

“Las personas son el activo más importante de un centro veterinario, pero también el mayor coste. Por eso, de su buena gestión dependerá en gran medida el éxito”



Pere Mercader y Miguel Ángel Díaz son los fundadores de la VMA (Veterinary Management Academia), un proyecto de formación especializada en la gestión de centros veterinarios.

Después de 10 años trabajando en una multinacional, **Pere Mercader** necesitaba un cambio profesional y sintió el impulso de emprender alguna iniciativa dentro del sector veterinario. Así fue como, casi sin buscarlo, le salieron 2-3 proyectos relacionados con la gestión de clínicas. *“Uno de ellos, que marcó mi futuro profesional claramente, fue cuando AVEPA me encargó la elaboración de un estudio sobre la situación empresarial de las clínicas en España. Aquel estudio puso de manifiesto que había un camino enorme por recorrer en la mejora de la gestión de las clínicas, y a partir de ahí decidir encaminar mi carrera en esa dirección”,* relata.

El mismo destino hacia la especialización en gestión de clínicas veterinarias tomó **Miguel Ángel Díaz** al darse cuenta de que *“cuando aparentemente mejor iba mi hospital veterinario, más problemas tenía derivados de la gestión de mi equipo”*. Ante esta situación, contrató una coach allá por el año 2000 y eso, asegura, transformó su vida. *“Empecé a aplicar el coaching en la gestión de mi hospital, hasta acabar certificándome como coach internacional. Empecé a tener clientes de coaching en España, Europa, Latinoamérica e incluso Asia y descubrí que era mi pasión, hasta el punto de acabar vendiendo mi hospital a mi equipo para acabar abrazando el coaching especializado en el mundo de las clínicas veterinarias”*.

El curso especializado de la Veterinary Management Academia

Del cruce de caminos de ambos nació VMA (Veterinary Management Academia), un proyecto de formación dedicado a la gestión de los centros veterinarios. Con el bagaje adquirido en el área, los expertos reflexionan sobre los desafíos más significativos que enfrentan las clínicas veterinarias hoy en día en términos de gestión. Para Mercader, *“con diferencia”,* el reto más importante es la gestión de equipos humanos de alto rendimiento. En su opinión, *“las personas son el activo más importante de un centro veterinario, pero también el mayor coste. Por eso, de su buena gestión dependerá en gran medida el éxito del centro”*.

El Curso de Gestión de Clínicas Veterinarias impartido en la VMA aborda esta cuestión desde diferentes ángulos, pero, según Mercader, *“quizás el más distintivo”* es el de transmitir a los alumnos la ‘indisoluble unidad’ de números y personas. *“Los números hay que medirlos y entenderlos, pero si no sabemos comunicar, apoyar, liderar, involucrar, compensar a nuestro equipo, nunca ocurrirá nada que mejore esos números”*.

Sobre esta cuestión, Miguel Ángel Díaz resalta que las clínicas veterinarias, como cualquier otra empresa, necesitan ser rentables para poder mantenerse en el tiempo. *“Para ello precisan de indicadores claros que les permitan saber si van por el buen camino, si están en peligro y qué hacer cuando las cosas no van bien. Además de indicadores claros, toda clínica necesita de protocolos de trabajo que ayuden a las personas a trabajar juntos de forma más eficiente”*.

Detrás de cada protocolo, agrega, están las personas que lo tienen que poner en práctica para conseguir los resultados,

“Los números hay que medirlos y entenderlos, pero si no sabemos comunicar, apoyar, liderar, involucrar, compensar a nuestro equipo, nunca ocurrirá nada que mejore esos números”

los KPI deseados. *“Esa es la clave, aprender a liderar personas de tal forma que puedan tener éxito en su trabajo, sentirse motivadas y respaldadas por sus líderes. Tener objetivos clave bien definidos y saber cómo cuidar a las personas para lograrlos puede y debe ser aprendido, es lo que enseñamos en nuestro curso”,* considera el experto.

