

Mivet sitúa a la clínica y al criterio veterinario en el centro de su modelo

EN UN SECTOR VETERINARIO EN CONSTANTE EVOLUCIÓN, MIVET DEFIENDE LA IMPORTANCIA DE AVANZAR DE MANERA CONJUNTA PARA DIGNIFICAR LA PROFESIÓN Y REFORZAR EL PAPEL DEL VETERINARIO Y DEL ATV. SU FILOSOFÍA PASA POR PRIORIZAR LA LABOR SANITARIA Y EL BIENESTAR DEL PACIENTE, DEJANDO QUE LO COMERCIAL SEA LA CONSECUENCIA NATURAL DE UN TRABAJO BIEN HECHO.



Medicina preventiva, consultas rutinarias, especializadas y atención en situaciones de urgencia. En los centros MiVet, las mascotas encuentran la cobertura veterinaria "*de calidad*" que necesitan en cada etapa de su vida. Conversamos con **Carlos Ortega**, director general del grupo, para conocer en qué punto se encuentra la compañía tras dos años de proceso de transformación y cuál es la filosofía que guía su modelo de clínica.

El objetivo principal de esta transformación era lograr una mayor cercanía con las clínicas, "*desarrollar unos servicios centrales muy focalizados en acompañar y dar soporte no veterinario a los centros*". Subraya que todas las decisiones médicas y aquellas relacionadas con el paciente deben ser tomadas por el equipo facultativo con "*total libertad*" en su criterio profesional. La filosofía pasa por mejorar los resultados de la compañía favoreciendo que el personal se sienta más involucrado y que las decisiones clínicas se adopten de forma deslocalizada. Tras dos años de esta nueva etapa, basada en "*llover a la clínica al centro de la decisión*", el balance es positivo.

En la actualidad, MiVet -que opera únicamente en España, pese a contar

con capital británico- está formado por 46 centros, de los cuales 14 son hospitales y 32 clínicas. La intención es aumentar esta cifra el próximo año, manteniendo la clínica como eje central de la filosofía del grupo.

Explica que el grupo disfruta de una fuerte implantación en todo el norte de España, desde Galicia hasta el País Vasco, cubriendo la cornisa cantábrica con una presencia sólida. En Madrid todavía cuentan con una implantación reducida, aunque trabajan activamente para ampliarla. Cataluña constituye otro de sus puntos de apoyo consolidados, al igual que Baleares; mientras que, en la Comunidad Valenciana, especialmente en Alicante y Valencia, mantiene una presencia significativa. En Andalucía, por el momento, operan con pocos centros, si bien esperan poder crecer en la región a corto plazo.

"Encaje cultural"

La meta, señala Ortega, es seguir fortaleciendo "*ese músculo de cercanía*", de modo que los clientes puedan beneficiarse de recursos compartidos entre los centros MiVet y se generen sinergias entre equipos, plantillas y especialistas. En ese sentido, a la hora de sumar nuevas clínicas y hospitales a su red, uno de los criterios prioritarios es "*mantener una cierta proximidad geográfica, para poder ofrecerles la atención y el acompañamiento necesarios*". Otro es el de compartir la filosofía "*en cuanto a temas veterinarios, de gestión de equipos y preocupación por la mascota*".

Antes incluso de analizar los números, lo primero que hacen es reunirse con los propietarios para evaluar si el proyecto encajará tras la compra del centro, en ese *“día después”* que consideran decisivo. Para MiVet, el *“encaje cultural”* es un factor prioritario y determinante para el éxito de la integración. Puntualiza que, en varios de los procesos que tienen actualmente en marcha, no acude únicamente el equipo de servicios centrales a mantener las conversaciones, sino que igualmente les acompañan veterinarios o miembros de su comité clínico. Se trata de profesionales que trabajan a diario con pacientes y gestionan equipos, capaces de explicar con detalle la operativa del grupo y comprobar de primera mano si existe un encaje real.

Al preguntarle por los pilares estratégicos del proceso de transformación de MiVet, Ortega señala tres ejes fundamentales: *“Pensar en la importancia del paciente, en la relación con el cliente y en el veterinario y el auxiliar técnico veterinario (ATV) de las clínicas”*. Su premisa es clara. Si las cosas se hacen bien en la clínica, se hacen bien para el paciente. Los servicios centrales desempeñan un papel crucial de soporte, pero su labor no siempre es visible para el usuario final. De ahí que el *“protagonismo”* del hospital y de la clínica resulte esencial, ya que es esa cercanía la que genera confianza tanto en el cliente como en el remisor de casos, dando continuidad asistencial cuando llegan pacientes derivados desde otros centros.

