

VETERINARY focus

Edición especial

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía



**Un buen comienzo
en tu vida
profesional**



Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Mark Moran

Un buen comienzo en tu vida profesional

Índice

	Los autores	3
	Introducción	5
1	Conseguir tu primer trabajo	6
2	Convertirse en un buen compañero	12
3	Ser un buen veterinario	24
4	Comprender el negocio	35
5	Mirando hacia el futuro	48

Autores



De izquierda a derecha: Mark Moran, Philippe Baralon, Antje Blättner y Pere Mercader.

Philippe Baralon

Philippe Baralon se licenció en Veterinaria por la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Toulouse, Francia, en 1984. Además, ha realizado un Máster en Economía (Toulouse, 1985) y otro en Administración de Empresas (MBA, HEC París, 1990). En 1990 fundó Phylum, su propio grupo de consultoría, del cual a día de hoy sigue siendo socio.

Philippe Baralon es consultor en gestión de clínicas veterinarias en el ámbito de pequeños animales, clínica equina y producción animal en 20 países diferentes (Francia, otros países de Europa y de otros continentes). Sus principales áreas de especialización son la estrategia, el marketing y las finanzas. Además, ha participado en la realización de análisis comparativos sobre la economía de la medicina veterinaria en diferentes partes del mundo. Philippe Baralon ha escrito más de cincuenta artículos sobre gestión de la clínica veterinaria.

Antje Blättner

Antje Blättner se crió en Sudáfrica y Alemania y tras estudiar Veterinaria en Berlín y Munich se licenció en 1988, dedicándose posteriormente a su propia clínica de pequeños animales.

En el 2001 participó en un curso de postgrado sobre formación y *coaching* en la Universidad de Linz, Austria, y fundó "Vetkom"; empresa dedicada a la formación de veterinarios y auxiliares de veterinaria en gestión clínica, a través de conferencias, seminarios y formación interna.

Desde el 2005, Antje Blättner es editora de la revista alemana para auxiliares veterinarios "team.konkret". Actualmente imparte conferencias y formaciones a veterinarios y auxiliares de veterinaria sobre comunicación con el cliente, *marketing* y otros temas relacionados

con la gestión, en Alemania y – junto con Royal Canin – en más de 16 países de todo el mundo.

Pere Mercader

Pere ejerce como consultor en gestión de clínicas desde el año 2001, tarea que ha venido desarrollando desde entonces en España, Portugal y diversos países de Latinoamérica.

Sus proyectos más destacados a nivel profesional incluyen estudios de rentabilidad y precios de los servicios de las clínicas veterinarias, eventos educativos en más de 30 países de 4 continentes, y la autoría de un libro de texto que ha sido traducido al inglés y al chino y vendido en más de 10 países.

Pere es socio fundador de VMS (Veterinary Management Studies), una firma especializada en análisis de datos económicos en el sector veterinario, y que ofrece estadísticas económicas a partir de un panel en el que participan más de 800 centros veterinarios españoles.

Pere contribuyó a fundar AGESVET, la primera asociación dedicada a fomentar la mejora de la gestión de clínicas veterinarias en España.

Mark Moran

Mark Moran ha sido consultor en el sector veterinario durante los últimos 15 años, contando con una experiencia previa de más de 15 años como directivo de compañías de primer nivel.

Es director de Vets in Business Limited, proporcionando orientación y apoyo a propietarios y gerentes de clínicas veterinarias. Su principal área de interés consiste en ayudar a las clínicas a desarrollar su personal, su organización y sus procesos de gestión.

Mark Moran es mentor y formador, organizando y dirigiendo formaciones, tanto a nivel grupal como individual, sobre liderazgo, gestión de personas y competencias en atención al cliente.

También es Director de Proyectos en In Practice Learning Limited, donde ha desarrollado un programa de formación flexible y a distancia para el personal de clínicas veterinarias sobre atención al cliente.

Introducción



© Henri Comte

Hoy en día tener un título universitario no garantiza un empleo. Por este motivo se ha cuestionado, entre otras cosas, la capacidad de las universidades para preparar a los estudiantes para su futura vida profesional. Esto es una realidad en muchas profesiones y desafortunadamente, la veterinaria no es una excepción.

Actualmente, ser un buen veterinario es considerablemente más complicado que hace 20 o 30 años. No solo es necesario tener conocimientos científicos y habilidades técnicas, sino también habilidades de comunicación para interactuar de forma efectiva con los propietarios, el personal de la clínica y los compañeros.

Las clínicas veterinarias se han vuelto más complejas que antes, por ejemplo, con la aparición de nuevas funciones especializadas como la del personal de recepción o la de gestor de la clínica, y además, se han desarrollado clínicas de referencia en las cuales el cliente no solo es el propietario de la mascota, sino también el veterinario que refiere el caso. Aunque la mayoría de

las clínicas veterinarias son independientes, en ciertos países se están desarrollando las denominadas "clínicas corporativas" que tienen las características de una gran empresa.

En el pasado, un joven licenciado podía comportarse como un "organismo unicelular" siguiendo el método de "ensayo y error" para desarrollarse profesionalmente. En la actualidad, lo más sensato es plantearse uno mismo algunas cuestiones importantes antes de comenzar la carrera profesional.

Por esta razón, Royal Canin ha pedido a cuatro especialistas en gestión de clínicas que preparen esta Edición Especial de *Veterinary Focus* con el objetivo de ayudarte a tener más probabilidades de éxito. Tanto si estás considerando empezar tu carrera profesional con tu propia clínica, como trabajando en la clínica de otros, esta revista te proporcionará información muy valiosa.

Esperamos que disfrutes de su lectura.



Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC

1. Conseguir tu primer trabajo

> RESUMEN

¿Quieres tener tu propia clínica? Si no es así, ¿prefieres trabajar en una clínica pequeña o en una grande? En este capítulo abordaremos estas preguntas básicas y te daremos algunos consejos para ayudarte a causar una buena impresión en la entrevista de trabajo y conseguir tu primer empleo.

Introducción

El inicio de tu carrera profesional como recién titulado es uno de los momentos más interesantes de la vida, puesto que se abre ante ti un gran abanico de posibilidades. También es uno de los momentos más estresantes... ¡tienes tantas opciones para elegir!

Existen muchas maneras de desarrollar una carrera profesional en veterinaria;

- Una de las primeras cuestiones que debes decidir es si quieres trabajar en una clínica de pequeños animales o en una de grandes y pequeños animales.
- ¿Crees que deberías trabajar como empleado en una clínica o prefieres desde un principio comenzar por tu cuenta? Esta cuestión se discutirá más adelante, donde además explicaremos por qué la mayoría de los jóvenes veterinarios eligen la primera opción y bajo qué condiciones se puede considerar la segunda.
- Como veterinario principiante, ¿preferirías trabajar en una clínica pequeña independiente o en una clínica asociada a un gran grupo veterinario? En este capítulo abordaremos esta cuestión detallando las ventajas e inconvenientes de ambas opciones.
- ¿Deberías dedicarte desde un principio a la clínica generalista o preferirías tener primero un periodo de formación complementaria o realizar un internado para tener una trayectoria más especializada? La respuesta a esta pregunta, que también se tratará más

adelante, depende de tus aspiraciones y aptitudes individuales, ignorando muchos de los prejuicios que existen en este sector.

1/ ¿Empleado o empresario?

Por definición, todo es posible al emprender tu carrera profesional en la clínica veterinaria. No obstante, harías bien en seguir esta regla de oro: antes de montar tu propia clínica es mejor que cuentes con algo de experiencia como empleado de una clínica.

Independientemente de lo buena que haya sido tu formación inicial, existen varias buenas razones para seguir este consejo;

- Como joven veterinario debería ser prioritario perfeccionar tu formación técnica y adquirir experiencia clínica.
- Es raro que al terminar la carrera cuentes con la experiencia de *marketing* y comercial necesaria para promover tus servicios clínicos, así como para prescribir medicamentos y vender alimentos u otros productos relevantes (este tema se tratará en otro capítulo).
- Independientemente de tu talento o aptitudes naturales como joven veterinario, necesitarás adquirir y desarrollar una amplia competencia directiva; en primer lugar, para integrarte en el equipo, después, para supervisar a varios compañeros y finalmente, para contratar, motivar, formar y retener a tus empleados.



© Jójje

Tres preguntas que debes hacerte antes de decidir sobre tu primer empleo

1. ¿Cuánta libertad tendré a la hora de prescribir?
2. ¿De cuánto tiempo y ayuda dispondré para continuar con mi formación?
3. ¿Qué oportunidades tengo de desarrollar mi carrera en el futuro?

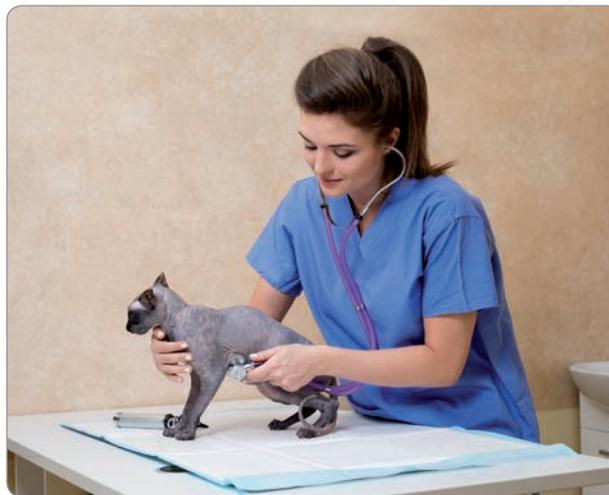
- Pocos veterinarios recién titulados cuentan con la experiencia de haber hecho crecer un negocio. Desempeñar bien tu propio trabajo no es lo mismo que ser capaz de desarrollar la calidad y cantidad de trabajo realizado por un equipo completo, ni lo mismo que ser capaz de mantener una prestación de servicios propia de una clínica actualizada y competente.
- Como veterinario principiante, es prácticamente imposible identificar las oportunidades de desarrollo, así como elegir aquellas que se puedan explotar mejor utilizando tus propias fortalezas. Igualmente es muy complicado superar los diferentes obstáculos que se esconden en el entorno del negocio veterinario.
- Al joven veterinario le suele resultar complicado tener acceso inmediato a los recursos financieros necesarios para poner en marcha un negocio con éxito.
- Finalmente, crear una empresa al inicio de tu carrera profesional puede no ser necesariamente... ¡bueno para la empresa! De hecho, los jóvenes empresarios tienen que asumir el riesgo de crear un nuevo negocio sin ninguna garantía de obtener una rentabilidad aceptable a corto plazo. Por regla general, este inconveniente inicial puede convertirse en una ventaja después de varios años de experiencia.

Puede parecer sorprendente que existan tantos motivos para no montar tu propio negocio al iniciar la trayectoria profesional, especialmente cuando en el pasado muchos veterinarios optaban por ello. En pocas palabras: los tiempos han cambiado y en la gran mayoría de los casos no es recomendable copiar la trayectoria de otra persona. Las clínicas veterinarias han evolucionado considerablemente durante los últimos 20 años. Las clínicas de ahora están más estructuradas, cuentan con más personal dedicado a diferentes especialidades y esta competencia técnica conlleva una mayor especialización y

un mayor coste. Además, las clínicas veterinarias que cuentan con grandes instalaciones, generalmente tienen una mejor localización y están más equipadas. Todos estos factores refuerzan los obstáculos, denominados estratégicamente como “barreras de entrada”, que dificultan la creación de una clínica independiente, particularmente cuando se está muy al inicio de la trayectoria profesional.

No es tanto el riesgo de fracasar totalmente, sino de no disponer de los medios suficientes para tener éxito lo suficientemente rápido y por tanto, quedarse estancado en una situación subóptima, con una clínica demasiado pequeña y sin poder aprovechar las diferentes oportunidades que puedan surgir con el tiempo.

Para un joven veterinario adquirir experiencia clínica debería ser prioritario.



© Shutterstock



© Nonvarit

Los jóvenes empresarios deben asumir los riesgos de iniciar un negocio sin tener ninguna garantía de obtener a corto plazo una rentabilidad aceptable.

Sin embargo, existen raras excepciones a la regla mencionada anteriormente cuando en una situación se combina la madurez extraordinaria de un joven veterinario con la oportunidad específica de un determinado lugar o de un modelo de negocio en particular. Estas situaciones excepcionales se producen con mayor frecuencia en mercados emergentes, como el del Sur y Este de Asia, Latinoamérica o Europa del Este, que en mercados maduros como el de Europa Occidental, Norteamérica o Japón. Para aquellos que, en cualquier caso, queréis emprender la aventura de montar vuestra propia clínica al inicio de la trayectoria profesional, en esta Edición Especial de *Veterinary Focus* encontraréis información valiosa que os ayudará a evitar muchos errores.

2/ Trabajar en una clínica afiliada a un gran grupo o en una clínica independiente

Cuando comienzas a buscar tu primer trabajo, a diferencia de un internado, una de las consideraciones más importantes es indiscutiblemente el equipo humano con el que vas a trabajar. El equipo de la clínica definirá tu ambiente de trabajo y te proporcionará apoyo técnico y psicológico, siendo estos aspectos fundamentales para iniciar la trayectoria profesional por el camino correcto y para lograr la confianza necesaria para el desarrollo personal y profesional.

Sin embargo, más allá del día a día en este pequeño grupo de trabajo, también es importante tener una perspectiva más amplia del ámbito en el que darás tus primeros pasos profesionales.

¿Te gustaría trabajar en una clínica independiente con uno o varios centros, o preferirías pertenecer a un gran grupo de clínicas veterinarias

con presencia en muchos lugares, con decenas o incluso cientos de clínicas afiliadas?

En primer lugar, cabe destacar que la situación de trabajar en una clínica veterinaria independiente es mucho más frecuente, puesto que los grandes grupos corporativos no existen en todos los países. En los países donde estos grupos están presentes, como por ejemplo, EE. UU., Reino Unido, Francia, Países Bajos o Alemania, solo representan una minoría con respecto a las clínicas del país, siendo Escandinavia una excepción, puesto que en esta región el mercado está dominado por los grandes grupos de clínicas.

Así pues, la cuestión es la siguiente: ¿Tiene alguna ventaja o inconveniente en particular iniciar la trayectoria profesional perteneciendo a un gran grupo? La respuesta suele presentar varios matices, pero hay ciertos aspectos importantes que pueden influir positiva o negativamente según tus circunstancias individuales. Generalmente los grandes grupos corporativos tienen una política de contratación, y más importante todavía, unos procesos de integración diferentes a los de las clínicas independientes, siendo generalmente más profesionales los de los grandes grupos, aunque también existen notables excepciones. Para el veterinario principiante, una de las ventajas de trabajar en una clínica perteneciente a un gran grupo es que se puede beneficiar de los procesos de integración que facilitan la asimilación de las reglas y procedimientos internos y resumen la forma correcta de actuar, lo cual, además de formativo es tranquilizador.

Sin embargo, un inconveniente es que la libertad y las oportunidades de mostrar iniciativa pueden verse limitadas, dado que los procedimientos clínicos normalmente están estandarizados (precisamente este es el objetivo de los grandes grupos), lo cual retrasa la experiencia en el “mundo real” de la práctica profesional.

En líneas generales, la gestión de recursos humanos suele ser más formal y profesional en los grandes grupos; con *feedback* frecuente, evaluaciones anuales y oportunidades para valorar tu progreso y potencial de desarrollo. Sin embargo, también hay que señalar que cada vez hay más clínicas independientes que están incorporando estas mismas herramientas y métodos de trabajo; además, en ambos casos, la cuestión clave en recursos humanos sigue siendo la competencia profesional de tu superior directo.

A largo plazo, se hacen más evidentes las posibilidades de desarrollo personal y progreso, bien sea en una clínica afiliada a un gran grupo o en una clínica independiente;

- En una clínica afiliada a un gran grupo es frecuente que puedas responsabilizarte de una actividad, de una filial o incluso de un grupo de ellas; sin embargo, aunque es posible llegar a invertir en acciones del capital del grupo, por lo general, esto es bastante

raro, al igual que poder desarrollar tu carrera profesional en los niveles más altos.

- En una clínica independiente, al principio suele ser más complicado poder acceder a responsabilidades similares a las de un grupo, puesto que al haber menos funciones o centros veterinarios asociados existen menos oportunidades; sin embargo, paradójicamente, suele ser más fácil convertirse en socio o director y esta oportunidad suele presentarse antes que perteneciendo a un gran grupo.

Es muy difícil comparar y contrastar la información salarial entre ambos tipos de trabajos.

Al final, deberías elegir tu trabajo en función de tus aspiraciones individuales, personalidad y sobre todo, según las oportunidades que te puedan ofrecer. Por último, el panorama de la industria veterinaria no se puede dividir por un lado en grandes grupos de clínicas y clínicas independientes por otro. La realidad es que existe cada vez más una progresión gradual que puede ir desde clínicas independientes, a agrupaciones locales de clínicas que pertenecen al mismo propietario o socios, hasta grandes grupos de clínicas.

3/ Cómo triunfar en la entrevista de trabajo

¡Enhorabuena! Te han citado para una entrevista de trabajo y puede que incluso te hagan una prueba en una clínica veterinaria donde te encantaría trabajar. Así que ahora es el momento de preparar una excelente presentación personal para impresionar a tu nuevo jefe y a otros miembros del equipo que también estarán presentes en la entrevista.

A) Realiza una labor de investigación



Incluso aunque ya te hayas informado cuando te inscribiste al proceso de selección, es recomendable que antes de acudir a la entrevista obtengas todos los datos disponibles sobre tu nuevo lugar de trabajo para refrescar tu memoria. En la **Tabla 1** se indican los datos que deberías averiguar con antelación.

La información de la clínica se puede obtener fácilmente consultando medios digitales como su página web o su página de *Facebook*, y medios impresos como anuncios o folletos de la clínica. Esta información te ayudará a identificar al personal importante del equipo y a “percibir” el estilo con el que la clínica dirige el negocio, lo cual es útil para adaptar tu presentación, resaltando tus capacidades donde mejor encajen.

LISTA DE COMPROBACIÓN DE TAREAS PARA LA ENTREVISTA	
✓	Labor de investigación realizada
✓	Candidatura revisada y disponible a mano
✓	Ropa limpia y preparada
✓	Peinado listo
✓	Preguntas preparadas (preguntas y respuestas)
✓	Itinerario planificado con margen de tiempo suficiente (ticket transporte/coche preparado, gasolina, etc.)
✓	Actividades relajantes y suficientes horas de dormir previstas

Tabla 1. Datos de una clínica veterinaria que son útiles de conocer.

Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Quién forma parte del equipo • Nombres y puestos • Especialidades • Responsabilidades clave
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del equipo • Responsable del equipo • Niveles jerárquicos
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de “imagen” de la clínica • Cómo definen su misión • Cómo describen su visión • Cómo ofrecen sus servicios
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son los servicios que se ofrecen • Qué tipo de instalaciones y equipamiento tiene la clínica • Qué servicios son los que especialmente se destacan y promueven

Tabla 2. Preguntas a formular que pueden tener un efecto positivo sobre la imagen del candidato.

Pregunta	¿Qué transmite esta pregunta al entrevistador?
“Me ha interesado mucho leer vuestra web y ver la amplia oferta de especialidades que desarrolláis ¿Tenéis previsto añadir alguna nueva especialidad en un futuro próximo?”	Demuestra preparación de la entrevista por parte del candidato. Demuestra interés al haber visitado la web del centro. Encamina la discusión con el entrevistador a un plano superior, relacionado con la estrategia de servicios del centro.
“¿Qué se espera en esta clínica de un joven veterinario?”	Pregunta que denota madurez y orientación a resultados por parte del entrevistado.
“¿En base a qué criterios se evalúa a los jóvenes veterinarios y cómo se determinará si están cumpliendo satisfactoriamente con su trabajo?”	Esta pregunta te permite comprender con claridad cómo te van a evaluar y en qué debes concentrar tus esfuerzos.
“¿Cuáles son los rasgos distintivos de esta clínica con respecto a otras de la zona? ¿Qué ofrecen ustedes a los clientes que sea diferente o mejor a lo que hacen otras clínicas?”	Nuevamente esta pregunta demuestra una visión global de negocio por parte del candidato, y le ayuda a entender mejor la estrategia empresarial y las fortalezas de la clínica en la que aspira a trabajar.
“La posición para la cual me están entrevistando, ¿es de nueva creación o se trata más bien de remplazar a alguna persona que deja el centro?”	Esta pregunta le permite al candidato entender mejor el contexto de su posible contratación (crecimiento del volumen de trabajo, rotación de personal, etc.). Transmite interés por la evolución de la clínica como empresa, más allá de la cuestión específica del proceso de selección.
“¿Cómo puede evolucionar mi carrera en los próximos 2-5 años si acabo trabajando en su clínica?”	Demuestra visión estratégica por parte del joven veterinario. Además le permite conocer si su futuro empleador tiene un plan de carrera definido para sus veterinarios.

B) Revisa tu candidatura



Hasta este momento el proceso de tu candidatura se ha basado únicamente en trámites, ahora debes mostrar y “vender” tus fortalezas a las personas que decidirán si conseguirás o no el empleo. Debes revisar tu candidatura para comprobar que no has omitido nada importante ni has olvidado destacar conocimientos o capacidades especiales que te puedan proporcionar una gran ventaja única. Aunque hayas realizado una buena descripción de tus capacidades, ahora es el momento ideal para revisar lo que escribiste, asegurándote de tener en mente todas tus fortalezas durante la entrevista. Además, una buena idea es anotar los puntos clave de tu currículum en un papel o tarjeta para consultarlos un poco antes de la entrevista. Incluso aunque no los necesites, te puede tranquilizar saber que los tienes a mano.

C) Plantéate algunas preguntas



La mejor manera de preparar una presentación personal para causar una buena impresión es planteándote las siguientes preguntas con sus correspondientes respuestas “ganadoras”:

- ¿Por qué quiero trabajar en esta clínica?
- ¿Por qué me deberían contratar?
- ¿Qué es lo que me cualifica específicamente para este trabajo?