Cómo han cambiado las reglas de juego

Además, hay que tener en cuenta que *“lo que ha cambiado las reglas del juego en nuestro sector en los últimos 5 años ha sido la consolidación (la aparición de los grupos empresariales)”*, indica Mercader. Así como *“la aparición de nuevos roles que antes no existían, tales como los mandos intermedios de los nuevos grupos de clínicas”,* según su socio. Por ejemplo, Area Managers que deben gestionar un grupo de clínicas de una zona determinada. *“Ex-propietarios de clínica que siguen trabajando en sus centros, pero que ya no les pertenecen. Nuevos directores de clínica o Practice Managers ascendidos a puestos de responsabilidad, etc.”*, expone Díaz, apuntando que *“todos ellos necesitan aprender a gestionar esas nuevas situaciones, esos nuevos desafíos y aprender a comunicarse entre ellos de forma eficiente”*.

Para que la gestión sea exitosa, Pere Mercader pone de relieve una lista de habilidades esenciales que debe adquirir quien la lleve a cabo. *“Escuchar. Entender. Empatizar. Sintetizar. Priorizar. Comunicar. Persistir. Visión amplia, no de túnel. No prejuizar. No buscar enemigos externos (“molinos de viento”). Introspección. Deseo de mejora...”,* enumera ¿Y cómo las enseñan en el curso de la VMA? En palabras de su fundador, intentando transmitir a nuestros alumnos una visión equilibrada de las situaciones de negocio. *“Les animamos a hacer y hacerse las preguntas adecuadas. A no prejuizar las cosas basándose en el “ruido” externo o en las emociones. A utilizar el método y el rigor para comunicarse, para preparar las reuniones, para asignar tareas, para medir resultados...”*.

Por su parte, Miguel Ángel Díaz destaca como fundamentos de un gestor *“la capacidad de re-aprender, mirar los desafíos como oportunidades de crecimiento y de ayuda a los demás”*. En ese sentido, consideran esenciales herramientas de comunicación clave *“como la escucha activa, aprender a dar el beneficio de la duda, entender el feedback como una herramienta de ayuda y no de juicio o castigo, mostrar aprecio y empatía por quienes nos rodean, abordar las conversaciones difíciles a tiempo, cara a cara, con claridad y respeto”*.

En términos de gestión financiera, los expertos aconsejan sobre todo tener claro qué se quiere conseguir. *“Entender bien las principales palancas de mejora de los ingresos en una clínica (que son 3) y cómo impulsar cada una de ellas. Entender la lógica de los costes de un centro veterinario (eminentemente fijos). Tener una política de precios valiente pero racional al mismo tiempo, y alineada con la estrategia general del centro. Medir regularmente 5-6 indicadores clave, entender cómo accionarlos en positivo, y aprender a involucrar al equipo en su mejora”,* detalla Mercader, algo que su colega suscribe, alegando que *“en mis casi 34 años de ejercicio profesional, nunca he conocido a nadie que haga tan fácil el mundo de las finanzas de la clínica veterinaria, que lo aborde tanto rigor metodológico, con tantas horas de experiencia en las trincheras y, sobre todo, que lo haga sin olvidar el lado humano, el hecho de que detrás de todo y por encima de todo están las personas”.*

Además, preguntados por cómo puede un líder de clínica veterinaria fomentar una cultura organizacional positiva y productiva, Pere Mercader indice en que es esencial dar ejemplo en el buen sentido. *“Escuchando y respetando. Dando confianza, delegando. Siendo generosa. Interfiriendo lo menos posible. Centrándose en crear el entorno y aportar los recursos para que todas las personas del equipo puedan dar su mejor versión”.* Miguel Ángel Díaz, por su parte, añade que *“teniendo una Visión y Misión claras de por qué existe, cuál es su propósito mayor y a través de qué valores (comportamientos visibles) van a tratar de conseguir esa Visión y Misión”.* A partir de ahí, incide en lo de liderar a través del ejemplo, *“siendo una guía o referente de conducta para todos, con empatía y vocación de servicio a los demás”.*