Define esta transformación como *“un proceso de reconocimiento”*, de asumir que la labor del veterinario y del ATV en la clínica es la que realmente marca la diferencia. Reitera que cuando todo funciona en la clínica, el resto fluye de manera natural. Durante este periodo, MiVet ha logrado mejorar su tasa de rotación de profesionales, un indicador que, según Ortega, demuestra que una mayor presencia y conexión con los centros se traduce en más *“capacidad de fidelización”*. Sus propios veterinarios se han convertido en embajadores de la empresa para atraer talento y que éste se sienta a gusto en el grupo. *“Intentamos aumentar cada vez más las capacitaciones de nuestro personal, tanto de los veterinarios como de los ATVs. El ATV, o auxiliar clínico veterinario (ACV), es una figura primordial en la clínica”*, manifiesta. Este refuerzo forma-

“HEMOS PENSADO EN LA IMPORTANCIA DEL PACIENTE, EN LA RELACIÓN CON EL CLIENTE Y EN EL VETERINARIO Y EL ATV”

tivo lo llevan a cabo mediante cursos adaptados a las necesidades del mercado, que demanda cada vez más servicios especializados.

Acompañar y complementar

Desde la perspectiva de gestión de personas, están potenciando que los directores técnicos participen activamente y asuman un papel de liderazgo en sus equipos. *“Para algunos propietarios antiguos esto es sencillo porque va en su ADN, pero para ciertos veterinarios que ahora ejercen como directores técnicos y nunca lo habían sido, es algo que deben aprender”*, reconoce. A su juicio, se trata de *“un proyecto de soluciones muy fáciles, pero muy difíciles de implantar. Cuando explicas lo que haces parece todo muy sencillo, pero son medidas tan simples que resultan difíciles de llevar a cabo”*.

Las clínicas integradas en MiVet cuentan con su marca corporativa, pero con flexibilidad. *“El cliente debe saber que su veterinario pertenece a un grupo, la transparencia es buena, pero el grado de visibilidad de la marca depende de lo que quiera cada centro”*, explica Ortega. No buscan romper con la trayectoria anterior, sino acompañarla y complementarla.

Considera que uno de los grandes logros del proceso es que *“se ha ido hasta el final de la cadena y las clínicas se han sentido muy protagonistas de todo”*. Al poner el foco en lo facultativo, el equipo clínico es plenamente consciente de que cuenta con el respaldo de la central y, además, se beneficia de inversiones estratégicas -por ejemplo, en aparato- lógica- orientadas a mejorar la atención. La prioridad, concluye, es que el paciente reciba un servicio de calidad y se sienta en las mejores manos. Independientemente de que sea un ex- propietario o no, a los directores técnicos les dejan claro que es su clínica. 

¿Por qué unirse a MiVet?

Carlos Ortega tiene claro el motivo de entrar a MiVet. Sostiene que, antes de plantearse la integración en el grupo, un veterinario debe tener la convicción de querer dejar de ser independiente. *“Cuando te unes a alguien siempre hay una cesión de responsabilidad y de toma de decisión”*, afirma. Por eso, el primer paso no lo dan desde MiVet, sino desde la clínica interesada. Una vez tomada esa decisión, el encaje cultural es determinante. *“Debe gustar el modelo y asumirse que parte de la gestión se delega, pero que la autonomía clínica se mantiene intacta”*, expone.

El director general hace hincapié en que quien se incorpore seguirá siendo protagonista en todo lo relacionado con el paciente, la gestión de casos y la dirección de equipos. MiVet ofrece apoyo para reducir la carga administrativa y los *“ruidos”* del día a día en lo que se refiere a impuestos, trámites o gestión, pero sin interferir en la labor facultativa. *“El precio es importante, pero lo decisivo es cómo se vive el día después”*, asegura. Avisa de que, si el veterinario se siente cómodo, la operación será un éxito. Si no, por muy buena que sea la cifra, *“nada fluirá”*.