Normalmente, en la entrevista te realizarán estas mismas preguntas o parecidas, por lo que es esencial llevarlas preparadas para responder con seguridad y confianza.

Lo ideal es poder responder a cada pregunta con tres conceptos clave. Si se utilizan más conceptos el mensaje final se diluye, siendo más sencillo para ti y para la audiencia concentrarte en los tres más importantes.



© Shutterstock

Si te piden esperar un momento, no te lo tomes de forma personal. Las clínicas suelen estar muy ocupadas, lo cual significa que tu ayuda es necesaria.

D) Ensayá la entrevista



Ahora es el momento de pensar qué te pondrás para la entrevista y cómo te presentarás. Una buena idea es ensayar delante de un buen amigo o familiares de confianza que puedan darte una opinión constructiva sobre cómo lo has hecho. Elige ropa arreglada pero que sea apropiada para un veterinario. Esto significa que no debes arreglarte excesivamente, ya que podrías intimidar a la audiencia y dar la impresión de que te preocupa más tu apariencia que tu trabajo y tus clientes.

Ensayá los puntos principales de tu presentación y consulta tus anotaciones (ver anteriormente) para comprobar si se te ha olvidado algo y añadirlo en caso necesario. Ensayar delante de una audiencia te proporciona la oportunidad de comprobar cómo te sientes ante una situación similar a la de la entrevista, especialmente si se trata de la primera, lo cual te ayudará a tranquilizarte y concentrarte en causar una buena impresión. Además, este ensayo te ayudará a manejar pequeños errores o situaciones inesperadas con flexibilidad y humor. Una vez preparado, podrás afrontar la entrevista lo más tranquilo posible, sabiendo que no te derrumbarás si algo sale mal.

E) Afrontar el día D



Ahora que la entrevista es inminente queremos darte algunos consejos para este día tan importante. Ante todo asegúrate de dormir lo suficiente la noche anterior, calcula con antelación el tiempo que necesitas para llegar a la clínica dejando un margen a posibles contratiempos,

como retrasos en medios de transportes o atascos. Sé puntual, pero no llegues demasiado temprano (puede parecer que estás demasiado ansioso o puedes ejercer una mayor presión al equipo de la clínica mientras estás esperando para la entrevista). Intenta llegar con una actitud positiva, con seguridad y confianza en ti mismo, sabiendo que estás bien preparado y eres perfectamente capaz de cumplir con todos los requisitos del puesto.

Si tienes más de una entrevista es importante que mantengas un elevado nivel de preparación hasta la última, aunque presientas que te van a escoger para un puesto al que ya te has presentado. En realidad, nunca sabes los resultados de una entrevista hasta el final, por lo que es importante acudir a todas las entrevistas con la misma diligencia y la misma actitud positiva. Además, de cada entrevista puedes aprender algo y las harás cada vez mejor de manera que la última puede ser la más importante. ¡Recuerda que no hay una segunda oportunidad para la primera impresión!

4/ Buenas preguntas para hacer en una entrevista de trabajo

Conseguir un buen trabajo sin hacer una buena entrevista es poco probable. Cuando nos entrevistan en un proceso de selección, ya conocen nuestro currículum. Por eso normalmente no estarán tan interesados en repasar detalles puntuales de nuestra trayectoria académica o profesional previa, sino en conocernos mejor como individuos. Quieren comprobar en directo nuestra capacidad de comunicación, si transmitimos ilusión y confianza, si nuestro interés en el trabajo ofertado es genuino y sincero o si más bien estamos buscando lo primero que aparezca.

En este contexto, un candidato que haga preguntas inteligentes y bien planteadas tiene más probabilidades de destacar sobre el resto. En la **Tabla 2** se muestran algunas preguntas a realizar y se explica por qué pueden tener un efecto positivo sobre la imagen del candidato.

2. Convertirse en un buen compañero

> RESUMEN

Como veterinarios tenemos tendencia a enfocarnos en el animal y no siempre mostramos una buena predisposición al trato con las personas. Sin embargo, crear una buena relación en la clínica te ayudará a convertirte en un buen veterinario. En este capítulo compartiremos algunos de nuestros consejos para conseguir que ¡no solo te quieran los perros y gatos, sino también tus compañeros!

1/ Cómo ser bien acogido por todo el equipo de la clínica

Aunque a todos nos gusta pensar que nuestros nuevos compañeros están siempre dispuestos a aceptar a cualquier nuevo miembro del equipo “en su mismo barco”, la experiencia ha demostrado que esto no se puede garantizar. La explicación de este hecho puede ser bastante compleja, no obstante, lo más probable es que se deba a experiencias previas en la clínica sobre las que no has podido influir y por tanto, no están relacionadas directamente contigo. Dicho esto, existen unos sencillos pasos que puedes dar para favorecer el proceso de integración en el equipo.

No seas tímido, presta atención a los demás, saluda a tus compañeros de forma amistosa, dales los “buenos días” y estrecha su mano o utiliza cualquier otro gesto apropiado para el saludo.



© Shutterstock

A) Intenta ganarte el respeto de tus compañeros

Nunca asumas que tus colegas y demás compañeros de trabajo te deben respetar por derecho propio ni pienses que tienes asegurado su respeto por tus logros anteriores o por tu nuevo puesto en la clínica. Siempre debes intentar “ganarte” el respeto de tus compañeros. Recuerda que tus compañeros solo te pueden juzgar por lo que dices o haces y, al principio, te estarán observando y escuchando con mucha atención para tener su propia opinión de ti. Conviene tener en cuenta la importancia de “la primera impresión”, puesto que una vez formada es difícil de cambiar.

B) Muestra un verdadero interés por tus compañeros y sus funciones

Para proporcionar una atención de elevada calidad a los pacientes y clientes es necesario contar con la contribución de todo el equipo de la clínica. La definición de quién hace qué exactamente depende de la capacidad, experiencia e interés de cada miembro del equipo y por tanto, varía de una clínica veterinaria a otra. Por este motivo, las funciones y responsabilidades asociadas a un mismo puesto pueden variar mucho. Dedicar parte de tu tiempo a tus nuevos compañeros para conocer su trayectoria, experiencia, funciones en la clínica y áreas de especial interés. Pregúntales qué puedes hacer para facilitar su trabajo y asegúrate de escuchar y seguir sus consejos.



© Shutterstock

Lo mejor siempre es preguntar para averiguar y comprender los motivos de las acciones.

C) Preguntar en lugar de cuestionar

Cada clínica tiene su propia manera de hacer las cosas, reflejando los valores de los propietarios, la edad y experiencia del personal de la clínica, las relaciones con proveedores clave y los riesgos existentes a nivel local para la salud del animal. Sus procedimientos pueden ser muy diferentes a otros que hayas visto anteriormente o a los que te enseñaron en la facultad. Cuando te encuentres con algo nuevo o inesperado pon especial atención para que no se interprete que estás “cuestionando” el modo de actuar. Lo mejor siempre es preguntar para que puedas averiguar y comprender los motivos de dichas acciones. Esta es la diferencia entre decir “¿Seguro que no es así!” y “Nunca lo había hecho así; ¿cuáles son las ventajas de hacerlo de esa manera?”.

D) Pide ayuda cuando la necesites

Una de las quejas más frecuentes en las clínicas veterinarias sobre las personas nuevas del equipo es que tienen tanto interés en demostrar su valía que evitan pedir ayuda o consejo. Esto supone más trabajo para el resto del equipo que tiene que corregir los errores, o, lo que es peor, puede afectar negativamente al paciente o al cliente.

En la clínica conocen tu experiencia previa y no esperan que lo sepas todo. Identifica a quién puedes pedir consejo (si has demostrado interés por tus compañeros sabrás a quién preguntar) y la mejor manera de hacerlo. Tus compañeros no te agradecerán que seas demasiado orgulloso u obstinado como para pedir ayuda.

E) Ofrece tu ayuda a los demás

Según el viejo dicho “favor con favor se paga”. Dedicar tiempo a ayudar a tus compañeros y ellos te ayudarán. Lo más importante que hay que recordar es que antes de ayudar siempre debes pedir permiso primero para que no se malinterprete tu ayuda como una intromisión y siempre debes preguntar cuál es la mejor manera de hacerlo. Cada uno de nosotros tenemos nuestra propia manera de hacer las cosas, por lo que la forma de ayudar dependerá de cada persona. Nunca asumas que lo que tú puedes querer es lo que también quiere tu compañero.

2/ Cómo decir “no” sin ofender

A veces, es inevitable no estar de acuerdo con algo que se haya dicho, con el protocolo de la clínica o con lo que te hayan pedido hacer. Aprender a decir “no” es una habilidad importante para todo el personal, pero lo es especialmente para el veterinario, dada la gran variedad de opciones clínicas, cuyas evidencias muchas veces son contradictorias. Esta habilidad te permitirá ser asertivo sin mostrar un trato difícil o agresivo.

A) Formula preguntas efectivas

La forma más constructiva de “discutir” sobre una idea o propuesta sobre la que tienes dudas es realizando más preguntas. Por regla general, dos personas no están de acuerdo en algo cuando una de ellas posee información que la otra desconoce. En otras palabras: ambas partes no conocen todos los hechos. Las preguntas permiten comprender la manera de actuar o pensar de una persona (ofreciéndole la

Nunca seas tan orgulloso como para no pedir ayuda a un compañero con más experiencia.



© Shutterstock

oportunidad de compartir su conocimiento con los demás) o pueden ayudar a que dicha persona vea las limitaciones de su propia postura (permitiendo que los demás compartan su conocimiento con ella de una manera más constructiva que combativa). Es la diferencia entre decir, por ejemplo, "pero esto no va a funcionar cuando tengamos poco personal" y preguntar "¿Qué te parece esta propuesta para trabajar así cuando tengamos poco personal?".

Existen tres tipos de preguntas que se pueden realizar:

- Preguntas para comprender lo que realmente nos han dicho o pedido. Por ejemplo; "¿Nos puedes aclarar en qué casos se podría aplicar esto?"
- Preguntas para identificar y acordar un resultado compartido. Por ejemplo; "¿Estamos de acuerdo en que es importante que todo el personal esté contento con esta propuesta?"
- Preguntas para identificar el camino a seguir. Por ejemplo; "¿Cómo podremos asegurarnos de tener el *stock* necesario antes de llevar a cabo esto?"

B) Aprende a escuchar mejor

La regla de oro para realizar preguntas efectivas consiste en estar preparado para escuchar todo tipo de respuestas. Te damos algunos consejos para que escuches de forma más efectiva:

- Demuestra que te interesa el punto de vista de los demás con acciones y palabras
- Si no quieres escuchar una respuesta larga, formula las preguntas de tal manera que se facilite una respuesta corta
- Mantén el nivel de atención durante toda la respuesta para asegurarte de no olvidar nada importante, especialmente cuando creas que ya sabes lo que te van a decir
- Tómate tiempo para pensar bien lo que vas a decir antes de contestar, aunque se cree un silencio
- Utiliza palabras de comprobación para tener más tiempo para pensar, como, por ejemplo, "Ya veo por qué consideras que esto es importante..."
- Formula más preguntas para completar lo que no hayas entendido bien, como, por ejemplo, "Has dicho que esto era muy importante para muchos clientes. ¿Por qué lo consideras así en este caso?"

C) Busca puntos en común

Antes de señalar los puntos de desacuerdo, siempre es preferible buscar los puntos en común. Incluso en situaciones en las que aparentemente nuestro punto de vista es divergente al de nuestros compañeros suele ser posible identificar una idea o principio con el que



© Shutterstock

Aprender a decir "no" de manera constructiva es una habilidad importante para todo el personal.

todos estemos de acuerdo; como, por ejemplo, cuando decimos "El bienestar del paciente es nuestra principal preocupación" o "Debemos trabajar juntos para obtener los mejores resultados en nuestros pacientes". Encontrar los puntos en común nos ayuda a identificar el verdadero alcance de nuestras diferencias.

D) Muestra tu apoyo

Identificar un punto en común con nuestros compañeros también nos permite brindarles nuestro apoyo con un "sí condicional" en caso necesario; es decir, dejando claro en lo que podemos estar de acuerdo con ellos. Es la diferencia entre decir "No estoy de acuerdo con esta propuesta" y "Estoy de acuerdo en que sería beneficioso para nuestros pacientes si pudiésemos... y estoy dispuesto a trabajar con los demás para encontrar la mejor manera de conseguirlo."

3/ Cómo resolver los posibles conflictos

Lamentablemente, a pesar de nuestros mejores esfuerzos, nos podemos encontrar en situaciones en las que entremos en conflicto con otra persona. Los conflictos pueden producirse por diferencias profesionales o como consecuencia de nuestra reacción o la de nuestros compañeros ante situaciones estresantes o inusuales. Aunque es cierto que siempre debemos tratar con respeto a nuestros compañeros y viceversa, la realidad es que a veces pueden surgir problemas. Si te encuentras en dicha situación te proporcionamos algunos pasos a seguir para resolver el asunto rápidamente y lo más tranquilamente posible.

A) Responde siempre de forma comedida

Los conflictos muchas veces se producen como consecuencia de la manera de reaccionar de las personas ante situaciones estresantes o inusuales, siendo más fácil resolverlos una vez que la situación se ha normalizado. Trata de evitar echar más leña al fuego con una respuesta apresurada, y siempre que sea posible, deja que ambas partes reflexionen antes de tomar una decisión.

B) Elegir el momento y el lugar

Aunque "lo que se haya hecho mal" haya sucedido en público, lo más probable es que la privacidad contribuya a resolver la situación. Intenta encontrar un momento y un lugar tranquilos para retomar la conversación. Siempre debes estar preparado para dar el primer paso sin esperar la primera "señal" del otro. Dejar que los problemas se acumulen o agraven no ayuda a nadie; además, esto puede ocasionar a su vez más problemas a tus compañeros e incluso, a veces, puede influir negativamente en el resultado del paciente.

C) Pedir perdón (el poder de la disculpa)

Trata de iniciar la conversación diciendo "lo siento". Si, después de reflexionar, te das cuenta de que lo que has hecho ha contribuido en gran parte al motivo de la discusión, por supuesto debes preparar una disculpa por tus acciones y las molestias ocasionadas. En caso contrario, puesto que no vamos a trabajar todos los días queriendo molestar a nuestros compañeros, deberíamos ser capaces, por lo menos, de disculparnos por contribuir en parte a las molestias ocasionadas. Esto no quiere decir que tengas que admitir un error aun cuando no sea cierto, sino que siempre debes ser capaz de disculparte sinceramente, puesto que en cierta manera, tus acciones han molestado a tu compañero o han generado un conflicto.

D) Encuentra un punto de acuerdo

Una vez que te hayas disculpado con la otra persona, encuentra algo específico sobre lo que os podáis poner de acuerdo rápidamente. Este punto de acuerdo puede ser una cuestión básica (por ejemplo, que ambos os comprometéis a buscar una solución), o idealmente, algo más próximo al resultado final que tú esperarías. Evidentemente, lo mejor es que este primer acuerdo sea lo más cercano posible a la solución. No obstante, lo más importante es encontrar un punto en común. Este primer paso de común acuerdo es fundamental para el desenlace final.

E) Pregunta para poder saber cómo proceder

Pregunta y escucha de manera efectiva para conocer el punto de vista de tus compañeros y buscar una vía de solución. Pregúntales cómo les gustaría que se resolviera el asunto. Recuerda que ellos también han tenido tiempo para reflexionar y generalmente, es fácil estar de acuerdo (totalmente o en parte) con su respuesta, lo cual te puede ayudar a comprobar que las diferencias que pueda seguir habiendo entre vosotros son bastante pequeñas.

F) Termina con un comentario positivo

Finaliza siempre la discusión de forma positiva, aunque sea únicamente con el compromiso de encontrar una solución o con el acuerdo de volver a reunirse para tratar el tema más adelante o involucrando a una tercera parte. Recuerda que este compromiso positivo final de volver a reunirse va a ser el primer punto de acuerdo para el próximo encuentro (comentando por ejemplo; "Cuando nos reunimos la última vez acordamos... ¿verdad?").

4/ Comprender a tu Jefe

Comprender las funciones directivas es de gran utilidad, tanto si trabajas en una clínica veterinaria tradicional con uno o varios propietarios, en la que los jefes son los socios, como en una clínica que pertenece a un grupo dirigido por accionistas (de una empresa o sociedad anónima) cuyos directivos son las personas con más experiencia. Esto te ayudará a convertirte en un empleado eficiente y contribuirá al desarrollo de la clínica y a tu futuro profesional. Sea cual sea la organización de la clínica, nos referiremos a estas personas como "tu Jefe".

Un jefe debe ser flexible y tener la capacidad de realizar múltiples tareas a la vez.



© Shutterstock

A) Las tres funciones de tu Jefe

Además de las labores clínicas y directivas del día a día de tu Jefe, hay tres funciones clave que debe desempeñar;

1. Determinar y comunicar la visión, estrategia y valores

Cada clínica veterinaria es única. Tu Jefe debe decidir y comunicar al resto de la organización lo que trata de conseguir la clínica (su visión y misión), cómo conseguirlo (estrategia) y la forma de tratar a sus pacientes, clientes y personal (sus valores). Esta función clave es la más importante, aunque en muchas clínicas veterinarias en cierta manera pasa desapercibida. La forma de desarrollar y comunicar la visión, estrategia y valores depende del tamaño de la clínica, pudiendo realizarse con bastante formalidad organizando reuniones de equipo o incluso por escrito, mediante copias impresas o enmarcadas para el personal y clientes, o menos formalmente, mediante comunicación verbal de los jefes (ver página 36). Sea cual sea la vía utilizada, esta información la debes conocer y utilizar como guía en tu trabajo del día a día.

2. Asignar los recursos limitados de la clínica

Según un viejo dicho “El dinero solo se puede gastar una vez” y tu Jefe debe decidir cómo aprovechar al máximo el dinero, así como otros recursos limitados de la clínica, como el personal y el equipamiento. Puesto que en todas las organizaciones los recursos disponibles son limitados, debe existir un proceso para decidir cómo utilizarlos, siendo tu Jefe el último responsable. Por lo general, siempre hay muchas buenas ideas y sugerencias sobre cómo se puede mejorar el servicio de la clínica, lo cual implica la utilización de recursos. Mediante este proceso se deben establecer las prioridades y el orden en el que se deben realizar las cosas, puesto que se trata de decidir lo que se va a realizar y lo que no.

3. Motivar y guiar al equipo

La tercera función clave de tu Jefe consiste en motivar y guiar a su equipo. Dado que la clínica veterinaria actual es en gran medida una actividad de equipo, esta función está adquiriendo cada vez más importancia. Tu Jefe debe encontrar la forma de obtener el máximo de cada miembro del equipo. En función de los intereses y experiencia de tu Jefe, esta función se desarrollará más o menos activamente y se delegarán las tareas al personal cualificado en mayor o menor medida, existiendo grandes diferencias entre clínicas en las que la evaluación del rendimiento del personal es muy informal y clínicas que utilizan sistemas de gestión del rendimiento muy estructurados.



© Shutterstock

Una de las funciones clave del jefe consiste en motivar y guiar a su equipo.

la clínica está intentando alcanzar (su visión, estrategia y valores) y dar siempre lo mejor de uno mismo para contribuir a tal fin. Además, puedes demostrar tu apoyo con simples gestos.

2. Conoce tus “límites de autoridad” y respétalos

Sea cual sea tu función en la clínica existen ciertos “límites de autoridad”. Estos límites determinan el nivel de autonomía de tus acciones en función de tus capacidades y experiencia, así como de la cultura organizativa de la clínica. En algunas clínicas estos límites están definidos como parte de la descripción del puesto de trabajo o se encuentran incluidos en protocolos o guías, mientras que en otras se comunican verbalmente confiando en que el personal los comprenda. Siempre debes

Tener una actitud de “puedo hacerlo” demuestra tu apoyo a tu jefe y al resto del equipo.



© Shutterstock

B) Ser la persona correcta

1. Ser un buen empleado

Tu Jefe te valorará más cuando te esfuerces conscientemente en ser un buen empleado. Ser un buen empleado significa comprender lo que

¿Cómo gestionar a tu primer Jefe?

Una de las cuestiones clave que un joven empleado veterinario debe gestionar es la relación con su jefe, quien habitualmente es también el dueño del centro veterinario donde trabaja. Las siguientes actitudes y comportamientos facilitarán que el joven empleado veterinario sea rápidamente considerado como un activo valioso para su empresa:

✓ **Alinear expectativas.**

“¿Qué se espera de mí?”. Esta pregunta es la mejor manera de evitar malentendidos y de clarificar las reglas del juego en la clínica. También serán muy útiles en ese sentido preguntas del tipo:

- “¿Qué cualidades y actitudes le gusta a usted encontrar en un joven empleado veterinario?”
- “¿En base a qué criterios evaluará usted mi rendimiento en los próximos meses?”
- “¿Qué tareas y qué resultados concretos espera usted de mí?”

✓ **Alinear tus propios intereses con los de la clínica donde trabajas.**

Un ejemplo clásico son las actividades de formación. En vez de formarte en aquello que a ti te gusta (por ejemplo, aves exóticas), podrías preguntar a tu jefe: “¿Qué áreas de especialidad médica son aquellas que interesan más a nuestra clínica en los próximos años?” y/o “Si yo me propusiera hacer un esfuerzo para especializarme en alguna de esas áreas, ¿estaría dispuesta la clínica a apoyarme?”

✓ **Ser proactivo.**

Hay un dicho que resume perfectamente esta actitud: “Por cada problema, tráeme tres soluciones”. Los jefes ya saben normalmente las cosas que se hacen mal en la clínica y por qué se hacen mal. No necesitan un joven veterinario haciendo de consultor empresarial que les señale despectivamente los constantes fallos de la clínica... Lo que necesitan son equipos de personas dispuestas a proponer e implicarse en las soluciones.

✓ **Pedir feedback regularmente.**

En algunas clínicas encontrarás un sistema de evaluación de rendimiento formalizado y recibirás *feedback* de una



© iStock

manera estructurada y regular; pero en otros casos si quieres que te evalúen necesitarás ser más proactivo preguntando: “¿Cómo estoy desarrollando mi desempeño en la clínica?” y/o “¿Hay algo que debiera corregir o mejorar en mis actuaciones?”

