias/Gestion_Centros_Veterinarios.pdf. Consultado febrero, 2015.
7. Extraído del Diario Rio Negro. El mercado veterinario en la República Argentina. Disponible en http://www.foyel.com/paginas/2009/05/430/el_mercado_veterinario_en_la_republica_argentina/#sthash.XFJKIqyV.dpuf. Consultado febrero, 2015.
8. Jevring-Bäck C, Bäck E. Venta minorista profesional en la Clínica. En: Jevring-Bäck C. Bäck E. Gestión de la Clínica Veterinaria. 2ª edición. Inter-Médica. Argentina; 2008: 231-255.
9. Mercader P. La venta de alimentos en la clínica es una fuente de ingresos poco aprovechada. Portal Argos; 2011. Disponible en <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/5842/GESTIONMARKETING/venta-alimentos-clinica-fuente-ingresos-pocoaprovechada.html>. Consultado febrero, 2015.
10. Jimenez P. La penetración del alimento balanceado se estima entre el 45 y el 50%; 2014: 143 (11): [32 páginas]. Disponible en <http://www.motivar.com.ar/2014/11/la-penetracion-del-alimento-balanceado-se-estima-entre-el-45-y-el-50/>. Consultado febrero, 2015.
11. Mercader P. Soluciones de Gestión para Clínicas Veterinarias. Editorial Servet. España; 2009, (5): 79-102.
12. Moreau P, Nap R. Fundamentos de la práctica veterinaria. Henston co publicado con Inter médica. Argentina; 2010, (6):139-141.