La tecnología como elemento indispensable

Otro elemento imposible de obviar en la gestión es la tecnología y el papel que juega en la modernización de la gestión de clínicas veterinarias. *“Una vez más, como siempre insistimos en nuestro curso, la tecnología es una herramienta, no una solución. Tecnología sin alma, sin visión clara de negocio, sin liderazgo de personas, no es suficiente. Gestionar con tecnología potente, pero sin sentido común de los negocios es como ir en un coche super potente pero en dirección equivocada (o peor aún, hacia un acantilado)”*, subraya Mercader.

“Otro tema es esa idea de que todo irá mejor cuando nos vayamos a ese hospital nuevo, más grande y sofisticado, con mejores ‘máquinas’, solo para acabar descubriendo que detrás de todo proceso, de cada botón de cada máquina, hay una persona”, consigue Díaz. A su modo de ver, *“si esa persona no está dispuesta a dar lo mejor, o no está preparada para hacerlo, la inversión se convertirá en una condena”.*

Así las cosas, *“formación permanente. Comunicación. Feedback. Ejemplo. Recursos”*, son las estrategias recomendadas por los expertos de la VMA para construir y mantener equipos de alto rendimiento en un entorno veterinario.

Todo lo expuesto se traduce en la mejora de la satisfacción y lealtad del cliente, pero en un mercado tan competitivo siempre se puede añadir algo más. Pere Mercader cree que es

esencial *“no olvidar nunca la gestión emocional de la relación personal cada vez que tengamos contacto directo con un cliente. Al final, lo ‘único’ que nos pide el cliente es sentirse apreciado, respetado, escuchado, conocido”.* *“Menos mensajes al móvil y más sonrisas”*, remarca. En la misma línea, Miguel Ángel Díaz apunta hacia la formación en habilidades de comunicación. Al respecto, el especialista recuerda que *“existen metodologías basadas en la ciencia, como la Guía Calgary Cambridge cuya eficacia ha sido demostrada por miles de estudios científicos, que mejoran la experiencia del cliente y permiten al profesional sacar el máximo partido de sus conocimientos médicos”.* *“La comunicación es una habilidad clínica y, como tal, puede y deber de ser entrenada”*, incide.

Por último, los fundadores de la Veterinary Management Academia analizan hacia dónde se dirige el campo de la gestión veterinaria en los próximos 5 a 10 años. En primer lugar, auguran *“la creación de entornos de trabajo amables y emocionalmente seguros que permitan a nuestra profesión lidiar con los alarmantes datos sobre la salud emocional y mental de las veterinarias y veterinarios en la actualidad”.* Y asimismo, ven claro el desarrollo de *“un abordaje más humanista de la profesión, donde el profesional y el cliente puedan trabajar desde la empatía y el respeto por su interés común, la salud de la mascota”.* 🐾

Sexta edición del Curso de Gestión de Clínicas Veterinarias

La 6ª Edición del Curso de Gestión de Clínicas Veterinarias de Pere Mercader y Miguel Ángel Díaz comenzará el próximo 8 de enero, fieles a su oferta de ofrecer a los alumnos herramientas prácticas y actualizadas para mejorar la gestión en sus centros veterinarios. El curso de 10 semanas de duración ofrece un modelo de formación online a tu ritmo, a la vez que se realizan webinars semanales en directo con los profesores para ampliar contenido y resolver dudas en común. Un activo foro de debate permite poner en contacto a los alumnos del curso y hacer networking con profesionales afines y con las mismas inquietudes.

VMA - Veterinary Management Academia ha formado a 200 alumnos en sus 5 ediciones, y ha conseguido el reconocimiento y la recomendación de estos profesionales, así como de las más importantes empresas del sector, las cuales cuentan con muchos de sus alumnos en sus plantillas.