✓ **Observar con atención a tu Jefe, y aprender tanto de lo bueno como de lo malo.**

Recuerda que probablemente, algún día, llegarás a ser jefe de otras personas. Analizando algunos comportamientos directivos de tu jefe (tanto los que te gustan como los que no) puedes aprender enseñanzas valiosísimas para tu futuro profesional.

asegurarte de conocer los “límites” y respetarlos. La regla de oro es: si no estás seguro ¡pregunta!

3. Mantén una actitud de “puedo hacerlo”

Intenta pensar siempre en lo que puedes hacer en lugar de en lo que no puedes. Esta es la diferencia entre “Hoy no puedo hacerlo” y “Mañana a la hora de la comida podría hacerlo”. Mantener una actitud positiva en el trabajo demuestra el apoyo a tu Jefe y al resto del equipo.

4. Sé parte de la solución, no del problema

Cuando surja cualquier problema o conflicto trata de encontrar la solución según tus propias experiencias, en lugar de simplemente reportar el problema a alguien más. Tienes que tener en cuenta los límites de autoridad, lo cual significa pedir permiso antes de implementar una

idea. No obstante, siempre es preferible poner en marcha una solución que simplemente reportar el problema.

5. Recuerda que tu Jefe también es humano

Dirigir el negocio de la clínica veterinaria es muy complejo y en ocasiones puede ser necesario invertir mucho tiempo y poseer gran variedad de capacidades empresariales y directivas. A veces, tu Jefe puede encontrarse muy estresado al tener que actuar fuera de su zona de confort o al enfrentarse a situaciones en las que su experiencia es limitada.

Puedes demostrar tu comprensión asegurándote de comunicar y acordar la importancia de cualquier tarea que te asignen, así como de las tareas que se realicen para ti. Tener los objetivos claramente definidos puede evitar malentendidos y os permite a ambos aprovechar el

tiempo lo más eficientemente posible. Debemos entender que nuestros jefes no son “perfectos”, al igual que nosotros tampoco lo somos en nuestras propias funciones.

5/ Cómo supervisar y motivar al personal

Tanto si tus funciones incluyen la responsabilidad directa sobre otras personas como si no, es muy probable que en ocasiones te pidan supervisar el trabajo de otros miembros del equipo. Puede tratarse del equipo de auxiliares o técnicos que estén trabajando contigo en el quirófano o de principiantes en un ámbito en el que tú seas el más experto. Sea cual sea tu función, te será útil comprender cómo conseguir que los demás den lo mejor de sí mismos.

A) Respeta a los demás

La regla más importante de cualquier supervisor es “respetar en todo momento a los demás”. Siempre debes demostrar respeto por tus compañeros, independientemente de su puesto o trayectoria profesional y de tu percepción sobre cómo desempeñan sus funciones. Resulta útil tener presente que todo el que trabaja en la clínica veterinaria quiere ayudar a mejorar la calidad de vida de los animales, por lo que es extremadamente raro que alguien deliberadamente realice algo mal.

Por tanto, no hay ninguna excusa para la falta de respeto hacia nuestros compañeros, bien sea gritando, alzando la voz, intimidando (*bullying*),

utilizando otro nombre diferente al suyo o aludiendo a su género, preferencia sexual o creencia religiosa.

B) Dar *feedback*

Una de las funciones clave del supervisor consiste en dar *feedback* a los miembros del equipo. Dar y recibir *feedback* es un componente importante tanto para mejorar el rendimiento personal como para identificar procesos de mejora. Aunque se han descrito muchos modelos psicológicos complejos sobre cómo dar y recibir *feedback*, en la mayoría de los casos funciona un modelo muy sencillo conocido como “*The Feedback Burger*” o el modelo de la hamburguesa.

Dar *feedback* de una manera efectiva es como preparar una hamburguesa. Comienzas con la base de pan que es el reconocimiento, sigues rellenando con la carne, enfocándote en la observación del hecho que quieres valorar, después en tu percepción del efecto o impacto de dicha acción y a continuación, preguntas por ideas o sugerencias de mejora, finalizando con la tapa de pan que consiste en resumir todas las acciones acordadas junto con una capa de agradecimiento por haber acordado el resultado final (**Figura 1**).

C) El elogio en público y la crítica en privado

Seamos generosos con el elogio y discretos con la crítica. Si hay algún comportamiento de nuestros compañeros que nos molesta, intentemos

Figura 1. Un método sencillo para dar y recibir *feedback*: “El método de la hamburguesa”.





© Shutterstock

Se puede elogiar en público, pero las críticas o comentarios negativos siempre se deben comunicar en privado.

comentarlo primero en privado con la persona en cuestión. Tu Jefe desconfiará o no se apoyará en un joven empleado que sistemáticamente critica a todos sus compañeros.

D) El poder de dar las “gracias”

No hay nada más motivador y sencillo que un simple y oportuno “gracias”. Cuanto más personal y específico sea el agradecimiento mayor será su impacto. Cuando digas “gracias” a un compañero intenta hacer referencia específicamente a lo que haya realizado y dile por qué ha sido beneficioso para ti, para el animal, para el cliente o para la clínica. Por ejemplo; “La pasada noche al quedarte hasta más tarde te aseguraste de que el paciente fuese atendido inmediatamente, lo cual supone una mayor probabilidad de obtener buenos resultados. ¡Gracias!” Otro tipo de reconocimiento muy efectivo consiste en repetir el agradecimiento transmitiéndolo a un miembro del equipo de mayor experiencia. Se puede realizar verbalmente o por escrito en un correo electrónico o nota. Escalar el agradecimiento a un nivel superior es una forma de potenciar el reconocimiento y por tanto refuerza su valor.

E) Motivar enriqueciendo el puesto

Los buenos directivos y supervisores están buscando constantemente formas de motivar a su personal mediante el enriquecimiento de sus funciones. Hay que tener cuidado y no “enriquecer” un puesto hasta el punto de que el empleado ya no se sienta cómodo desempeñando sus funciones, ya que entonces pasaría rápidamente a la insatisfacción. La clave para conseguir el equilibrio justo se basa en la comunicación y el *feedback* frecuente (ver recuadro “Ejemplos de enriquecimiento del puesto”).

F) Desarrollar al personal para el futuro

Las grandes organizaciones comerciales, y cada vez más clínicas veterinarias, están adoptando un enfoque más estructurado de la gestión del rendimiento con el objetivo de formalizar el proceso de desarrollo del personal en la clínica. Tanto si tu clínica utiliza un sistema formalizado como si tiene un enfoque más informal, no cambia el concepto de que las metas y objetivos de la clínica se pueden alcanzar más fácilmente desarrollando al equipo. En muchos estudios se ha demostrado que un enfoque bien integrado de la gestión del rendimiento resulta beneficioso en términos de compromiso, claridad de objetivos y satisfacción con el trabajo. En su forma más simple (generalmente válido a escala de la mayoría de las clínicas veterinarias) un sistema de gestión del rendimiento consiste en 3 fases:

1. Evaluación

La evaluación anual está en el centro de todos los sistemas de gestión del rendimiento. El empleado y su superior directo se reúnen con el objetivo de revisar la progresión durante el último año y acordar los objetivos para los siguientes 12 meses. Esta revisión anual, tanto si es formal como informal, debe constituir una parte positiva y activa del desarrollo de todo el personal de la clínica (¡incluido tú!).

2. Plan de desarrollo personal

El elemento clave para la evaluación es el plan de desarrollo personal, mediante el cual se puede establecer la manera de alcanzar los objetivos de desarrollo determinados.

Una parte importante del plan consiste en que el empleado asuma la responsabilidad de participar en su propio desarrollo junto con el apoyo de la clínica y de su superior inmediato.

3. Revisión regular

La evolución de los planes de desarrollo se debe revisar como mínimo una vez al año, siendo lo ideal cada tres meses, para así poder realizar un seguimiento incluyendo los ajustes necesarios. La Dirección debe revisar a su vez los resultados generales del sistema de gestión del

Ejemplos de enriquecimiento del puesto

- Dar a una persona una unidad de trabajo completa
- Dar más responsabilidad
- Introducir tareas nuevas y más difíciles
- Asignar a la persona tareas específicas para que pueda convertirse en “especialista”

rendimiento para asegurarse de que se ha evaluado a todos los empleados en el plazo acordado y las revisiones se mantienen actualizadas.

6/ Cómo conseguir lo mejor de ti en tu primera clínica

Una vez que ya ha pasado la emoción de comenzar un nuevo trabajo, o incluso el primero, querrás reflexionar sobre cómo puedes sacar el máximo partido a esta experiencia. Muchas personas sienten temor cuando deben integrarse en un equipo nuevo, deseando “encajar” en él de la mejor manera. A continuación, te ofrecemos unos sencillos pasos que te servirán tanto a ti como a tu Jefe.

1. Comprender tus propios objetivos

Debes tomarte tu tiempo para reflexionar sobre lo que esperas conseguir trabajando en la clínica, tanto desde el punto de vista profesional como personal. Para ello debes ser exigente contigo mismo, a la vez que realista, con lo que la clínica te puede ofrecer. No solo debes determinar lo que quieres, sino también cómo conseguirlo y en cuánto tiempo. Para cada uno de estos objetivos determina lo que obtienes al conseguirlos (lo que “ganas”) y lo que supone no alcanzarlos (lo que “pierdes”). Contrastar lo que ganas y lo que pierdes te ayudará a juzgar mejor la importancia que tiene cada objetivo en particular para ti.

2. Define tus objetivos en términos de la clínica

Cuando definas tus objetivos plantéate qué aportas a la clínica mediante su consecución. Trata de identificar también lo que gana la clínica con respecto a sus propios objetivos si te apoya con los tuyos. Cuanto mayor sea el beneficio mutuo, mayor será la probabilidad de que la clínica te apoye. En cambio, si el beneficio para la clínica es pequeño o ninguno, no es de esperar su apoyo por lo que deberás estar preparado para gestionarlo por tu cuenta o llegar a un mutuo acuerdo.

3. Discute abiertamente sobre ellos desde un principio

Tu nuevo Jefe espera que tengas ambiciones y ganas de mejorar tus capacidades. De hecho, en el proceso de selección puede que te lo haya mencionado. El motivo más frecuente por el que los buenos empleados se van de una clínica es no lograr sus ambiciones personales. Por eso, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, no deberías temer conversar abiertamente sobre tus objetivos para trabajar en ellos consiguiendo un beneficio mutuo.

4. Mantén un diálogo constante (revisa y aprende)

Tal y como acabamos de ver, para que la relación entre el empleado y el empleador sea efectiva debe resultar beneficiosa para ambos, siendo generalmente necesario que exista cierto compromiso por ambas partes. También es necesario aceptar que las necesidades de ambos cambiarán con el tiempo. Por tanto, es importante crear y

mantener un diálogo continuo entre el empleado y su jefe directo, el cual a su vez, trasladará la conversación para que llegue al conocimiento del empleador. En última instancia, el empleado debe asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, estando dispuesto a desempeñar un papel activo en este proceso.

7/ Cómo utilizar tu tiempo de forma efectiva

El tiempo es un recurso único; no se puede guardar, alargar, comprimir o alterar de ninguna manera. Tenemos que aprovecharlo al máximo.

A) Planifica tu tiempo

Generalmente se dice que “el éxito consiste en un 90% de preparación y un 10% de transpiración”, haciendo alusión al hecho de que el tiempo dedicado a la preparación puede incluso ahorrarse en la ejecución.

Planificación	Ejecución	
Planificación	Ejecución	Tiempo ahorrado

- Por eso ¡empieza el día siempre con un plan!
- Elabora una lista con todo lo que esperas hacer en el día y después organiza tu tiempo priorizando las tareas;
 - ¿Esta tarea es urgente?, ¿es importante?, ¿es urgente e importante? o ¿no es urgente ni importante?
- Planifica realizar las tareas según el siguiente orden de prioridad:
 - En primer lugar las tareas urgentes e importantes, después las tareas urgentes y finalmente, las importantes. Si una tarea no es urgente ni importante pregúntate a ti mismo por qué la vas a realizar.

B) Organiza tu tiempo

Decide qué hacer primero;

- Comienza con lo más sencillo o rápido (para tenerlo hecho)
- Agrupa las tareas similares (para utilizar eficientemente el tiempo)
- Pasa a realizar tareas mayores
- Considera delegar parte de la tarea
- Si la tarea no es urgente ni importante;
 - Comprueba si realmente es necesaria
 - Considera delegar alguna parte de la tarea o incluso toda

C) Dirige tu esfuerzo

Define tú mismo de forma realista lo que puedes conseguir. Para mantener la orientación hacia los objetivos te puede ayudar fijar un plazo de tiempo máximo para su realización. Celebra los logros obtenidos con pausas o premios para motivarte a completar las tareas. Enfocar la energía y el esfuerzo hacia los resultados es la diferencia entre “*Business*” (negocio) y “*Busyness*” (estar ocupado).

D) Coordinación con los demás

Al trabajar como parte de un equipo es vital coordinar esfuerzos. Sin embargo, el tiempo empleado en las reuniones debe estar justificado con los resultados obtenidos. La gestión conjunta del tiempo es esencial para realizar un buen uso de nuestro tiempo, por lo que debes establecer una serie de reglas para las reuniones;

- Insiste en la puntualidad; respeta a los demás y acude a la hora fijada
- Elabora claramente el orden del día incluyendo los objetivos de cada punto a tratar
- Mantén el enfoque orientado hacia las conclusiones deseadas y no permitas las distracciones
- Toma nota de las conclusiones; qué, quién y cuándo
- Revisa y aprende – el último punto del orden del día es ¿cómo podríamos haber hecho esta reunión de forma más efectiva?
- Finaliza a la hora establecida

E) Evita coleccionar “monos”

Un “mono” es un problema que busca una solución. Cuando tienes uno, generalmente no te deja hacer algo que realmente quieres hacer, como por ejemplo, cuando dices; “Si no tuviera justo este problema (mi mono) que tengo que solucionar primero... podría seguir con esto otro...”. Nosotros podemos ayudar a nuestros compañeros encargándonos de su “mono”; por ejemplo, diciéndole “Déjame el mono y así ahora puedes seguir con...”.

Es fácil que en la clínica nos encontremos con que hemos acumulado varios “monos” que no nos dejan tiempo para hacer nuestro trabajo o bien, no disponemos del tiempo suficiente para resolverlos todos. Evita acumular “monos” proporcionando a tus compañeros la capacidad y autoridad necesarias para que ellos mismos puedan resolver estos problemas. De esta manera, la próxima vez que se presenten este tipo de problemas, ellos podrán resolverlos sin tu ayuda. Recuerda que un “mono” es un problema buscando una solución, por lo que se debe proporcionar la solución, ¡no una casa para el “mono”!

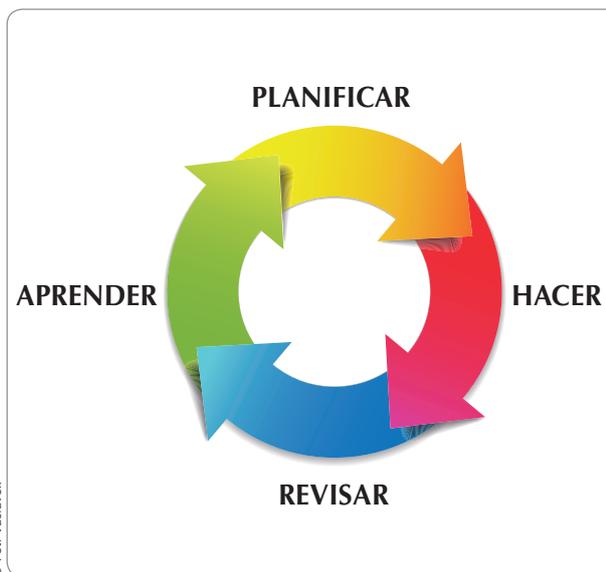


Figura 2. El ciclo de la mejora.

F) Controla los progresos

Elabora un “horario diario” para darte cuenta de cómo gastas actualmente el tiempo. ¡Puedes sorprenderte!

Revisa tu “diario” para identificar las áreas de mejora. Planifica tu progreso identificando lo que necesitas cambiar y cómo lo vas a lograr.

Comienza a realizar cambios y tras un par de semanas comprueba el progreso obtenido. Pregúntate a ti mismo lo que ha ido bien y lo que has aprendido (**Figura 2**).

Después, identifica áreas de mejora, planifica tu progreso, inicia los cambios, revisa tu progreso y pregúntate “¿Qué he aprendido?” Entonces, se vuelve a dar la vuelta al ciclo:

No podemos manejar el tiempo. Solo nos podemos manejar a nosotros mismos con respecto al tiempo.

G) Maneja tu tiempo con respecto a tus compañeros y clientes

Un elemento importante que hay que considerar en la gestión del tiempo es el hecho de que somos parte de un equipo y, como tal, nuestras acciones suelen influir en las acciones de los demás. La manera en la que gestionamos nuestro tiempo puede tener un impacto positivo o negativo en la gestión del tiempo de nuestros compañeros y viceversa.

Reconocer el impacto de la gestión de tu tiempo en los demás (tanto compañeros como clientes) es parte importante del trabajo en grupo eficaz y de una atención al cliente de elevada calidad. Así cuando, por ejemplo, una consulta se extiende más de lo normal en beneficio de un único cliente, los siguientes clientes y tus compañeros pueden verse afectados, ya que como consecuencia de esto se pueden saturar las demás consultas pudiendo ser necesario reprogramar o retrasar las cirugías o reuniones planificadas.

H) Recuerda ser realista

Siempre que un cliente, compañero o Jefe nos pida realizar una tarea resulta tentador acordar un plazo poco realista por miedo a disgustar o molestar. Como resultado, inevitablemente, defraudaremos a esa persona y ganaremos la reputación de ser poco fiables. Tómate tiempo para preguntar y acordar el plazo necesario para la tarea, así podrás entender su urgencia e importancia y, en caso necesario, negociar una meta con la que te sientas cómodo.

Si piensas que continuamente te están pidiendo finalizar tareas en un plazo de tiempo que consideras poco realista necesitarás hablar al respecto con tus compañeros o Jefe para identificar si existe un problema con tu ritmo de trabajo o con tu capacidad de gestionar tu tiempo. Ten en cuenta que todos los veterinarios han sido alguna vez jóvenes e inexpertos en su profesión, por lo que normalmente te encontrarás con que los compañeros más expertos son comprensivos y solidarios, pudiéndote ayudar con ideas y consejos de lo que han aprendido con la experiencia.

8/ Cómo mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y la vida personal

Si no todos, la mayoría de los veterinarios están comprometidos con su profesión, trabajando hasta muy tarde y dedicando muchas horas de su vida a la clínica o a la formación continuada. Según estudios internacionales los niveles de estrés e insatisfacción en el trabajo son más elevados en la profesión veterinaria que en otras profesiones comparables, lo cual puede conducir a la aparición de síntomas psicológicos (estrés, ansiedad y depresión) y, en algunos casos, al abuso de alcohol y fármacos. Teniendo en cuenta este hecho, claramente es una buena idea que el joven veterinario sea consciente de estos problemas y consiga establecer un equilibrio entre su vida personal y profesional a la medida de sus necesidades y preferencias.

Siempre debes tener presente que una vida equilibrada te mantiene saludable, te proporciona seguridad y te ayudará a alcanzar tus objetivos.

Consejos prácticos para mantener un equilibrio saludable entre la vida profesional y la vida personal

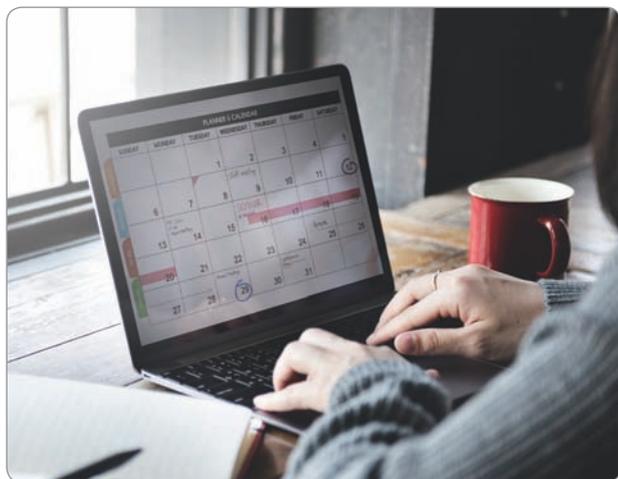
- No des a tus clientes tu número de teléfono ni tu dirección de correo electrónico personales
- Si tus clientes contactan contigo en privado (¡algunos clientes tienen mucha creatividad para conseguir tus datos!) no contestes y pídeles que llamen a la clínica
- Evita dar consejos o atender "mini consultas" fuera de la clínica
- No prestes servicios fuera de la clínica
- Planifica, estructura y consigue un equilibrio a medida entre tu vida laboral y personal
- Sé consciente de los valores profesionales y personales en tu clínica
- Recuerda estos puntos cuando seas el Jefe

Además las personas que vivan y trabajen contigo también saldrán beneficiados con ello porque serás una persona mucho más amable y apacible. Si te aseguras de crear una relación sólida entre tu vida privada y tu vida profesional, conseguirás establecer un equilibrio natural que te permitirá afrontar los desafíos diarios de la vida*.

1. Actúa como un profesional

El primer mensaje y el más importante para conseguir un equilibrio funcional (como veterinario) entre la vida laboral y personal es: mantén una distancia profesional entre tú, tus clientes y tu equipo. Separa estrictamente tu vida personal y tu vida profesional de manera que en el trabajo estés 100% disponible, pero en el momento que salgas de tu entorno de trabajo seas una persona dedicada a su tiempo libre. No dejes que los propietarios contacten contigo por teléfono o redes sociales o cuando estás comprando en el supermercado. Sé amable pero consistente en el mensaje: "He recibido tu consulta. En este momento no estoy trabajando. Por favor, contacta con la clínica para concertar una cita." Este mensaje es igualmente importante a la hora de interactuar con el equipo de la clínica. Es posible que alguna vez alguien te quiera endosar un trabajo utilizando el pretexto de "eres tan bueno en eso" o "es que hoy tengo mucha prisa". Aunque puedas sentirte incluso halagado o importante, en realidad, esa persona te está manipulando para que realices sus tareas. Esto puede resultar engañoso, especialmente en los inicios de tu trayectoria profesional, cuando ser "bueno" puede hacerte sentir bien. Ten en cuenta que si entras en el juego de "ser bueno" es posible que no puedas salir de él y pongas seriamente en peligro tu equilibrio entre la vida laboral y personal. Es

*JAVMA, Vol 240, No. 7, April 1, 2012 "Veterinarian satisfaction with companion animal visits".



© Shutterstock

Debes repartir de forma equilibrada en tu agenda las actividades profesionales y personales preferidas. Una buena idea es tener esta planificación disponible o incluso introducirla en la aplicación de agenda de tu móvil o portátil.

mucho mejor ser consistente separando la vida de casa de la de la clínica haciendo alguna excepción de vez en cuando en situaciones extraordinarias. Esto no significa que no puedas ser una persona amable y con empatía, sino que deberías establecer y mantener una distancia profesional saludable aunque a veces te pueda resultar complicado. Comprueba si tu clínica comparte tus mismos valores con respecto al trabajo y al tiempo libre, o si es necesario tener completa disponibilidad. Cuando estás empezando tu carrera profesional se pueden aceptar durante cierto tiempo condiciones de trabajo subóptimas, pero a menos que la clínica comparta tus valores, no estarás satisfecho a largo plazo y puede que decidas buscar un nuevo entorno de trabajo más apropiado.

Practicar deporte de forma regular es la mejor manera de reducir el estrés y compensar los efectos negativos de la tensión y sobrecarga muscular unilateral asociadas al trabajo.



© Shutterstock

2. Clarifica tus prioridades

Para reconocer lo que realmente es importante para ti en la vida elabora una lista escribiendo todo lo que te gusta hacer, incluyendo lo que todavía no has podido hacer. Puedes tener visiones, metas e incluso sueños. Después, divide la lista en dos bloques: actividades privadas (familia, deportes, ocio) frente a actividades profesionales. Ahora puedes ordenar cada actividad asignando una valoración desde “muy importante de hacer” a “agradable de hacer”, de manera que visualmente podrás identificar claramente tus preferencias. El siguiente paso consiste en valorar el tiempo que has pasado realizando estas actividades y el que te gustaría pasar, añadiendo esta información a las actividades importantes de tu análisis.

3. Planifica y estructura

Una vez completada la lista de actividades, lo siguiente que hay que hacer es diseñar un calendario de lunes a viernes (sábado) para repartir en tu agenda de forma equilibrada la realización de tus actividades personales y profesionales preferidas. De esta manera tendrás suficiente tiempo para lo que debes hacer (obligaciones), para lo que más te gusta hacer y además dispondrás de tiempo libre para otras actividades espontáneas o no planeadas que son igualmente importantes y que no debemos pasar por alto. En un entorno de equilibrio entre la vida profesional y la vida personal siempre se debe disponer de un espacio para hacer algo nuevo e inspirador y cierto espacio para no hacer nada en absoluto. Una buena idea es colocar el calendario en un lugar donde lo puedas estar viendo continuamente o incluso quizás introducirlo en una aplicación de tu móvil o portátil. Así, tu agenda te recordará el momento de realizar determinadas actividades que realmente quieres hacer aunque, por ejemplo, estés tratando a un paciente en cuidados intensivos. Este tipo de recordatorios te sensibiliza más frente a la conciliación de la vida laboral con la vida personal, alertándote del riesgo de desplazar o desequilibrar tus propias prioridades.

4. Muévete

El trabajo del veterinario es claramente exigente tanto desde el punto de vista físico como emocional. Es frecuente que al finalizar la jornada de trabajo nos sintamos agotados sin poder imaginar hacer otra cosa que no sea relajarnos o descansar en el sofá delante de la televisión. Aunque el trabajo del veterinario no es sedentario, en realidad no contribuye a tu salud. Las investigaciones han demostrado que practicar deporte regularmente es la mejor forma de reducir el estrés y compensar los efectos negativos de la tensión y sobrecarga muscular unilateral durante el trabajo. No tienes que ir al gimnasio todos los días (lo cual es imposible para un veterinario que trabaja a jornada completa) puesto que se ha demostrado que caminar rápido 30-40 minutos, 3-4 veces a la semana tiene un efecto relajante y equilibrador. Reserva tiempo para salir con regularidad a tomar aire fresco y despejar la mente; esta es una excelente forma de volver a encauzar tus prioridades y mantenerte enfocado en ellas.

3. Ser un buen veterinario

> RESUMEN

El título veterinario es el pasaporte para acceder a muchos “trabajos” diferentes. En este capítulo, tras repasar algunas de las opciones disponibles para ti, analizaremos el importante papel de la comunicación con el cliente para conseguir un mayor nivel de cumplimiento, y por tanto, un mayor beneficio para tus pacientes.

Introducción

Como veterinario tienes la posibilidad de elegir entre una gran variedad de trayectorias profesionales en las cuales te puedes embarcar. Esta elección debe realizarse con prudencia, porque actualmente las áreas en las que se desarrolla la actividad veterinaria suelen ser muy especializadas y aunque no es completamente imposible pasar de un área a otra, al menos, no es deseable. Cambiar de un área de veterinaria a otra, como por ejemplo, de la clínica de pequeños animales a la clínica de grandes animales supone una pérdida del conocimiento adquirido y tener que, en parte, “comenzar de nuevo”. Antes de decidir el campo en el que te gustaría trabajar dentro de la veterinaria clínica, tómate un tiempo para:

- Pensar en tus metas: ¿dónde te ves dentro de cinco o diez años?, ¿qué cambios se avecinan en tu ámbito preferido de la profesión veterinaria?, ¿cómo van a afectar dichos cambios a tu trabajo diario?
- Obtener algunos conocimientos y experiencias en las áreas que más te gustan: por ejemplo, trabajando como voluntario en dichas áreas con el objetivo de tomar una decisión informada sobre tu carrera profesional. De esta manera, puedes tener una valiosa información que, sin duda, no se consigue leyendo y solamente se puede obtener mediante la propia experiencia.

Dicho esto, aunque mediante la lectura no puedas obtener toda la información necesaria, sí te pueden servir algunos buenos consejos que te ofrecemos en este capítulo, así como algunos pasos que puedes seguir para tener el mejor comienzo posible en tu carrera como veterinario clínico.

1/ Elige el ámbito en el que quieres trabajar

La primera decisión general que tienes que tomar es si quieres trabajar con pequeños animales, como el gato y el perro, o con grandes animales, como la vaca y el caballo. Si no estás seguro de hacia dónde orientar tu futuro, te proporcionamos algunos factores clave a tener en cuenta.

A) Piensa en los animales con los que te gustaría trabajar

La medicina de pequeños animales consiste en proporcionar servicios y soluciones a las mascotas que viven en el hogar, las cuales desempeñan la función de proporcionar compañía, considerándose como un miembro más de la familia, incluso como un hijo o pareja. La experiencia de trabajar con grandes animales es muy diferente, puesto que el veterinario ejerce más como director responsable de la salud del ganado vacuno o porcino, o como médico y asesor en caso de trabajar, por ejemplo, con caballos.

Los veterinarios que actualmente intentan abarcar todos estos campos se pueden considerar en cierto modo una especie en extinción, en gran medida porque sufren mucho estrés tratando de estar actualizados manteniendo el ritmo de los especialistas en las diferentes áreas.

B) Piensa en el entorno en el cual vas a trabajar

Si eliges embarcarte en la clínica de grandes animales tienes que tener en cuenta que estarás trabajando al aire libre, bajo todo tipo de



© Shutterstock

La clínica de grandes animales requiere un tipo de conocimientos específicos muy diferente al de la clínica de pequeños animales. El veterinario de grandes animales ejerce más como el director responsable de la salud del ganado vacuno o porcino.

condiciones climáticas, a cualquier hora del día y de la noche, desplazándote largas distancias diariamente y estando la mayor parte del tiempo solo. También es importante tener en cuenta los aspectos legales, puesto que en la mayoría de los países, la reglamentación sobre el tratamiento de los animales destinados a consumo humano es cada vez más compleja, lo cual afecta a la forma de trabajar de los veterinarios. Los veterinarios suelen dedicar cada vez más tiempo a las tareas administrativas y organizativas; lo cual puede influir significativamente en la satisfacción del trabajo y en la progresión profesional.

En la clínica de pequeños animales es más frecuente trabajar dentro de un equipo formado por los veterinarios y el personal de apoyo, como el de recepción y los auxiliares técnicos. Los animales se trasladan a la clínica, por lo que puedes controlar tu horario y el entorno más fácilmente, aunque también puede haber urgencias y visitas a domicilio, siendo cada vez más conocidas, en algunos países, las clínicas veterinarias móviles. Al igual que en el caso de los grandes animales, tratar a los animales de compañía en un lugar diferente a la clínica puede dificultar la manipulación del animal, y además, siempre conlleva limitaciones desde el punto de vista diagnóstico. Estos son algunos factores que deberías considerar antes decidir trabajar como veterinario a domicilio o ambulante.

C) Piensa en la mentalidad de los propietarios con los que te vas a encontrar

A la hora de elegir tu trayectoria veterinaria también debes considerar otro aspecto importante con el que tendrás que lidiar en tu día a día,

como es el de la mentalidad del propietario. La mentalidad de los propietarios de grandes animales es muy diferente a la de los propietarios de pequeños animales. Los propietarios de ganado viven de la cría y/o mantenimiento de los animales para la producción de carne y/o leche, mientras que los propietarios de mascotas mantienen a sus animales como un miembro más de la familia (excepto perros de guarda u otros animales utilizados para fines comerciales). La finalidad tan diferente con la que se tienen los animales conlleva también una demanda muy diferente de servicios veterinarios. Como veterinario de grandes animales tendrás que manejar principalmente al ganado, por lo que hay que decidir si compensa o no el tratamiento de un único animal, y por tanto, si este se debe sacrificar o no, puesto que un tratamiento complejo o sofisticado probablemente no sea rentable.

Aunque pueda parecer que al propietario de una mascota cada vez le preocupa más el aspecto económico, la mayoría de las decisiones diagnósticas y terapéuticas de la clínica de pequeños animales no se basan únicamente en el precio. ¡Se trata de un contexto mucho más emocional! Por tanto, tratar las emociones y expectativas poco realistas y tan frecuentes de los propietarios es gran parte de la actividad de la clínica de pequeños animales; algo para lo que en el día a día no todos los veterinarios están preparados.

2/ ¿Clínica general o especializada?

Un nuevo sistema de valores ha ido ganando notoriedad, primero en las facultades y consiguientemente después en los veterinarios más jóvenes, situando al “especialista” en la cima de la jerarquía profesional, muy por encima del veterinario generalista “a secas”. Es importante comprender que ambas formas de ejercer la profesión son muy diferentes y lo más importante es dedicarse a lo que mejor se corresponde con las aspiraciones personales y profesionales de cada uno.

Los veterinarios generalistas se centran en la medicina preventiva, incluyendo la revisión del estado de salud del animal, así como la

Consejos prácticos a la hora de considerar tus opciones

- Como todo principiante no sabes dónde puedes encajar
- Investiga – cuanto más, mejor
- Prueba todo – no tienes qué perder
- Si estás indeciso – sigue avanzando
- Fundamenta tus decisiones en tus propias experiencias

asistencia médica y quirúrgica básicas, lo cual se puede realizar en buenas condiciones en la mayoría de las clínicas veterinarias. La medicina general abarca, por tanto, a todas las disciplinas y requiere una amplia competencia profesional y el mantenimiento de un enfoque "multidireccional" para el continuo desarrollo profesional. El propietario que acude a la clínica general es un propietario que deposita su confianza en el veterinario.

Los veterinarios especialistas se dedican a una única disciplina, realizando un manejo médico y/o quirúrgico para el que se requiere tener una habilidad y/o conocimientos técnicos específicos y/o un personal determinado, y por tanto, estas condiciones solo se pueden dar en un número reducido de clínicas u hospitales. La medicina especializada implica el profundo conocimiento de una única disciplina y por tanto, se necesita mantener un enfoque muy dirigido hacia la especialidad para el continuo desarrollo profesional.

Ambas posibilidades de ejercer veterinaria no se pueden comparar en términos de habilidades técnicas o científicas puesto que, como es de esperar, los especialistas son más competentes en un área determinada, pero tienen un conocimiento mucho más limitado en el resto de las áreas.

También existen claras diferencias en cuanto a las relaciones interpersonales;

- Los veterinarios generalistas interactúan principalmente con los propietarios y para que su competencia técnica sea efectiva necesitan dominar la comunicación con ellos, puesto que así se aseguran de la comprensión por parte del propietario de la situación de su mascota, y de una mayor motivación para seguir las indicaciones del tratamiento;

Si decides convertirte en un especialista y tienes habilidades para la comunicación, podrás ser ponente en congresos veterinarios.



© Marci Kastelic

- Los especialistas se comunican principalmente con el veterinario generalista que les ha remitido el caso, aunque no por ello esto se convierte en una tarea más sencilla. También pueden interactuar con el propietario del animal, aunque existen grandes diferencias al respecto entre un especialista y otro.

Las diferencias más importantes entre generalistas y especialistas se ponen de manifiesto durante el desarrollo de la carrera profesional, particularmente, al inicio de la misma.

- Es de esperar que un veterinario generalista pueda ejercer tan pronto como obtenga su título, pudiendo trabajar inmediatamente en una clínica veterinaria. Obviamente, esto no significa que tenga todas las habilidades necesarias, por lo que debe continuar su formación de manera intensiva durante los primeros años. Durante el resto de su carrera profesional, el veterinario generalista tiene que seguir un camino particularmente complicado para mantener un continuo desarrollo profesional, puesto que debe abarcar una gran variedad de áreas disciplinarias. Aunque los generalistas deben poseer un elevado nivel de competencias técnicas, manteniéndolo a lo largo de su carrera, para poder progresar en su carrera profesional necesitan tener otras capacidades incluyendo las interpersonales, empresariales y directivas, las cuales son necesarias para incorporarse e integrarse en un equipo, liderar a compañeros, etc. Además, para que el veterinario generalista progrese profesionalmente es necesario que adquiera conocimientos más avanzados sobre gestión y administración, los cuales le permitirán responsabilizarse de una actividad o clínica de la organización donde trabaje. Por último, el veterinario generalista que se convierte en socio de una clínica o que crea o compra la suya propia necesitará ser capaz de gestionar todo un negocio.
- Los veterinarios que quieren especializarse siguen un programa de formación reconocido a nivel internacional, prolongando sus estudios mediante la realización de un internado, seguido de un periodo de "aprendizaje" como residente bajo la tutela de un especialista cualificado, y posteriormente, tienen que superar el examen correspondiente a dicha especialidad (más información en <http://ebvs.eu/colleges>). Con esto el programa de formación inicial se prolonga de cuatro a cinco años. Consecuentemente, la primera parte de la carrera profesional es esencialmente técnica y científica. No obstante, no hay que olvidar otras capacidades, como las interpersonales, empresariales y directivas. La progresión profesional restante puede ser completamente técnica y científica, por ejemplo, asumiendo varias funciones en diferentes clínicas, o, menos frecuentemente, puede incluir también algún elemento de gestión y administración al convertirse en socios de una clínica. Es raro que inicialmente los especialistas monten una clínica nueva o la compren debido a los costes asociados.

Cada una de las posibles formas de progresión profesional, definidas anteriormente, tiene unas consecuencias financieras diferentes:



© Shutterstock

Muchas veces, el primer paso de la carrera profesional elegida consiste en adquirir experiencia clínica.

durante la primera parte de la carrera profesional, los especialistas ganan mucho menos dinero que los generalistas, aunque las condiciones de trabajo de los generalistas son más duras. Después, las diferencias entre ambos son menos acusadas, dependiendo más del tipo de estructura que tenga el lugar de trabajo. Los especialistas particularmente brillantes suelen ganar más, pero algunos generalistas pueden conseguir un salario alto, particularmente cuando asumen una responsabilidad adicional o establecen su propia clínica.

Por último, estas diferencias que existen entre ambas formas de ejercer sirven para resaltar que la decisión por una u otra, no debe basarse en ningún sistema de valores culturales o en una visión "romántica", sino que debería ser, siempre que sea posible, una decisión informada fundamentada en las aspiraciones y capacidades personales.

3/ Adquirir experiencia clínica

Tanto para el veterinario recién titulado como para el veterinario que cambia de área en su trayectoria profesional, es muy importante tener experiencia de la "vida real" en la clínica, independientemente de lo extensa o compleja que haya sido la formación en la facultad. Este momento también representa una gran oportunidad para conocer de primera mano la realidad de tu trabajo diario y poder confirmar si tu elección es la correcta. A menudo, el primer paso para iniciar la trayectoria profesional elegida consiste en obtener experiencia de campo. A veces, este es un requisito para determinadas ofertas de trabajo y siempre es un valor y una gran ventaja para optar a tu primer empleo. Ser proactivo y buscar y aprovechar las oportunidades demuestra a cualquier futuro empleador iniciativa, empuje y la mentalidad adecuada para afrontar los desafíos diarios de ser veterinario. Además,

muchas veces, a los voluntarios que han trabajado cierto tiempo en el equipo de la clínica y han demostrado un buen desempeño y una actitud adecuada se les ofrece un puesto remunerado en la clínica.

A) Busca opciones

La experiencia clínica muchas veces se adquiere trabajando como voluntario o realizando un internado, aunque a veces puedes tener la oportunidad de encontrar un trabajo remunerado que te permita ganar experiencia sin tener que asumir, al menos en un principio, mucha responsabilidad.

Antes de solicitar un trabajo como voluntario, debes tener claro el área en la que quieres concentrar tu carrera profesional. Por ejemplo, si quieres trabajar como veterinario generalista de pequeños animales, deberías buscar las opciones posibles dentro de ese ámbito.

Puedes utilizar internet y otros recursos para buscar las oportunidades de colaboración en clínicas que se encuentren cerca de tu casa o a una distancia razonable como para poder ir diariamente. Sin embargo, si tu meta es ser un traumatólogo o cardiólogo de pequeños animales, es probable que para trabajar como voluntario en una clínica especializada tengas que desplazarte más. En cualquier caso, siempre es una buena idea empezar "desde abajo" con el objetivo de adquirir experiencia en la clínica general y luego pasar a la especialización.

B) Sé proactivo

Cuando hayas identificado las clínicas en las que te gustaría trabajar voluntariamente, necesitarás preparar una solicitud indicando tus credenciales y logros académicos, junto con una foto tuya de aspecto profesional. También debes pensar en la duración de tu "aprendizaje", siendo recomendable un mínimo de tres meses.

El siguiente paso consiste en contactar con las clínicas en cuestión y concertar una cita para una entrevista personal con el responsable del personal o con el propietario de la clínica. Deberías intentar presentarte personalmente y explicar tu solicitud como veterinario voluntario que está buscando la oportunidad de adquirir experiencia clínica. Únicamente deberías enviar tu solicitud por correo postal o electrónico cuando no exista otra alternativa.

C) Revisa tu elección

Conviene tener, si es posible, varias opciones a elegir porque así podrás comparar las diferentes ofertas. A continuación te damos algunos puntos importantes que deberías tratar durante tu entrevista:

- ¿Tiene experiencia la clínica en la formación de voluntarios o incluso un plan específico?
- ¿Qué es lo que tu jefe/equipo espera de ti? Por ejemplo, ¿te permiten desempeñar tareas sencillas que se ajustan a tus habilidades?
- ¿Cuál será tu horario? ¿Tienes que estar presente o atender en horario de urgencias?
- ¿Existe alguna retribución y/o compensación por los gastos de viaje?
- ¿Cuál es el tiempo mínimo y máximo de las estancias voluntarias en la clínica?

Trata de estar relajado y siéntete con libertad para formular cualquier otra pregunta importante para ti. No hay preguntas estúpidas; ¡recuerda que eres un principiante! Toma notas durante la entrevista y finaliza la misma acordando cuándo y cómo te comunicarán si te aceptan en la clínica, a no ser que la impresión de los dos haya sido tan buena que en ese mismo momento acordéis empezar a trabajar. Nunca te vayas de la clínica sin saber cómo se va a tramitar tu solicitud. A continuación, tómate un tiempo para revisar tus anotaciones y cómo te has sentido durante la entrevista, de manera que si tienes la suerte de recibir una oferta puedas reflexionar si se trata de una clínica donde te sentiste bien acogido como compañero y puedes adquirir una experiencia valiosa con alguien que te deje seguir de cerca su trabajo. Deberías tratar de mantenerte alejado de las personas y clínicas que dan la impresión de que te consideran simplemente como alguien que va por libre y que no hace falta integrar en el equipo. En estos casos, generalmente, no merece la pena que les dediques tu tiempo, aunque estés algo desesperado por conseguir un trabajo ¡porque seguro que te llegarán mejores opciones!

4/ Ganar confianza para tomar tus propias decisiones clínicas

Todos los inicios son difíciles, especialmente cuando trabajas en una profesión en la que es necesario tomar muchas decisiones en el día a día – decisiones que pueden tener consecuencias de gran alcance. Sentir el peso de la responsabilidad de la salud y bienestar de un animal es un reto en el que todavía no tienes mucha experiencia profesional. Afortunadamente, puedes tomar medidas para ganar confianza en la toma de decisiones clínicas.

A) ¡Consigue un buen mentor!

Con suerte, trabajarás en un entorno bajo la tutela del mentor que te hayan asignado para ayudarte a dar los primeros pasos como veterinario. Contar con un mentor que te forme y guíe es un buen comienzo para tu carrera profesional, por lo que deberías preguntar sobre esta posibilidad durante la primera entrevista de trabajo. Si ya has empezado a

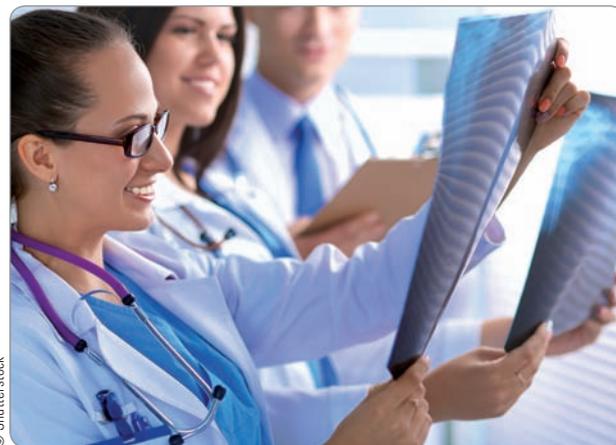
trabajar, pero no te han asignado a nadie con experiencia para que sea tu instructor, deberías buscarlo entre el personal del equipo veterinario. Si te das cuenta de que a ningún compañero realmente le preocupa que necesites ayuda u orientación en tu trabajo, sinceramente, deberías pensar en cambiar de trabajo. En este momento de tu trayectoria profesional es crucial tener una orientación y apoyo, puesto que de lo contrario, puedes tener permanentemente una baja autoestima en la toma de decisiones clínicas.

Una vez conseguido un mentor o “instructor clínico”, deberías mantenerte en contacto estrecho con él y programar reuniones de forma regular, hasta que te sientas con mayor seguridad trabajando solo. Puedes ayudar a tu mentor en su labor comentándole cómo recibes mejor sus consejos (hablando, por escrito, supervisando) y dile con sinceridad cuáles son tus fortalezas y debilidades.

B) Aprende de los errores

Cuando estés aprendiendo algo nuevo, siempre debes tener presente que se van a producir errores – sin importar lo bien formado que estés y lo obediente que seas – y que representan una gran oportunidad para aprender de ellos si los manejas de forma profesional. Sé sincero contigo mismo y admite los errores para después poder analizarlos con detenimiento. Examina junto con tu mentor el hecho que te llevó al error o a tomar una decisión menos óptima. Analiza los casos clínicos paso a paso para revisar tu diagnóstico y las decisiones tomadas, y habla sobre ello con tu supervisor o alguien del equipo de confianza. Intenta identificar cualquier circunstancia, aparte de la inexperiencia, que pudo afectar a tu decisión inicial. Quizá estabas distraído, bajo estrés o incluso te encontrabas mal; estos factores externos una vez identificados podrán eliminarse eficazmente.

Establecer una red de contactos profesionales, a modo de grupo de apoyo, es una buena idea.



© Shutterstock

Recuerda que también hay algunos factores que se escapan de tu control y sobre los que no puedes ejercer ninguna influencia, como por ejemplo, los factores relacionados con el estado interno del animal y que no puedes detectar realizando el procedimiento diagnóstico rutinario con el equipo y material a tu disposición. En la profesión médica siempre existe el riesgo de no detectar problemas de salud que puedan afectar negativamente a los resultados, incluso por parte del personal más experto y cualificado y utilizando los métodos de diagnóstico y tratamiento más sofisticados – estos resultados no son errores, sino circunstancias asociadas a la vida médica.

C) Aprende a caminar solo

Una vez que puedas tomar decisiones propias con seguridad hay que ir disminuyendo gradualmente la frecuencia de reuniones con tu mentor y el nivel de apoyo u orientación. Hasta que no tengas una completa seguridad en ti mismo, debes seguir manteniendo de forma regular un *feedback* de los veterinarios con experiencia. Es muy importante que aprendas a caminar solo para evitar ser demasiado dependiente de los demás compañeros durante el resto de tu trayectoria profesional. Dar y recibir *feedback* dentro del equipo de la clínica conlleva tomar decisiones propias y discutir las con tus compañeros. De esta manera te aseguras de no pasar nada por alto, se promueve la comunicación en equipo y además, te ayuda a sentirte valorado por tu trabajo. El *feedback* continuo es algo que debes mantener como rutina importante durante toda tu vida profesional.

D) Crea una red de contactos

Aunque hayas ganado seguridad en ti mismo y seas capaz de tomar tus propias decisiones clínicas y de asumir toda la responsabilidad de los casos, es conveniente que establezcas tu propia red de profesionales para tener una especie de grupo de apoyo. Elige varias personas de confianza, con un nivel de formación similar al tuyo y conocimientos en áreas diferentes para poder intercambiar ideas y apoyaros mutuamente. Esta red de contactos puede tener un papel muy importante en el manejo de los casos complicados, pero también puede ser útil en tu día a día. Aunque desde el punto de vista médico tengas mucha seguridad, muchas veces hay casos en los que surgen dudas, por lo que es muy útil poder discutirlos con tus contactos y escuchar una segunda opinión o comentarios al respecto.

Tener una red de contactos profesionales también es útil para manejar los “incidentes humanos” relacionados con la profesión veterinaria, es decir: tu equipo y tus clientes. Siempre ocurre algún incidente divertido que gusta compartir, pero también, de vez en cuando, surgen situaciones que pueden hacer que tu vida profesional sea realmente dura. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando tengas que



© Shutterstock

Para que te puedan comprender más fácilmente, modifica tu lenguaje de forma que conecte con el público general, aprende a traducir los términos técnicos y conviértete en “bilingüe”.

eutanasiar por primera vez a un perro de una persona mayor que vive sola o cuando tienes una gran disputa con un cliente por el precio o tratamiento. Hablar de esto con personas de “fuera”, distanciadas profesionalmente del “incidente” puede ayudarte mucho.

Esta red de profesionales también te ayuda a mantener un equilibrio saludable entre la vida profesional y la vida personal, porque los problemas humanos y clínicos relacionados con el trabajo se tratarán con este grupo en lugar de en casa. Discutir sobre los casos clínicos con la familia o amigos dificulta la separación entre la vida profesional de la vida personal. Si dentro de la red profesional cuentas también con amigos, se debería establecer que el trabajo se discuta en el trabajo y no en casa, y solo se pueda hablar de trabajo en reuniones de amigos o familiares en muy contadas excepciones.

5/ Reglas básicas en la comunicación con el cliente

Ser un buen veterinario desde el punto de vista médico es lo que deberíamos haber aprendido en la facultad y ser un buen comunicador es algo que tenemos que aprender sobre la marcha. A menos que tengamos un buen mentor, las habilidades de comunicación se suelen desarrollar mediante prueba y error en la práctica diaria. La buena comunicación es esencial para establecer confianza, ofrecer y vender servicios o productos veterinarios y crear valor a los ojos del cliente. Establecer una buena comunicación con el cliente es realmente bastante sencillo si sigues unas reglas básicas (**Tabla 1**).

Tabla 1. Qué hacer y qué no hacer en la comunicación con el cliente.

Qué hacer	Qué no hacer
Saluda afectuosamente al cliente y a su mascota	Murmurar el saludo y llamar al cliente haciendo una señal con la mano
Sonríe	Parecer triste o distraído
Realiza y mantén contacto visual	Mirar a cualquier parte menos al cliente
Pregunta qué puedes hacer por el cliente y escucha la respuesta	Comenzar directamente la exploración del paciente
Habla claramente y enfatizando	Murmurar cosas ininteligibles
Explica lo que vas a hacer durante la exploración	Realizar una exploración “automáticamente” sin comentarios
Utiliza un lenguaje común en tus explicaciones y traduce los términos médicos	Hablar científicamente utilizando términos muy técnicos
Explica al cliente que mientras estás auscultando no lo puedes escuchar	Ignorar al cliente y lo que te intenta decir
Resume los resultados al cliente, pide su opinión y discute las posibles opciones	Simplemente, continuar con el tratamiento del animal, dejando la sala de consulta sin dar explicaciones o pedir <i>feedback</i>
Entrega un informe escrito	Dejar al cliente para memorizar todo lo que has dicho
Da amablemente las “gracias” al cliente por su visita	Despedirte brevemente

A) Regla nº1 – Un cliente simplemente es un cliente

Siempre debes ser consciente de tu función como veterinario y debes tener presente que tus clientes necesitan que traduzcas el lenguaje técnico en un lenguaje más corriente y cotidiano que ellos puedan comprender y seguir. Te puede dar la impresión de que tus clientes entienden tus explicaciones solo por el hecho de que no te pregunten, pero asumir esto puede llevarte a error, porque es posible que se sientan tan abrumados o nerviosos que no pregunten. Para que te puedan comprender mejor modifica tu lenguaje de manera que conectes con el público general, aprende a traducir los términos técnicos y conviértete en “bilingüe”. Para asegurarte de que tus clientes han entendido bien tu explicación pide sus comentarios u opiniones al respecto. Simplemente pregunta “¿Qué os parece a vosotros?” y deja un tiempo para que te contesten. Te dirán qué más quieren saber y qué necesitan de ti.

B) Regla nº2 – La ciencia es #1

Durante la carrera el tema más importante para “ser veterinarios” es la ciencia, especialmente cuando hablamos de exámenes o de iniciar una trayectoria científica en la universidad. Cuando pasamos al ámbito de la clínica la ciencia sigue siendo la base para ejercer una buena medicina veterinaria. Sin embargo, solo con la ciencia no basta para crear buenas relaciones con tus clientes.

Los especialistas en comunicación afirman que la buena comunicación es más que simplemente transportar los hechos científicos de un emisor (tú) a un receptor (tu cliente). Para facilitar un diálogo motivador lo primero que debes hacer es establecer una relación positiva. La sonrisa debe ser tu “vía de acceso”, mantén contacto visual con el cliente, pregúntale: “¿qué puedo hacer por ti hoy?” y escucha su respuesta.

No interrumpas a los clientes y no te preocupes por eso, al fin y al cabo, no suelen hablar durante horas y horas. Utiliza este enfoque

Tu “vía de acceso” debe ser la sonrisa, realiza contacto visual y pregunta al cliente “¿Qué puedo hacer por ti hoy?”.



© Shutterstock

para crear confianza con el cliente y hacer que se sienta realmente importante, con lo cual estará perfectamente preparado para el resto de la consulta y para escuchar las propuestas que realices.

C) Regla nº3 – Utiliza una estrategia en la consulta

La estrategia en la consulta es algo que debes desarrollar y utilizar de manera consistente durante toda tu trayectoria profesional. La estrategia crea un contexto de interacción con el cliente y garantiza que todos tus clientes reciban la mejor atención individualizada que les puedas ofrecer. Una estrategia precisa causa un gran impacto en tus clientes, crea valor durante la consulta y te ayuda a ofrecer lo mejor para sus mascotas. Si lo haces bien, tus clientes querrán volver a la clínica y crearán un fuerte vínculo contigo como su principal profesional para la salud de sus mascotas.

Implantar una estrategia para la consulta es sencillo siguiendo los siguientes pasos y una vez que lo hayas practicado ahorrarás mucho tiempo:

- Da la bienvenida al cliente y pregúntale sobre su mascota y lo que necesita (ver regla nº2).
- Escucha al cliente, toma notas y decide en primer lugar, lo que se puede realizar en la consulta actual y lo que se tendrá que posponer en una nueva cita. Antes de proseguir repasa con el cliente tus anotaciones y lo que has decidido y espera sus comentarios y su aprobación.
- Realiza una exploración física exhaustiva “desde la trufa a la cola”, comentando brevemente lo que estás haciendo, por qué lo haces y los resultados.
- Al finalizar el examen físico, debes resumir tu evaluación de forma breve y concisa junto con las posibles soluciones y propuestas (pruebas diagnósticas, servicios y productos). En este punto es crucial no abrumar al cliente con demasiada información – aborda como mucho tres cuestiones importantes con sus soluciones y los beneficios que obtendrá la mascota si el cliente sigue tus recomendaciones.
- Ahora es el momento de llegar a un acuerdo y compromiso por parte del cliente sobre los servicios y productos recomendados y vendidos. Pide su opinión sobre tus propuestas preguntando “¿qué te parece?”. Es posible que el cliente tenga algunas preguntas, pero si no es así o una vez resueltas las mismas, puedes avanzar con las pruebas diagnósticas, tratamiento del animal, pautas de administración de los medicamentos, alimentación y programación de las siguientes consultas.

- Prepara el informe de la consulta y la prescripción por escrito para que el cliente se lo lleve a casa. En este escrito deben resumirse los problemas clave y las conclusiones de la consulta junto con las recomendaciones y la fecha de la próxima cita. Así te aseguras de que no se olviden los temas importantes (nutrición, administración de medicamentos y otras medidas necesarias) y de que se transmite correctamente a la familia del cliente la información sobre los cuidados de la mascota, involucrando a todos los miembros en las consultas y en los resultados.
- Cuando ya hayas realizado todo, siempre deberías terminar la consulta dando las gracias al cliente por elegirte como su veterinario (hay muchos otros alrededor) y transmitiendo los mejores deseos para el bienestar de la mascota. Después, deberías despedirte del cliente y de la mascota y expresar tus deseos de volver a verlos en la próxima visita.

6/ Conseguir que los propietarios sigan tus recomendaciones

Estudios realizados por la Asociación Americana de Hospitales para Animales (AAHA), tanto en EE. UU. como en España, han indicado que el bajo grado de cumplimiento de las recomendaciones veterinarias no solo genera problemas de salud en el animal, sino que también causa una pérdida de ingresos en las clínicas veterinarias. De este modo, la puesta en marcha de acciones dirigidas a reforzar el pleno cumplimiento de las recomendaciones ha demostrado tener un impacto positivo, tanto en el resultado de los pacientes como en los ingresos de la clínica.

La ecuación CRAFT (C=R+A+FT)

La AAHA ha resumido los pasos para conseguir un alto grado de cumplimiento de las recomendaciones veterinarias mediante la ecuación CRAFT:

Donde;

- **C** (Compliance) Cumplimiento
- **R** (Recommendation) Recomendación por el veterinario seguida de
- **R** (Reinforcement) Refuerzo por el equipo de la clínica
- **A** (Acceptance) Aceptación del cliente
- **FT** (Follow Through) Seguimiento por parte del personal a lo largo del tiempo

A) La importancia de una recomendación clara

Un mensaje clave de los estudios realizados por la AAHA es la importancia de la claridad en la recomendación inicial del veterinario. Los estudios también advierten que muchos veterinarios tienen una deficiente percepción de lo que constituye una recomendación clara desde el punto de vista del cliente. Esto es debido a que muchas veces los clientes ponen demasiado énfasis en cómo se ha hecho la recomendación, especialmente cuando se les ofrecen varias alternativas de tratamiento. Siempre hay que asegurarse de que la recomendación se haya realizado con claridad empleando un lenguaje “positivo” e inequívoco. Así, por ejemplo, en lugar de decir: “Podríamos realizar algunos análisis de sangre para ver qué nos revelan o bien, esperar unos días para ver el desarrollo de la patología” puedes decir algo positivo como: “Lo que necesitamos ahora es encontrar la causa del problema y la mejor forma de conseguirlo es realizando inmediatamente unos análisis de sangre”.



El personal debe aprovechar al máximo el sistema de gestión de la clínica, lo cual permitirá realizar un seguimiento activo del cliente que no acude a una revisión o a renovar un tratamiento en el momento esperado.

B) Aceptación del cliente

Después de formular claramente la recomendación veterinaria y, en su caso, de reforzar la misma por otros miembros del equipo, el siguiente paso más importante consiste en la aceptación por parte del cliente. Es triste el hecho de que a pesar de las claras recomendaciones del veterinario, muchos clientes opten por no seguirlas. Esto se debe a que pueden haber escuchado las recomendaciones, sin embargo, no las han aceptado.

Lo más cómodo sería culpar al cliente por este fracaso, pero esto simplificaría demasiado el proceso de aceptación.

Para que el cliente acepte las recomendaciones no solo es necesario que las comprenda totalmente, sino que también debe entender la necesidad de actuar inmediatamente y los beneficios que resultan de ello para él y su mascota. Para lograr esta aceptación se pueden tomar las siguientes medidas adicionales:

1. Realiza una propuesta clara y concreta al cliente

Asegúrate de convertir tu recomendación en una propuesta firme (y en su caso, con el precio estimado) para que el cliente comprenda claramente lo que se requiere de él.

2. Proporciona al cliente un motivo para actuar inmediatamente

Explica los beneficios que el cliente y la mascota obtendrán si llevan a cabo ese plan de acción en ese momento, y si procede, las consecuencias de no hacerlo así.

3. Fomenta la formulación de preguntas (más de una)

Es importante que el cliente comprenda tanto tu recomendación como sus beneficios, por lo que debes dejarle claro que recibirás, de buen grado, todas las preguntas necesarias para que lo entienda mejor y responder a sus preocupaciones.

4. Obtén el compromiso positivo de actuar

Antes de comentar las pautas del tratamiento, debes dedicar el tiempo necesario para que el cliente se comprometa claramente a seguir el plan de acción acordado.

C) Contar con todo el personal de la clínica para mejorar el cumplimiento

La AAHA ha creado el modelo “CRAFT” (por sus siglas en inglés; ver recuadro pág. 31) para ayudar a las clínicas a identificar los pasos clave para lograr el cumplimiento del cliente. Se trata de transmitir una recomendación clara y reforzada por el personal de la clínica, con lo cual se consigue la aceptación del cliente, y a continuación, se realiza un seguimiento por parte del personal de la clínica.

El mensaje más importante de los estudios es que el cumplimiento es una cuestión de trabajo en equipo;

1. Refuerzo de las recomendaciones

Para garantizar el refuerzo y apoyo de las recomendaciones del veterinario, el equipo de la clínica debe conocer en qué pueden consistir dichas recomendaciones, existiendo con esta finalidad los protocolos

y procedimientos clínicos. Los protocolos garantizan que todos los clientes reciban un mensaje consistente y que el equipo de la clínica se sienta capaz de transmitir sus recomendaciones, o reforzar las de sus compañeros, sin miedo a que se produzcan contradicciones.

Desde luego resulta confuso, tanto para los clientes como para el resto del equipo, que los veterinarios de una misma clínica mantengan diferentes opiniones. Una parte del proceso por el cual se desarrollan los protocolos consiste en acordar, entre los miembros del equipo, cómo se deben abordar los casos y las situaciones rutinarias de la clínica, teniendo en cuenta los niveles de riesgo locales, la aparición de nuevos fármacos y el desarrollo de los tratamientos. Merece la pena recordar que, aunque a veces se consigan unos resultados ligeramente mejores al emplear diferentes enfoques clínicos, esta diferencia es pequeña considerando el nivel tan bajo de cumplimiento asociado a la ausencia de protocolos.

En estudios realizados por diferentes compañías farmacéuticas se ha demostrado el efecto positivo de seguir unos protocolos efectivos. En todos estos estudios se observó que el desarrollo e implementación de protocolos efectivos para los tratamientos rutinarios (por ejemplo, para el control de parásitos) tuvo un impacto significativamente positivo sobre el nivel general de cumplimiento.

2. Seguimiento por parte del equipo de la clínica

Una vez que el cliente ha aceptado la recomendación, o se ha iniciado el tratamiento, la función del equipo de la clínica pasa a ser la de apoyar al cliente y a su mascota para asegurar el correcto cumplimiento. No debemos olvidar que nuestros clientes pueden tener una vida muy ocupada y con muchas responsabilidades que requieren tiempo y dedicación, y por tanto, nosotros podemos ayudarles a que sus mascotas reciban todos los cuidados que necesitan.

El personal debe aprovechar al máximo el sistema de gestión de la clínica para enviar recordatorios a los clientes, lo cual permite realizar un seguimiento activo del cliente en caso de no presentarse a una revisión o a renovar un tratamiento en el momento esperado.

7/ Ética empresarial y medicina veterinaria

Tal y como se ha mencionado antes, la práctica de la medicina veterinaria privada es una actividad de alta exigencia profesional. Al joven veterinario se le exige que domine pronto las diferentes disciplinas médicas, que sea hábil en la comunicación con el cliente, que empatee con el paciente, pero también con el cliente, que no olvide las finanzas de la clínica que le emplea... En resumen, un desafío local para cualquier joven profesional.



© Shutterstock

La eutanasia de un animal supone una experiencia muy perturbadora (tanto personal como profesionalmente) que los veterinarios tienen que afrontar. Además, también tienen que gestionar la aflicción del paciente.

Algunos estudios sobre la salud mental de la profesión apuntan a una preocupantemente alta tasa de estrés y problemas psicológicos entre los veterinarios. Las investigaciones cualitativas acerca de los factores que más estresan o desagradan a los veterinarios clínicos acerca de su profesión apuntan a los siguientes factores:

- Interacciones con clientes conflictivos
- Discusiones por dinero con los clientes
- Conflictos de interés cliente-paciente
- Eutanasias y el consiguiente apoyo emocional a los propietarios

Cualquier veterinario experimentado, sin duda, podrá explicar a sus jóvenes colegas vivencias muy complicadas de asumir que tuvieron un gran impacto emocional:

- Propietarios que no tienen (o dicen no tener) dinero para un tratamiento, pero que exigen al veterinario que siga adelante en base a una supuesta obligación vocacional o profesional.
- Propietarios que cuestionan la idoneidad de un plan de tratamiento propuesto por el veterinario, acusándolo de moverse por motivaciones principalmente económicas.
- Personas bien intencionadas que recogen animales abandonados o accidentados y que confunden la clínica veterinaria con una institución benéfica.
- Propietarios que exigen la eutanasia sin estar justificada a criterio del veterinario.

Resulta imposible ofrecer al joven veterinario un listado mágico que resuelva sin tensión estas situaciones complicadas, pero las siguientes reflexiones pueden ser de ayuda:

- 1) No “guardárselo” todo. Es muy importante que el joven veterinario que se encuentre agobiado por alguno de estos dilemas lo comparta con sus colegas o jefe y pida su apoyo tanto profesional como emocional.
 - 2) Entender bien la filosofía y los valores de la clínica donde trabaja en relación a estas cuestiones. No para retar o cuestionar la manera de hacer las cosas, sino simplemente para entenderla bien y en su caso, poder plantear las preguntas adecuadas.
 - 3) La clínica veterinaria es una actividad empresarial con rentabilidades altamente ajustadas. La mayoría de clínicas veterinarias del mundo obtienen beneficios inferiores al 10-20% de sus ingresos. Y esto, antes de tener en cuenta el impacto de las inversiones, los gastos financieros y los impuestos. Además, en muchos países del mundo los veterinarios tienen salarios sensiblemente inferiores al de otros profesionales cualificados con niveles de exigencia y responsabilidad comparables. Por lo tanto, cuando una clínica veterinaria cobra por los servicios que presta, no está incumpliendo ninguna norma ética o deontológica ni está traicionando ninguna vocación... sencillamente, está luchando por su propia supervivencia como organización.
 - 4) Somos veterinarios, no gestores económicos de las finanzas personales de nuestros clientes. No hay ningún estudio científico que permita predecir el grado de vinculación afectiva de una persona con su mascota en base a su clase social, a su procedencia, a la ropa que viste o al coche que conduce. Por lo tanto, no es incumbencia del veterinario prejuzgar sin preguntar qué calidad de medicina quiere un propietario brindar a su mascota. La obligación del veterinario es presentar de manera honesta, objetiva y clara las opciones médicas disponibles. Siempre comenzando por la mejor opción médica como primera recomendación, y si los condicionantes económicos del propietario la hacen inviable, entonces proponiendo solamente aquellas alternativas que, sin ser las óptimas, no comprometan ni la integridad del veterinario ni el bienestar del paciente.
 - 5) Tenemos que aprender a distinguir qué hay detrás de un propietario que dice “no”. Cuando un propietario rechaza un plan de tratamiento propuesto por su veterinario, las razones pueden ser múltiples:
 - “No quiero gastar ese dinero en un animal de compañía”. “Quiero a mi perro, pero al fin y al cabo es un perro, no me parece bien gastar ese dinero en una mascota”. Esta es una postura legítima que debemos respetar sin presionar.
 - “No tengo dinero, no puedo pagarlo. Ojalá pudiera pagarlo”. En estos casos es cuando el crédito a los clientes puede ser una muy buena solución. Cada vez son más los centros veterinarios que ofrecen soluciones crediticias a sus clientes, frecuentemente a través de acuerdos con entidades financieras.
 - “No creo que ese tratamiento sea la solución a los problemas de mi mascota”. “Ese veterinario no me inspira confianza”. En este caso, más frecuente de lo que pensamos, el cliente aducirá habitualmente, motivos económicos para rechazar un tratamiento, pero la auténtica razón de su rechazo estriba en una deficiente comunicación por parte del veterinario.
- El verdadero reto para el joven veterinario radica en adquirir la habilidad y la sensibilidad para poder tener una conversación sincera con sus clientes que dicen “no”, y entender qué hay detrás de cada una de estas respuestas.

4. Comprender el negocio

> RESUMEN

En cualquier parte del mundo nos podemos encontrar con veterinarios que son muy buenos profesionales prestando atención médica a los animales y, sin embargo, gestionando las finanzas de su clínica son mediocres. No obstante, para poder proporcionar una buena atención médica tienes que tener en cuenta que necesitas que tu negocio sea rentable. Ambas actividades están relacionadas y en este capítulo vamos a ver cómo y por qué.

Introducción

Los aspectos fundamentales de la gestión de un negocio son los mismos independientemente de si se trata de un pequeño negocio o de una gran compañía. Lo que cambia es la formalidad de los procesos involucrados. En una organización muy pequeña, como una clínica veterinaria con un único propietario y poco personal, es posible que el propietario tenga estos procesos en su mente y los transmita al personal según sean necesarios. Mientras que en las grandes compañías, las decisiones se toman de forma más colectiva y la comunicación de la información es más compleja, por lo que los procesos deben formalizarse para que sean efectivos.

1/ Cómo manejar un negocio

A) Un poco de contexto

Muchos veterinarios muestran cierta desconfianza al aplicar en sus clínicas lo que consideran una gestión “de grandes empresas” porque suponen que esta actividad únicamente está diseñada para las empresas cuyo objetivo principal es el de crear valor para sus accionistas y, por tanto, piensan que su negocio es esencialmente diferente al de una empresa tan centrada en las ganancias. Sin embargo, los veterinarios no son los únicos que tienen conciencia social y actualmente, muchas empresas utilizan un enfoque estratégico para la gestión del negocio, en el cual se tienen en cuenta las necesidades de

otras partes interesadas como los empleados, la comunidad a la que sirven y el impacto de su actividad en un entorno más amplio.

En esta sección mostramos la estructura de un enfoque estratégico para que cualquier gerente pueda comprender mejor la evolución de su empresa, independientemente de la escala de su negocio, adaptándose a las clínicas veterinarias de cualquier tamaño. No obstante, en las clínicas muy pequeñas no es necesaria una implementación tan formal como la que aquí se sugiere.

B) Equilibrar objetivos contradictorios

Cuando una empresa se fija una amplia gama de objetivos en lugar de simplemente maximizar beneficios, es inevitable que algunos de los objetivos entren en conflicto entre sí.

Por ejemplo, una clínica puede afirmar: “Somos accesibles a nuestros clientes cuando nos necesitan” y a la vez: “Proporcionamos a nuestro personal un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional”. El enfoque estratégico para abordar estos conflictos suele ser el denominado “Cuadro de Mando Integral” tal y como lo presentaron Kaplan y Norton en sus trabajos.

El enfoque del Cuadro de Mando Integral es ideal para el negocio veterinario porque los propietarios de las clínicas establecen frecuentemente varias metas y objetivos. Es necesario adaptar este enfoque para poder reflejar a la mayoría de las empresas veterinarias, así como restringir su ámbito de aplicación para reflejar el nivel de experiencia en gestión. Las clínicas que han adoptado este enfoque consiguen un

crecimiento significativo, a la vez que desarrollan su capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, mejoran la satisfacción del personal y cumplen con los objetivos sociales y económicos establecidos por los propietarios.

C) Implementar un Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un concepto que relaciona la gestión estratégica y de negocio en toda la organización. Como tal, es necesario que su implementación se realice en etapas para dar tiempo al desarrollo de las personas y de los procesos necesarios para lograr el éxito.

1^{er} paso – ¿Hacia dónde nos dirigimos?

En esta primera etapa el propietario establece la visión clara de su clínica en términos de lo que pretende llegar a ser, cómo quiere que sea percibida, cómo quiere que impacte en otras partes interesadas y/o afectadas, así como cualquier otro aspecto que considere importante. La visión debe ser clara y breve para que se pueda comunicar y comprender fácilmente (Figura 1).

2^o paso – Lo que realmente significa para nosotros nuestra visión

La principal finalidad de la misión en una organización es comunicar a todas las partes interesadas y/o afectadas las aspiraciones de los directivos para que estas sean el fundamento de todas las acciones. Internamente en la clínica, esto significa que la misión debe servir a todo el personal para guiar sus decisiones y acciones del día a día. Por tanto, para facilitar este proceso el propietario de la clínica debe exponer la misión con claridad, teniendo en cuenta en particular, qué es lo que debe guiar al personal para que sean capaces de equilibrar los objetivos que a veces entran en conflicto. Esto se puede conseguir proporcionando más detalles en los ejemplos del día a día (Figura 2).

3^{er} paso – Nuestro plan para el próximo año

En términos simples esto es: si sabemos dónde queremos estar ¿cuáles son los objetivos clave que deberíamos intentar alcanzar durante el próximo año para avanzar en nuestro recorrido? Los objetivos que fijemos tienen que reflejar la necesidad de mantener “equilibrio entre sí” y deben ser realistas teniendo en cuenta los recursos disponibles (ver recuadro “Nuestros objetivos para el próximo año”).

4^o paso – Identificar las palancas clave para lograr nuestros objetivos

La siguiente etapa consiste en identificar las actividades que necesitamos comenzar a hacer y las que necesitamos aumentar o reducir para alcanzar los objetivos. Estas actividades son “palancas” que nos van a impulsar para obtener un resultado diferente. Las palancas elegidas se pueden presentar utilizando la organización sugerida por Kaplan y Norton, lo cual nos puede ayudar a comprobar si hemos

CLÍNICA VETERINARIA SUNSHINE



Nuestra visión:

Proporcionar la mejor atención veterinaria, basada en la comunidad, donde los propietarios y sus mascotas son nuestra prioridad.

Declaración de la misión:

Somos un equipo clínico altamente cualificado y con experiencia, con el compromiso de proporcionar una atención veterinaria de excepcional valor. Nuestras clínicas modernas y totalmente equipadas ofrecen una amplia gama de servicios. Nos esforzamos en hacer siempre lo mejor para tu mascota y lo demostramos mediante una atención al cliente excelente. Nos preocupamos por los pequeños, pero importantes, detalles poniendo compasión y empatía en todo lo que hacemos.

Figura 1. Ejemplo de la declaración de la visión y misión de una clínica veterinaria.

CLÍNICA VETERINARIA SUNSHINE



LO QUE SIGNIFICA PARA NOSOTROS LA VISIÓN

Sabremos que nos mantenemos cerca de nuestra visión cuando:

- Observemos año tras año un aumento en el número de clientes
- Todas nuestras clínicas hayan renovado su imagen para dar una mayor consistencia
- Todo el personal demuestre excelencia en la atención al cliente esforzándose cada vez más
- El cumplimiento de las medidas preventivas aumente cada año
- Se evalúe anualmente a todo el personal, identificando las necesidades de formación y desarrollando planes de formación continuada de manera individualizada
- Exista una estructura clara de gestión de personal en donde cada uno sepa quién es su responsable directo, al cual reportará en caso necesario

Figura 2. Ejemplo “Lo que significa para nosotros la visión”.

Ejemplo: nuestros objetivos para el próximo año

Objetivo 1: que nuestra clínica crezca

Esto lo conseguiremos;

- Promocionando y celebrando la excelencia clínica
- Cuidando a nuestros clientes actuales
- Promocionando nuestra clínica a los nuevos clientes
- Desarrollando los servicios que llevan nuestros asistentes veterinarios
- Introduciendo nuevos productos y servicios

Tabla 1. Ejemplo de cómo lograr los objetivos clave del año.

Finanzas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Controlando los costes laborales dentro de los niveles acordados • Controlando los costes de los medicamentos dentro de los niveles acordados • Haciendo crecer nuestro plan de salud para las mascotas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorando la gestión de llamadas • Promoviéndonos a nosotros mismos a los nuevos clientes • Comprometiéndonos con nuestra comunidad • Aumentando la utilización de la comunicación digital
Procesos internos de negocio	Aprendizaje y crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollando un sistema de recordatorio de la vacunación efectivo • Promoviendo los cuidados preventivos en cada interacción • Mejorando nuestra capacidad de informar a los clientes sobre el valor de los alimentos especializados • Creando un sistema claro para gestionar el trabajo caritativo manteniendo protegidas las finanzas de la clínica • Garantizando que el número de la plantilla se mantiene dentro de los niveles acordados • Haciendo un uso más efectivo de nuestros veterinarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurando que las revisiones de todo el personal se realicen en el plazo previsto • Asegurando que todo el personal tenga un plan de desarrollo • Proporcionando formación a todo el personal • Creando oportunidades para que el personal pueda contribuir con sus ideas

creado una lista equilibrada de actividades clave y reducir el riesgo de consecuencias imprevistas (**Tabla 1**).

5º paso – Identificar las medidas clave

Necesitamos identificar una o más medidas para cada una de las actividades clave, las cuales nos indicarán si estamos progresando hacia la consecución de nuestros objetivos y nos servirán para el proceso de “Revisión y Aprendizaje”. Lo ideal es ser capaces de realizar un seguimiento de la actividad que lleva al resultado, más que fijarnos únicamente en el resultado. Por ejemplo, si nuestro plan es aumentar la instauración de tratamientos preventivos y creemos que para conseguirlo es necesario que los auxiliares veterinarios tengan más tiempo disponible para comunicar los cuidados de salud a los clientes, podríamos utilizar como indicador clave el número de consultas atendidas por auxiliares. Del mismo modo, si planificamos utilizar más la comunicación digital es importante que el personal obtenga el correo electrónico de los clientes, de manera que una medida clave podría ser el porcentaje de clientes activos registrados con su correo electrónico.

Para cada acción clave es necesario identificar una o varias medidas (**Tabla 2**).

6º Paso – Revisar y aprender de nuestro progreso

La evolución de los objetivos se debe revisar de forma regular (mensualmente) (**Tabla 3**). Es importante lograr que el momento de la revisión sea una experiencia positiva. Nosotros no hemos planeado fracasar y contamos con un buen equipo que está intentando realizar un buen trabajo. Por tanto, cuando no se obtienen los resultados esperados no se debe culpar a alguien porque haya hecho algo mal, sino que más bien se trata de un fallo del proceso.

Cuando revisemos los objetivos debemos tener en mente estas tres preguntas;

- ¿A quién podemos felicitar? => Deberíamos aprovechar cada ocasión para expresar el reconocimiento. Si el equipo ha realizado lo que se le ha pedido pero no se han alcanzado los objetivos, siempre podremos reconocer su esfuerzo.
- ¿Qué acabamos de aprender? => El resultado, independientemente de si es bueno, malo o regular, siempre indica algo. Identificar qué es lo que se puede aprender es la clave para progresar.

Tabla 2. Ejemplos de medidas clave.

Actividad	Medida(s) clave
Mejorar la gestión de llamadas	Puntuación mensual del cliente misterioso
Promover los cuidados preventivos en cada interacción	Porcentaje de pacientes activos con la vacunación al día
Crear oportunidades para que el personal pueda contribuir con sus ideas	Número de reuniones de equipo realizadas Resultados de la entrevista semestral del personal
Mejorar nuestra capacidad de informar a los clientes sobre el valor de los alimentos especializados	Consultas a los auxiliares sobre la recomendación nutricional Ventas totales de alimentos Proporción de dietas veterinarias

Tabla 3. Muestra de la gestión mensual del informe de uno de los objetivos.

Objetivo	Indicador clave		Comentarios
Controlar el coste de los medicamentos dentro de los niveles acordados	% del coste de medicamentos sobre el total de facturación		Valoración; <ul style="list-style-type: none"> • Excelente el trabajo de Katie reduciendo el stock en los vehículos veterinarios • No se ha registrado correctamente la recepción de parte del stock por lo que el nivel de stock ha aumentado Plan; <ul style="list-style-type: none"> • Revisar correctamente el procedimiento de recepción con todo el personal
	Enero	21%	
	Febrero	20%	
	Marzo	22%	
	Abril	21%	
	Mayo	19%	

- ¿Qué cambiamos? => Qué podemos cambiar y a quién se lo tenemos que comunicar para poder avanzar en el aprendizaje de forma que el mañana sea mejor que el ayer.

sanguínea nos indican la salud de un paciente, los ratios o indicadores clave de gestión también nos orientan acerca de la salud económica de un centro veterinario. En la **Tabla 4** se muestran los indicadores más importantes que vamos a revisar.

D) Resumiendo

El proceso de gestión estratégica del negocio engloba a toda la clínica. La implementación de este proceso se debe analizar minuciosamente para mantener una correlación con la cultura existente de la clínica. El modelo de gestión hacia el que progresan de forma natural las clínicas que ya siguen algún tipo de gestión y que tienen la cultura de utilizar y revisar los datos sobre su rendimiento es el Cuadro de Mandos Integral, por lo que su implementación es relativamente sencilla. Sin embargo, la experiencia demuestra que en muchas clínicas, para tener éxito en su implementación, es necesario desarrollar significativamente la capacidad de gestión, necesitando más tiempo para ello así como la adicional colaboración y apoyo del personal clave de la clínica.

Las tres fuentes principales de ingresos en la clínica veterinaria provienen de:

1. La prestación de servicios clínicos
2. La prescripción de medicamentos y/o productos especializados
3. La venta de productos generales de tienda y peluquería

Por regla general los veterinarios influyen considerablemente en las dos primeras, las cuales están relacionadas directamente con la consulta o un procedimiento clínico, por lo que se suelen denominar conjuntamente como “ingresos médicos”. Los ingresos de la tienda y peluquería pueden variar significativamente de una clínica a otra dependiendo de su ubicación y espacio disponible; además, el veterinario ejerce una menor influencia sobre ellos y por tanto se suelen excluir en muchos ratios.

2/ Indicadores clave para entender el funcionamiento económico de un centro veterinario

La capacidad de gestión entre los diferentes propietarios de la clínica puede variar considerablemente. Algunos (afortunadamente menos cada año) no tienen ni la más ligera idea del rendimiento económico de su clínica, mientras que otros (generalmente, cada vez más) son bastante buenos interpretando y controlando el rendimiento económico de su negocio.

En esta sección mostramos la importancia de algunos de los indicadores clave de gestión (KPI en inglés, por “Key Performance Indicators”). Del mismo modo que los parámetros de una analítica

Tabla 4. Indicadores clave de gestión.

Indicadores clave de gestión típicos	
a. Indicadores clave de la calidad de ingresos	a.1 Ratio diagnóstico
b. Indicadores clave de volumen de actividad	b.1. Pacientes activos por veterinario a tiempo completo b.2. Transacciones diarias por veterinario a tiempo completo
c. Indicadores de costes	c.1. Coste salarial como porcentaje de los ingresos c.2. Coste por minuto facturable de veterinario

A) Indicadores clave de la calidad de ingresos

1. El ratio diagnóstico

Este indicador se calcula dividiendo los ingresos que el centro veterinario genera por la realización de pruebas diagnósticas (incluyendo pruebas de laboratorio internas y externas, radiografías, ecografías, endoscopias, electrocardiogramas, resonancias magnéticas) entre los ingresos totales procedentes de servicios veterinarios.

$$\text{Ratio diagnóstico} = \frac{\text{Ingresos por pruebas diagnósticas}}{\text{Ingresos por servicios veterinarios}}$$

Se considera que el valor esperable de este ratio se sitúa en la horquilla entre el 20% y el 25%. Valores muy inferiores al 20% pueden ser indicativos de un estilo de medicina intuitivo, poco basado en la evidencia. Valores muy superiores al 25% podrían indicar, por el contrario, una excesiva dependencia de las pruebas diagnósticas. Resulta muy interesante medir este indicador, tanto para la clínica en conjunto como para cada veterinario individualmente, pudiendo valorar de este modo la consistencia interna en el estilo de la medicina de la clínica.

2. El ingreso medio por transacción médica

Este indicador se calcula dividiendo el total de ingresos médicos entre el número de transacciones médicas, para así obtener un importe medio. Muchos programas de gestión calculan este indicador directamente.

$$\text{Ingreso medio por transacción médica} = \frac{\text{Ingresos médicos totales}}{\text{Número de transacciones médicas}}$$

De manera general, se estima que el valor de este indicador debería ser aproximadamente igual a 2,5 veces el importe de una consulta en la clínica. Valores bastante inferiores pueden indicar un alto porcentaje de procedimientos médicos básicos, de poca sofisticación médica y escaso valor económico añadido, como por ejemplo, las vacunaciones y revisiones.

B) Indicadores clave de volumen de actividad

1. Pacientes activos por veterinario a tiempo completo

Este indicador se calcula dividiendo el número de pacientes atendidos en la clínica durante un año entre el número de veterinarios a tiempo completo.

$$\text{Pacientes activos por veterinario} = \frac{\text{Total de pacientes atendidos en un año}}{\text{Veterinarios a tiempo completo}}$$

Se calcula que un veterinario a tiempo completo puede proporcionar un servicio de buena calidad a unos 750-1.100 pacientes anualmente. Cifras fuera de este rango pueden ser una clara señal de aviso acerca del tamaño de nuestra plantilla de veterinarios. Una cifra baja puede indicar que los veterinarios están ocupados en otras áreas de la clínica que no generan directamente ingresos, y una cifra alta sugiere que los veterinarios no disponen del tiempo suficiente para cada paciente.

2. Transacciones diarias por veterinario a tiempo completo

Este indicador se obtiene dividiendo la cifra anual de transacciones médicas entre el número de veterinarios a tiempo completo del centro multiplicado por el número de días que trabajan al año.

$$\text{Transacciones diarias por veterinario} = \frac{\text{Transacciones médicas anuales}}{\text{Veterinarios a tiempo completo x Número de días trabajados por año}}$$

El objetivo es que un veterinario efectúe una media de entre 10 y 12 transacciones médicas diarias. Por tanto, en un país en donde el veterinario trabaje 250 días al año, deberíamos aspirar a las 2.500-3.000 transacciones anuales. Si suponemos que un paciente genera una media de tres transacciones médicas anuales, entonces se necesita en la mayoría de los países, una cartera de entre 750 y 1.000 pacientes activos por veterinario para generar este volumen de trabajo.

C) Indicadores clave de costes

1. Coste salarial como porcentaje de los ingresos

A efectos de este cálculo, definiremos "coste laboral" de una clínica como el conjunto global de costes asociados a la contratación de personal, incluyendo a los socios. Además de los salarios brutos (incluyendo las retenciones a cuenta sobre los impuestos de la renta) se incluirán en el cálculo las aportaciones a los sistemas estatales de previsión social realizados a cargo de la empresa. Así mismo, y en el caso de que existan, se deberán incorporar en el cálculo los beneficios no salariales que formen parte de la retribución del equipo humano del centro (formación, seguros médicos privados, etc.).

$$\text{Coste salarial como porcentaje de los ingresos} = \frac{\text{Costes anuales del personal x 100}}{\text{Ingresos totales}}$$

Si el coste laboral de una clínica veterinaria superara claramente el 40% de los ingresos, la viabilidad económica comienza a estar en serio riesgo. Mientras que una cifra muy por debajo de este nivel puede indicar que la plantilla es insuficiente para poder proporcionar un buen servicio.

Un error habitual al estimar este indicador consiste en omitir un salario a nivel realista de mercado para los socios o propietarios cuando trabajan en el centro veterinario.

2. Coste por minuto facturable de veterinario

La principal utilidad de este indicador es concienciar al propietario y al equipo de la clínica sobre el valor del activo máspreciado del cual disponen: el tiempo de sus veterinarios. Se calcula dividiendo los costes fijos anuales de la clínica, es decir, todos los costes salvo las compras de suministros y mercaderías, entre el número de minutos de veterinario que podemos vender cada año.

$$\text{Coste por minuto facturable de veterinario} = \frac{\text{Costes fijos anuales de la clínica}}{\text{Minutos de veterinario vendibles al año}}$$

Para calcular los minutos de veterinario vendibles al año, deberemos tener en cuenta el número de horas que trabaja cada veterinario, el horario de apertura de la clínica y el número de días trabajados al año. Dado que es imposible vender cada minuto trabajado, debido a que no siempre hay pacientes y a que se realizan otras actividades no facturables como las tareas administrativas, es necesario ajustar el resultado utilizando el denominado "factor de eficiencia". En las profesiones de servicios, como la veterinaria, se estima que se puede facturar a los clientes una media del 65% de su tiempo laboral.

$$\text{Coste por minuto facturable de veterinario} = \frac{\text{Costes totales anuales de la clínica} - \text{Compras de suministros y mercaderías}}{\text{Número de horas que trabaja diariamente cada veterinario} \times \text{Días trabajados al año} \times \text{Horas de apertura} \times 60 \text{ minutos} \times 65\%}$$

Para que la clínica sea viable la facturación por minuto de estos servicios debe ser superior a su coste por minuto incluyendo un margen de beneficio aceptable. En caso contrario y si no es posible subir los precios, se debe encontrar la forma de ahorrar eficientemente.

3/ Entendiendo las finanzas de la clínica: por qué la productividad es tan importante

Imaginemos que le preguntamos a un joven licenciado en veterinaria: "¿Cuánto te parecería justo cobrar por tu trabajo a tiempo completo en una clínica?".

Tabla 5. Cuenta de resultados típica de una clínica veterinaria (todas las cantidades están expresadas como % de los ingresos).

Ingresos totales	100%
Ingresos por servicios clínicos	60%
Ingresos por medicamentos	20%
Ingresos por tienda/peluquería	20%
Costes totales	
Personal veterinario (incluyendo socios)	25%
Personal de apoyo al veterinario	15%
Compras de suministros y productos	25-30%
Estructura (incluyendo alquiler)	15-20%
Beneficio antes de intereses, inversiones e impuestos (EBITDA)	10-20%

x 3,2

Imaginemos también su respuesta:

"Teniendo en cuenta la dificultad de mis estudios, la responsabilidad del trabajo que voy a llevar a cabo, el esfuerzo tanto físico como intelectual que deberé realizar... supongo que unos 2.500 euros netos sería un salario justo para iniciar mi carrera".

Este planteamiento, absolutamente legítimo desde la óptica del joven veterinario, puede estrellarse frontalmente con las llamadas "leyes económicas de la productividad laboral".

La siguiente tabla muestra la cuenta de resultados típica (resumen anual de gastos e ingresos del negocio) de muchos centros veterinarios del mundo (**Tabla 5**).

En primer lugar, se observa que para sostener económicamente un centro veterinario (con un EBITDA del 10-20%) es necesario que el coste laboral de los veterinarios se sitúe alrededor del 25% de los ingresos del centro.

En segundo lugar, vemos cómo el 80% de los ingresos del centro (en forma de servicios veterinarios y medicamentos) es generado directamente como consecuencia la actividad de los veterinarios.

Combinando estos dos parámetros (80/25 = 3,2), surge una proporción que tendrá gran importancia para el resto de nuestro análisis:

Proporción 1



El primer problema que surge con esta fórmula es de naturaleza práctica: la mayoría de los empleados desconoce cuál es su coste salarial para su empresa – es decir, lo que cuestan a su empresa. El empleado suele tener muy claro su salario neto (lo que se lleva a casa) y algo menos claro su salario bruto (lo que se lleva a casa, más los impuestos sobre su renta que el estado le retiene incluso antes de cobrarlos). Pero lo que casi nunca conoce es su coste laboral total para la empresa, que equivale al salario bruto más los impuestos laborales soportados por la empresa (y que sirven para ayudar a financiar la atención sanitaria pública, los subsidios de desempleo y las pensiones de los jubilados). El importe de estos impuestos laborales puede variar significativamente entre países, pero puede llegar a suponer una parte muy relevante del coste global de cada trabajador para su empresa.

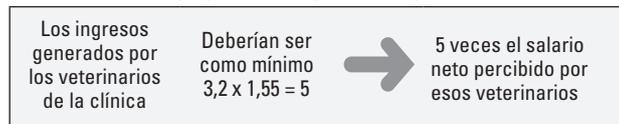
Aunque las cifras reales dependen de los tipos impositivos y de las cotizaciones sociales vigentes en cada país, en este ejemplo se muestra la proporción 2:

Proporción 2

Salario neto del empleado	Salario bruto antes de impuestos	Coste laboral para la empresa
1.000 €	1.250 €	1.550 €

En este ejemplo, el coste laboral real para la clínica representa 1,55 veces el salario neto del empleado.

Si combinamos las proporciones 1 y 2 resulta que:



De repente, la cruda realidad de la denominada "ley de productividad laboral veterinaria" cae sobre el legítimo planteamiento del joven veterinario: para cobrar sus deseados 2.500 € netos mensuales, debería generar para su clínica al menos 12.500 € mensuales o sus equivalentes 150.000 € anuales.

Dado que estas cifras salariales y de generación de ingresos pueden parecer altas o bajas en función del contexto local de cada país, en la

Tabla 6 se describen estas proporciones para diferentes niveles salariales.

Llegados a este punto, la pregunta más lógica del joven veterinario será: "¿Y cuán probable es que yo pueda generar ingresos de 150.000 € anuales para mi clínica, de manera que la clínica me pueda pagar los 2.500 € netos que quiero cobrar?".

La respuesta a esta pregunta dependerá de una serie de factores, no siempre bajo el control del empleado:

Volumen de trabajo de la clínica. ¿Tiene la clínica suficientes pacientes activos para que cada veterinario pueda realizar un mínimo de 12-15 transacciones diarias? Si no es así, difícilmente se alcanzará la cifra requerida de ingresos.

Política de precios del centro y disciplina en el cobro. ¿Se cobra adecuadamente por el trabajo realizado? ¿Se descuenta o incluso se regala trabajo de manera discrecional? Cuanto más bajos sean los precios y mayores los descuentos, más improbable resultará alcanzar cifras altas de ingresos que permitan pagar un buen salario al personal cualificado.

Calidad de la medicina ofrecida en la clínica. ¿Qué proporción de los actos médicos realizados por el veterinario corresponderán a vacunas y consultas en comparación con otros procedimientos de mayor valor añadido?

Habilidades de comunicación y persuasión del veterinario. No cabe duda que el veterinario que comunica con claridad y de manera persuasiva acaba prestando muchos más servicios y por tanto, genera más ingresos.

Tabla 6. Ingresos mensuales necesarios para el sueldo neto.

Salario neto del joven veterinario	Coste salarial de la empresa	Ingresos que necesita generar el joven veterinario
1.000 €	1.550 €	5.000 €
2.000 €	3.100 €	10.000 €
2.500 (nuestro ejemplo)	8.000 € (nuestro ejemplo)	12.500 € (nuestro ejemplo)
3.000 €	4.650 €	15.000 €
4.000 €	6.200 €	20.000 €
5.000 €	7.750 €	25.000 €



© Shutterstock

El éxito económico de cualquier clínica veterinaria se basa en la calidad de los servicios prestados y en la habilidad del personal para prescribir y recomendar medicamentos, alimentos y accesorios.

Por todo esto resulta tan importante que el joven veterinario entienda pronto que cuanto más produzca para su centro veterinario, más podrá cobrar. Salario y generación de ingresos son dos caras indivisibles de la misma moneda: es la ley de la productividad veterinaria.

4/ Prescribir y vender medicamentos o alimentos

Tu función como veterinario girará en torno a la atención médica y quirúrgica, puesto que esta es la esencia de tu profesión. Huelga decir que el éxito económico de cualquier clínica veterinaria se basa en la calidad de los servicios prestados y en la habilidad del personal para promocionar y recomendar estos servicios a sus clientes. No obstante, como veterinario siempre tendrás que prescribir y, probablemente vender, medicamentos, alimentos y accesorios. Por este motivo, en esta sección te asesoramos sobre la importancia relativa de los factores que contribuyen al éxito en la prescripción y venta. Es importante señalar que las normativas que regulan la prescripción y venta de servicios veterinarios y productos farmacéuticos varían considerablemente entre los diferentes países.

La prestación de servicios veterinarios casi siempre incluye la recomendación o prescripción de ciertos productos como medicamentos, alimentos, y a veces también, accesorios.

Sin embargo, existen variaciones importantes respecto a la manera de vender estos productos;

- Incluso dentro de la Unión Europea existen normativas nacionales para determinar si está permitida o no la venta o prescripción de productos;
- Dependiendo del entorno competitivo de cada país, las clínicas veterinarias podrán o no competir en el mercado libre.

A) Importancia de las recomendaciones

En el mundo de la veterinaria se suele utilizar la palabra “recomendar” con el significado de “vender” aunque sus connotaciones dentro de la profesión no son muy buenas. La recomendación se utiliza para convencer a un propietario de que la solución propuesta por el veterinario es la mejor opción considerando la salud de su animal (su estado fisiológico y/o estilo de vida y/o enfermedad que presente). Este proceso es puramente comercial, aunque se trate únicamente de vender una idea. Es importante señalar que no solo se recomiendan medicamentos o productos, sino también alimentos o determinados servicios. Para lograr convencer a un propietario de lo altamente beneficioso que es mantener la limpieza dental de su Yorkshire Terrier de tres años de edad con una gingivitis localizada, es necesario seguir un proceso de recomendación.

Cuando el veterinario necesita administrar fármacos al animal o cambiar su alimentación (ya sea de forma preventiva o terapéutica) el proceso de recomendación se convierte en un requerimiento técnico. Este proceso de recomendación se puede extender también a los productos de higiene utilizados, por ejemplo, en trastornos dermatológicos, orales o dentales. La calidad del proceso de recomendación determinará el grado de cumplimiento, principalmente garantizando la comprensión y aprobación de dicha recomendación por parte del propietario. Muchos de los problemas de cumplimiento de los que se quejan los veterinarios se deben a un deficiente o ausente proceso de recomendación.

B) Relevancia de la dispensación de productos

Por tanto, en la mayoría de los casos el proceso de recomendación es esencial. Sin embargo, una pregunta que tienen muchos veterinarios es si no es mejor centrarse en la prestación de servicios o recomendaciones, en lugar de vender, siempre que legalmente se pueda, los productos que se recomienden. Como breve respuesta diremos que existen al menos tres ventajas de la venta de medicamentos o alimentos:

- Una ventaja innegable para los propietarios con respecto a su comodidad es poder comprar el producto tan pronto como se haya recomendado, puesto que la recomendación y el producto se obtienen a la vez, asegurando así también el cumplimiento. Este

concepto se conoce como “one-stop shopping” o compra en un solo espacio y es particularmente efectivo dada la comodidad proporcionada al cliente.

- Como resultado, en segundo lugar, el animal también se beneficia de la dispensación de productos en la clínica, puesto que el cumplimiento es mayor cuando la recomendación va seguida de la venta del producto. El propietario no necesita ir a ningún otro sitio para comprarlo y no hay riesgo de olvidos o cambios de opinión.
- Finalmente, la venta de productos y alimentos representa una fuente adicional de ingresos para la clínica, en mayor o menor medida según el entorno competitivo (ver más adelante).

C) Recomendaciones exitosas

Para tener éxito en la recomendación se deben cumplir tres condiciones clave: debe ser clara e inequívoca, debe seguir un proceso de cinco pasos y debe estar apoyada por un documento físico.

Una recomendación clara e inequívoca es completamente diferente a una recomendación en la que al final se ofrece una serie de alternativas posibles para que sea el propietario quien elija. Este método es una práctica habitual en algunos países, debido generalmente a razones éticas, puesto que el veterinario intenta mantenerse independiente de las compañías farmacéuticas y de las empresas de alimentos para mascotas. Podemos afirmar sin ningún tipo de duda que las recomendaciones del veterinario deben ser claras e inequívocas. Esto significa que se debe proporcionar un único nombre del producto o alimento recomendado, junto con una pauta de administración. Esta información es esencial para asegurar el adecuado cumplimiento y, en particular, para garantizar la comprensión por parte del cliente. La **Tabla 7** de la siguiente página divide el proceso de recomendación en 5 etapas.

Dividir el proceso de prescripción en cinco pasos puede parecer pretencioso, pero en la práctica según parece, muchos veterinarios se saltan el primer y el último paso. Resaltar las necesidades del animal es un paso absolutamente esencial para conseguir que el propietario entienda que se trata de una prescripción adaptada a las circunstancias particulares de su mascota. Explicar cualquier aspecto práctico de la prescripción fomenta el mayor grado de cumplimiento y si es necesario, también se puede realizar una demostración práctica. Además, a pesar de que en todos los códigos de ética profesional se incluye el concepto de consentimiento informado, es posible que al veterinario le cueste preguntar al propietario: “¿Está usted conforme con este tratamiento o este nuevo alimento?”. No hay que olvidar que la recomendación es solo una propuesta y el propietario es quien tiene la última palabra; aunque no exista otra alternativa técnicamente válida. Por este motivo, es necesario que el propietario de forma explícita dé su consentimiento.



© Shutterstock

Las recomendaciones siempre se deben proporcionar por escrito, incluso cuando no sea un requisito legal.

D) Elaborar la prescripción

Las recomendaciones siempre se deben proporcionar por escrito, particularmente cuando sea un requisito legal. La prescripción y/o los documentos de apoyo cumplen tres funciones:

- **Legal:** en caso de que la prescripción sea un requisito legal;
- **Comunicación:** en la prescripción o documento de apoyo se resumen los puntos principales mencionados por el veterinario durante la conversación previa. De esta manera el propietario no solo recuerda mejor las recomendaciones, sino que también se las puede transmitir a las personas que no estuvieron presentes en la consulta y que están involucradas o influyen en el proceso de toma de decisiones;
- **Educación:** ayudando al propietario a seguir el tratamiento recomendado, por ejemplo, proporcionando un calendario anual para la administración sistémica o tópica de antiparasitarios, un esquema para realizar correctamente la transición alimentaria, un plan de racionamiento o explicando gráficamente cómo aplicar una solución ótica.

Para preparar estos documentos se necesita tiempo y los veterinarios frecuentemente tienen una sobrecarga de trabajo. Por tanto, es importante que el proceso de recomendación se diseñe teniendo en cuenta el trabajo en equipo para determinar la parte del mismo que se pueda delegar. Aunque en las primeras etapas del proceso de recomendación la presencia del veterinario es esencial, generalmente es preferible delegar al equipo de apoyo la etapa final (aspectos prácticos y recordatorios), en caso de disponer de personal y tiempo para ello.

A veces, es posible delegar también una parte de la etapa inicial, particularmente la recopilación de toda la información sobre las necesidades del animal (p. ej., el cuestionario sobre el estilo de vida para un tratamiento preventivo).

Por otro lado, dado que el proceso de recomendación es complejo es necesario contar con formación adecuada, práctica y experiencia para poder comprenderlo. Al principio, muchos veterinarios no se sienten cómodos con algunas de las etapas del proceso, particularmente a la hora de fijar el precio o de obtener el consentimiento informado, pero con la formación adecuada y realizando simulaciones con el personal es raro no hacerlo cada vez mejor.

El segundo factor consiste en crear una propuesta específica que facilite obtener la aprobación del propietario, sobre todo en el caso de enfermedades crónicas o tratamientos preventivos. Supongamos dos casos a modo de ejemplo; en el primero hemos convencido a un propietario de que tiene que desparasitar a su gato cuatro veces al año y en el segundo hemos convencido a otro propietario de que tiene que adaptar la alimentación de su Golden Retriever de 7 años, puesto que ahora se encuentra en una etapa “sénior”. Existe una diferencia notable en ofrecer uno, dos o cuatro comprimidos para desparasitar al gato del primer caso que en regalar al propietario del segundo caso un envase pequeño de alimento “sénior” para garantizar la correcta transición alimentaria y comprobar que al perro le gusta su nuevo alimento. El primer caso se trata de una recomendación específica que conlleva una transacción financiera en la cual es necesaria la aprobación o consentimiento del propietario para llevarla a cabo, mientras que en el segundo caso, al ofrecer una muestra de alimento gratis no se genera de por sí la oportunidad de tener la aprobación del propietario. Generalmente, si se ha realizado un buen proceso de recomendación y se ha continuado con una propuesta específica, la clínica debería ser capaz de vender los tratamientos habituales, así como de establecer planes de tratamiento a largo plazo y cambios de alimentación. Sin embargo, en el segundo caso, es raro poder involucrar completamente al propietario. De hecho, cuando llegue el

E) Cómo vender bien los productos

¿Cuáles son los principales factores de éxito cuando las clínicas pueden y quieren vender los productos recomendados?

El primer factor ya lo hemos tratado anteriormente: el principal motor de la venta de medicamentos y alimentos en la clínica veterinaria es la recomendación veterinaria. Sin esta recomendación los resultados que se obtienen son casi siempre decepcionantes.

Tabla 7. Las 5 etapas del proceso de recomendación.

1	En primer lugar, el veterinario debe definir las necesidades del animal, de manera que el propietario comprenda que no se trata de una recomendación estándar sino que es específica para su animal. Por ejemplo, “Puesto que tienes un niño de dos años que juega mucho con el perro y que es demasiado pequeño para comprender las medidas higiénicas, es muy recomendable desparasitar mensualmente al perro con este producto (mencionando el nombre del producto)”.
2	Después, el veterinario ofrece una respuesta adaptada a las necesidades del animal; por ejemplo “Para comprobar nuestra hipótesis de alergia alimentaria, sugiero realizar una prueba de eliminación durante un máximo de 8 semanas que consiste en administrar al animal una dieta completamente diferente a la habitual. Si con la nueva dieta los picores continúan podemos excluir alergia alimentaria. Si los picores desaparecen, es probable que se trate de una alergia alimentaria y volveremos a administrar el alimento habitual para confirmar la hipótesis si el perro vuelve a rascarse...”.
3	La tercera etapa consiste en formular la recomendación específica, mencionando el nombre del producto, la cantidad a administrar y la duración del tratamiento.
4	El cuarto paso es necesario para obtener el consentimiento informado. Después de las tres etapas previas, el propietario comprende completamente el planteamiento científico y técnico del veterinario. Lo único que queda es que conozca el coste de la solución propuesta que bien puede expresarse en una cifra total como un tratamiento único o en coste regular (las cifras mensuales se recuerdan mejor) en el caso de medidas preventivas (como los tratamientos antiparasitarios tópicos o las dietas) o tratamientos a largo plazo (en caso de enfermedades crónicas o dietas a largo plazo). Antes de pedir la aprobación o consentimiento del propietario, le deberíamos dar la oportunidad de realizar preguntas, para asegurar la total comprensión de la situación.
5	Finalmente, es importante discutir los aspectos prácticos de la recomendación. Esto incluye mencionar las posibles diferencias en cuanto a la presentación del producto o alimento, los métodos de administración y cómo realizar un seguimiento del animal (signos clínicos, peso, etc.). En esta etapa también se trata el tema de los recordatorios en caso necesario.

momento en el que el propietario tenga que renovar su suministro la competencia será mayor y entrarán en juego otros canales de distribución que compitan con la clínica veterinaria. Llegados a este punto, la gestión de la competencia adquiere una gran importancia, siendo este el tercer factor clave del éxito.

El primer paso esencial para comprender la competencia consiste en identificar a los competidores tanto locales como internacionales. La situación variará en función de cada país y de los productos teniendo en cuenta los diferentes mercados y la reglamentación local. Generalmente, existe una mayor competencia en los productos que tienen menos limitaciones legales como el alimento o los medicamentos que no requieren receta. Este es particularmente el caso de las grandes y reconocidas marcas y especialmente, en formatos grandes con un valor unitario más elevado. Dependiendo del país, los competidores locales principalmente son las farmacias, centros de jardinería, tiendas de mascotas y ocasionalmente grandes supermercados (aunque los productos que venden son muy diferentes a los de las clínicas veterinarias). Actualmente, en casi todos los países, los competidores a nivel global son las plataformas en Internet de comercio electrónico, la cuales distribuyen alimentos fisiológicos y dietéticos y, a menudo también, medicamentos que no requieren prescripción. Para entender a estos competidores, el veterinario debe conocer su rendimiento en términos de conveniencia (localización, horario, reparto) y especialmente el precio.

El segundo paso esencial consiste en implementar una estrategia de fijación de precios diseñada para garantizar la competitividad de la clínica dentro de su entorno competitivo.

Los propietarios de la clínica pueden definir sus propios precios basándose en el conocimiento de los precios de los productos recomendados por veterinarios de los competidores utilizando la estrategia de “no más caro que en otros sitios”. Esto significa que los precios son muy parecidos, pero siguen siendo ligeramente más caros que los de otros sitios. Esta diferencia de precio suele ser muy pequeña y no proporcional (no representando un porcentaje). En los mercados particularmente competitivos, se ha observado empíricamente que una diferencia, por ejemplo, de 3 euros es aceptable en los precios comprendidos entre 20 y 25 euros. Esto quiere decir que en un mercado extremadamente competitivo el precio de un producto (especialmente el de alimentos, medicamentos y cada vez más, de fármacos de prescripción para tratamientos a largo plazo) ya no se fija añadiendo un coeficiente estándar al precio de compra, sino teniendo en cuenta el análisis de la competencia.

Posteriormente, es necesario un tercer paso para establecer una estructura de compras fiable que permita obtener de los proveedores los mejores precios netos para la clínica, ya sean laboratorios farmacéuticos, empresas de alimentación o mayoristas especializados.

F) ¿Es rentable?

Considerando todo lo anterior, cabe preguntarse cuál es la rentabilidad de este aspecto de la veterinaria, puesto que particularmente representa una parte relativamente pequeña del negocio en comparación con la realización y venta de servicios veterinarios. De hecho, muchos veterinarios han decidido ignorar esta parte del negocio y concentrarse en la medicina y cirugía veterinarias. Esta conclusión se basa principalmente en los costes asociados a la venta de productos.

Para vender en la clínica veterinaria de una manera efectiva es necesario garantizar que;

- La clínica se encuentra bien ubicada, es visible, dispone de espacios amplios para el aparcamiento, la recepción es espaciosa y luminosa y los productos se pueden colocar de forma atractiva necesitando un almacén mínimo (incluso cuando los proveedores cuenten con una logística que permita la entrega rápida y a bajo coste de los productos)
- Se dispone de suficiente personal en recepción, permitiendo ampliar el horario de apertura para mayor conveniencia del cliente
- Se dispone de stock, el cual requiere capital circulante
- Se dispone de tiempo para gestionar esta fuente de ingresos mediante el seguimiento de la competencia, fijando precios de venta, negociando compras, etc.

Los costes totales son por tanto significativos, siendo fácil comprender por qué disuaden a muchos veterinarios. No obstante, si nos volvemos a fijar en lo que se necesita para vender de forma efectiva, podremos comprobar que la buena localización, la visibilidad, poder contar con un área de aparcamiento espaciosa, un área de recepción bien iluminada, un horario amplio de apertura y personal para la recepción también son también condiciones necesarias para asegurar un buen servicio médico y quirúrgico. Los únicos costes adicionales son el área de almacenamiento, la gestión de esta fuente de ingresos y, quizá, disponer de más personal y espacio para el área de recepción. Teniendo en cuenta este enfoque se puede sugerir que los ingresos adicionales asociados a la venta de medicamentos y alimentos contribuyen significativamente a la obtención de los recursos necesarios para garantizar un alto nivel de atención veterinaria.

Además, el tiempo dedicado a la recomendación del producto es con diferencia el principal coste. Sin embargo, tal y como se ha señalado antes, la recomendación de productos o tratamientos es una parte esencial de la clínica veterinaria, independientemente de que estos productos o tratamientos se vendan o no en la clínica. Teniendo en cuenta este hecho y en caso de ser posible, ¿por qué no vender también productos?

Otro argumento que se suele aducir es el de la conveniencia de concentrarse en promover o proporcionar más servicios adicionales y

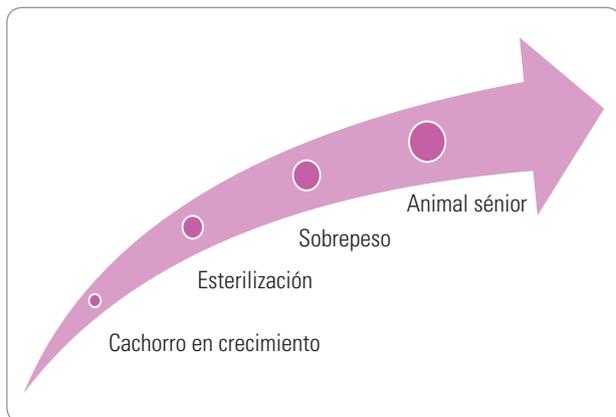
dejar la venta de producto para los competidores más agresivos. Desde luego, promover, innovar y desarrollar cuantitativa y cualitativamente los servicios veterinarios constituye una prioridad importante para el crecimiento de la clínica veterinaria. Por tanto, la verdadera cuestión es: ¿cómo puede la venta de productos obstaculizar la capacidad de la clínica para desarrollar, mejorar e innovar servicios?

La respuesta a esta pregunta es más compleja de lo que parece y depende de los diferentes modelos clínicos, limitándose a aquellos países en los que legalmente es posible vender medicamentos y/o alimentos.

Algunas consideraciones fundamentales son;

- En los hospitales y clínicas especializadas que trabajan solo con pacientes referidos, la venta de productos suele ser un aspecto secundario.
- En las clínicas veterinarias pequeñas de primera opinión, con espacio reducido y poco personal, puede ser más práctico enfocarse en un modelo de negocio basado en el servicio. Sin embargo, puede merecer la pena considerar la sostenibilidad a medio plazo de estos modelos.
- En las clínicas veterinarias medianas y grandes, con suficiente espacio en la recepción y una pequeña área de almacenamiento, puede resultar eficiente un modelo de negocio que combine un servicio de buena calidad con la venta de productos de elevada calidad a precios competitivos, puesto que existe una fuerte relación entre ambas actividades. El rendimiento económico se puede mejorar aún más gestionando adecuadamente los costes de abastecimiento, mediante la racionalización de las compras y el manejo óptimo de la competencia y precios de venta.

Figura 3. Cuatro oportunidades clave para recomendar alimentos con una finalidad preventiva para las mascotas sanas.



Los descuentos son una plaga tóxica para la profesión veterinaria. Son la mejor coartada para un servicio mediocre.

G) ¿Es ético?

La crítica más extrema a las clínicas que venden medicamentos y alimentos muchas veces se fundamenta en argumentos éticos. ¿No existe un conflicto de intereses al prescribir y dispensar el producto al mismo tiempo? Si el veterinario prescribe productos y después los vende ¿no corre el riesgo de estar o aparentar estar a sueldo de empresas farmacéuticas o de alimentación? Al igual que en medicina humana, estas cuestiones las suelen plantear responsables políticos, organismos profesionales y algunas asociaciones de consumidores.

Sin embargo, mientras se sigan unas simples reglas parece injustificable afirmar que toda venta de producto viola el código ético profesional;

- Solo se deben realizar recomendaciones (sobre medidas terapéuticas y preventivas, productos de higiene y alimentos) cuando sean necesarias y siguiendo protocolos científicamente validados. Las indicaciones y protocolos a seguir se deben discutir y aprobar contando con todo el equipo de la clínica, considerando las recomendaciones por consenso de los diversos grupos de expertos internacionales (p. ej., directrices del ESCCAP¹ para las parasitosis y guías del ABCD² para las enfermedades infecciosas felinas). Por ejemplo, en la **Figura 3** se muestran cuatro situaciones específicas en las que se debería prescribir como medida preventiva un cambio de alimentación.
- Los productos a recomendar deben ser elegidos por la clínica y solo se deben proporcionar cuando son ampliamente conocidos y satisfacen las necesidades de los animales que se tratan en la clínica.
- Se debe ofrecer una gama de productos limitada centrándose en los productos clave. Las clínicas veterinarias son canales de

¹ European Scientific Committee on Companion Animal Parasites (Consejo Europeo para el control de Parasitosis en los Animales de Compañía)

² Advisory Board on Cat Diseases (Consejo de Asesores sobre Enfermedades de los Gatos)

recomendación por lo que se debería proporcionar una oferta limitada. Por el contrario, los centros de jardinería, tiendas o páginas de Internet son canales donde el cliente elige sin recibir una recomendación. Para mantener esta distinción, las clínicas veterinarias deben evitar la tentación de convertirse en una típica tienda de mascotas o de crear un espacio de tienda dentro de la clínica.

- Los precios de los productos deben ser similares a los de otros lugares de venta porque la competitividad en el precio es un aspecto fundamental para proporcionar un servicio ético.

5/ Descuentos y no-cobros: una plaga tóxica para nuestra profesión

Muchos propietarios de centros veterinarios reconocen que en sus clínicas se realizan de manera habitual descuentos en el precio de los servicios prestados a los clientes. Por ejemplo, muchas clínicas no cobran por las revisiones o por las consultas cortas. En muchos hospitales se producen importantes olvidos u omisiones a la hora de cobrar los servicios prestados a los pacientes hospitalizados, dejándose de cobrar alimentos y medicamentos administrados.

Para empresas con bajos márgenes de rentabilidad, como las clínicas veterinarias, los descuentos y no-cobros pueden tener un grave impacto en su viabilidad financiera.

En diferentes estudios realizados se han confirmado impactos de hasta un 6% de la facturación anual de las clínicas perdido en forma de descuentos. Dicho de otra manera, entre un tercio y la mitad de los beneficios anuales de la clínica, o lo que es lo mismo, ¡el equivalente a trabajar entre 4 y 6 meses gratis!

En la mayoría de casos, esta "cultura del descuento" no es una iniciativa de los veterinarios jóvenes de la clínica, sino que se trata de una tradición instaurada por los propietarios de las clínicas, quienes de esta manera pierden toda legitimidad para pedir a sus jóvenes empleados un comportamiento diferente al suyo.

Los descuentos son especialmente nocivos para el joven veterinario porque:

- Fomentan un comportamiento tóxico desde el punto de vista económico que probablemente ya acompañe al joven veterinario durante el resto de su carrera.
- Educan al cliente a esperar (casi exigir) un descuento asociado con cada servicio, incluso creando confusión e insatisfacción cuando no se produce ("¿Por qué el doctor no me habrá hecho hoy un descuento, estará enfadado conmigo?").
- Son la mejor coartada para un servicio mediocre. Cuando cobramos el importe pleno de todos los servicios que prestamos, automáticamente elevamos el listón de la autoexigencia. Resulta muy cómodo recurrir al descuento cuando algo no sale perfecto, o lo que es peor, aspirar de entrada a resultados subóptimos sabiendo ya de antemano que vamos a contar con el comodín del descuento...
- Dañan sensiblemente la productividad y por tanto nos acaban impactando salarialmente. Los veterinarios que habitualmente ofrecen descuentos generan menos ingresos y por tanto, se hacen acreedores a salarios menores.
- Los clientes no nos quieren ni nos respetan más por hacerles descuentos. Los clientes nos quieren y nos respetan cuando somos competentes y mostramos respeto, cariño y empatía hacia ellos.

5. Mirando hacia el futuro

> RESUMEN

En esta edición especial de *Veterinary Focus*, hemos tratado de ofrecer consejos para que el joven veterinario sepa cómo aprovechar al máximo sus primeros años de carrera profesional y tenga una orientación para tomar las primeras decisiones que moldearán su futuro como veterinario. En este capítulo final vamos a mirar hacia el futuro y consideraremos algunas de las cuestiones a tener en cuenta a largo plazo.

1/ Gestionar tu desarrollo profesional

Las decisiones profesionales que tome el joven veterinario en sus primeros años de carrera, tales como dónde trabajar y cómo ampliar su formación, tendrán un alto impacto económico y profesional en su futuro. A la hora de tomar estas decisiones el joven veterinario debe tener presente lo siguiente.

A) Aprender primero, para ganar después

La **Figura 1** muestra un patrón típico en la carrera de muchos profesionales. En los primeros años es cuando se produce el mayor aprendizaje incremental. Como joven profesional te encuentras en tu mejor momento en cuanto a la capacidad para absorber nuevos conocimientos, integrarlos y sedimentarlos. Sin embargo, los mayores incrementos salariales ocurrirán más adelante en tu carrera, cuando la experiencia acumulada, el prestigio personal y profesional y tu red de conocimiento en el sector permitan rentabilizar mejor toda la inversión acumulada en el desarrollo de tu carrera personal.

Por lo tanto, es un error estratégico muy grave invertir los términos del gráfico de la **Figura 1** y obsesionarse con ganar un poco más al mes al inicio de la carrera profesional. La pregunta clave que el joven veterinario con visión de futuro debería plantearse es: “¿En cuál de estas clínicas – o trabajos alternativos – voy a aprender más, de manera que en cinco o diez años yo sea un profesional más valioso en el mercado?”.

Las diferencias salariales entre un profesional exitoso y uno mediocre son muchísimo más acusadas al final de la carrera profesional que al inicio. Por lo tanto, lo importante no es ganar más al principio, sino en la segunda mitad de nuestra carrera. Es una carrera de fondo, y el corredor que pretenda esprintar al principio corre un serio riesgo de desfondarse por el camino.

Figura 1. Patrón típico de la trayectoria de muchos profesionales.



B) Equilibrar la formación continuada de tipo clínico con la de tipo empresarial y la de competencias personales

Dado que la mayoría de los veterinarios, después del inicio de su carrera, tienen que asumir funciones de gestión clínica o de dirección de personal, existen tres áreas de conocimiento que merecen especial atención por parte del joven veterinario:

1. Adquirir competencias en comunicación. Resultan fundamentales para tener éxito no solo con los clientes, sino también con los colegas de profesión.

2. Adquirir competencias de liderazgo. Son imprescindibles para alguien que aspire algún día a dirigir equipos de personas.

3. Adquirir competencias de negocios. Unos buenos fundamentos en finanzas, estrategia y *marketing* serán un complemento excelente a la formación técnica del veterinario.

C) Viajar y aprender idiomas

En un mundo cada vez más global, el profesional que viaja y domina idiomas tiene una ventaja competitiva decisiva. Viajar a países donde los sectores veterinarios están más desarrollados y establecer relaciones con líderes profesionales de otros países y culturas, puede marcar la diferencia entre un profesional medio y uno de primer nivel. Ante la creciente tendencia a la especialización, hoy en día se hace imprescindible que cualquier veterinario que quiera destacar en una disciplina médica se desplace e interaccione con los centros de excelencia allí donde quiera que estén en el mundo.

D) Especialización, pero con sentido común

Es innegable que la veterinaria, como el resto de ciencias de la salud, tiende a la especialización. Ya hemos visto anteriormente que como joven veterinario deberás elegir pronto en tu carrera si deseas ser un buen clínico generalista o seguir el exigente y complejo camino de la especialización. La medicina veterinaria, los clientes y los pacientes necesitan que existan ambos perfiles veterinarios, por lo que no hay un solo camino hacia el éxito profesional. Sin embargo, lo que está claro es que aquellos jóvenes veterinarios que decidan apostar a fondo por la especialización necesitarán un poco de suerte y mucho acierto al escoger su campo de conocimiento. Tendrán que decidir cuáles son las especialidades que creen que tendrán un mayor desarrollo en los próximos años, y dentro de estas, en cuáles hay actualmente una menor oferta de profesionales cualificados, y por tanto, mayores oportunidades. Es una decisión difícil puesto que, por ejemplo, podría ser la oncología, el diagnóstico por imagen, la neurología, la gerontología...



© Cybrain

El profesional que viaja y domina idiomas tiene una ventaja competitiva decisiva.

2/ Fijar objetivos de carrera realistas

Hoy en día la medicina veterinaria ofrece una amplia variedad de opciones de carreras profesionales y de objetivos asociados. Al inicio de la vida profesional no siempre se tiene muy claro hacia dónde se dirige el camino y qué opciones van a aparecer durante su recorrido. Por consiguiente, siempre es una buena idea considerar más de una posibilidad y no decidir por capricho o impulso cuando se está abrumado con tantas opciones. Planificar y perseguir una trayectoria profesional es algo que requiere tiempo, ¡pero merece la pena!

A) Haz un análisis

Antes de definir los objetivos y comenzar a trabajar en ellos es esencial realizar un análisis escribiendo tus fortalezas y debilidades. Este análisis te indicará el camino correcto a seguir y qué objetivos son realistas para el futuro. La valoración de tus cualidades personales y profesionales te dará una base sólida para la toma de decisiones, ya que así tendrás una visión transparente y fácilmente accesible que te permitirá realizar comparaciones con los descriptivos de una carrera y/o puestos de trabajo que tengas en mente o que surjan en tu camino. Tómate tu tiempo, asegúrate de que nada te interrumpa y apunta en un papel, tus fortalezas y debilidades separándolas en dos columnas según te vengan a la mente. Realiza contigo mismo una tormenta de ideas o "self-brainstorm" y deja que tus pensamientos

fliyan con facilidad. Después, vuelve a clasificar tus cualidades en otras dos columnas en función de si son profesionales o personales.

B) Encuentra lo que se ajuste a ti

Una vez realizado el análisis de tus fortalezas y debilidades ya puedes empezar a pensar en las posibles salidas profesionales que se ajusten perfectamente a tus fortalezas profesionales y personales. Si eres un estudiante metódico y ambicioso es posible que quieras considerar los trabajos de tipo científico. Si además te gusta enseñar, otra opción posible es trabajar en la facultad como veterinario adjunto. Sin embargo, si estudiar e investigar de forma intensiva es algo que no se ajusta a tus fortalezas, se puede asumir que probablemente no serás muy feliz trabajando en un laboratorio de investigación.

Un entorno de trabajo ideal para los veterinarios con carácter extrovertido y que disfrutan relacionándose con diferentes tipos de personas y con los animales es el de la clínica de pequeños o grandes animales, puesto que dicho entorno les permite poner en práctica sus fortalezas. Una posible opción para los veterinarios a los que les gusta la medicina de pequeños animales pero no son muy comunicativos, es la de una carrera más orientada hacia especialidades como la cirugía o el diagnóstico por imagen, puesto que en estas especialidades no se requiere principalmente tanta interacción con el cliente. Dedica tiempo a buscar los puestos que se oferten tanto en medios impresos como electrónicos y compara sus descripciones con las de tu perfil. De esta manera, sabrás qué opciones son apropiadas para tu primer o siguiente paso en tu carrera profesional.

C) Planifica pasos y metas

Cuando ya tengas más claro hacia dónde quieres dirigir tu vida profesional, es el momento de planificar los pasos necesarios que te llevarán hasta allí. En la mayoría de los casos, tendrás que construir tu carrera profesional en varias etapas, adquiriendo conocimiento y experiencia a medida que avances. Planifica tu carrera “desde arriba hacia abajo” teniendo como punto de partida tu meta final y bajando paso a paso hasta tu posición actual. Así, habrás elaborado una trayectoria profesional realista con pasos alcanzables y enfocados hacia tu meta final.

Si has hecho “los deberes” analizando tus fortalezas y debilidades e investigando diferentes opciones posibles, encontrarás muchas ofertas que te lleven hacia tu objetivo final. Si descubres que tu objetivo final todavía no existe en el mercado, lo puedes tomar como la oportunidad de inventar un nuevo servicio de la profesión veterinaria. Todo es posible en tanto hayas investigado y te hayas dado cuenta de que ese nuevo servicio, en primer lugar, lo demandan actualmente los clientes (y no es solo una idea “brillante”) y, en segundo lugar, sabes cómo podrías ofrecerlo e introducirlo en el mercado.

3/ Invertir o comprar un negocio

En algún momento de toda carrera profesional veterinaria, surge la cuestión de comprar una clínica veterinaria o adquirir acciones. Cada persona tendrá una opinión diferente al respecto, y nuestro objetivo aquí es presentar algunos aspectos a tener en cuenta.

El primer punto a destacar es el hecho de que invertir o comprar un negocio no es “inevitable”. Es decir, no existe la “obligación” de convertirte en socio o propietario de una clínica. Es posible tener una buena carrera profesional sin optar por este camino. Esto es particularmente cierto cuando se trabaja en grandes organizaciones como hospitales, grupos de clínicas, etc. en donde, tal y como hemos visto antes, la norma no es ser socio, pero sí es posible desarrollar una carrera técnica o directiva bien remunerada adquiriendo cada vez más responsabilidad sin necesidad de ser propietario. Sin embargo, para desarrollar la carrera profesional en una clínica pequeña suele ser necesario invertir en el negocio o adquirirlo.

Es importante comprender lo que está en juego. Convertirse en accionista o propietario de un negocio no significa continuar con el mismo trabajo de veterinario pero con un mejor salario a cambio de la inversión financiera. Tus funciones cambiarán completamente porque tendrás que asumir el papel de director de empresa, además de continuar con la función de veterinario clínico. Dirigir un negocio conlleva un gasto de tiempo y de energía. Esto no significa que tengas que dedicar tiempo a preparar las cuentas de la empresa, las nóminas o el pago de facturas a los proveedores, puesto que estas tareas se pueden delegar a personal de apoyo administrativo o a proveedores externos; sin embargo, tendrás que tomar decisiones clave propias de cualquier director de empresa. Las decisiones más importantes que deben tomar los propietarios con respecto a su negocio incluyen:

La gran mayoría de los empresarios trabajan más horas y sacrifican más el tiempo con su familia que los empleados.



© Shutterstock

- Principales decisiones estratégicas: como por ejemplo, qué especialidades se deben incorporar o dejar, cuántos centros o consultas mantener, con quién deberías fusionarte, qué negocio deberías comprar y a quién venderlo;
- Decisiones sobre la gestión de personal: contratación, pago, evaluación, motivación, apoyo, formación y ayuda para el desarrollo del personal según sea necesario, resolución de conflictos y salida de algunas personas;
- Decisiones sobre funciones clave, como definir el saber-hacer, promocionar los servicios, fijar los precios y la política de compras;
- Decisiones sobre las principales inversiones, como el equipamiento y las instalaciones.

Como puedes ver, ninguna de estas decisiones está directamente relacionada con la medicina o cirugía veterinaria. De hecho, si dedicas tiempo a todas o a algunas de estas cuestiones, tendrás el correspondiente menor tiempo para las labores de clínica y por tanto, tienes que aceptar la necesidad de dar un paso atrás en este aspecto de tu carrera.

Por este motivo, las principales dos preguntas que hay que plantearse están relacionadas con la aptitud y la voluntad: ¿serás capaz de hacerlo? y ¿estarás contento haciéndolo? De estas dos preguntas, la segunda es indudablemente la más importante, puesto que la mejor manera de alcanzar buenos resultados es con voluntad, preparación y un buen equipo de apoyo. Esta decisión tan importante no se debe tomar por defecto, porque sea lo que se espera de ti o porque sientas que no tienes otra alternativa. Aunque históricamente todos, o casi todos, los veterinarios se convertían en propietarios de clínicas, sus negocios generalmente eran pequeños en términos de personal, número de clientes y cuantía de la inversión. Si bien siguen existiendo muchas diferencias entre un país y otro y entre los diferentes negocios veterinarios, en general, las clínicas veterinarias han ido creciendo y son más complejas que antes. Actualmente, una minoría de los veterinarios puede tener o gestionar clínicas veterinarias, o en algunos casos, los veterinarios son los responsables de la gestión profesional y los propietarios son inversores procedentes de otros sectores.

¿En qué momento de la carrera deberías dar el paso de convertirte en socio o propietario? Tal y como se ha indicado antes es raro que esto se produzca al inicio de la carrera profesional. De hecho, podemos decir con certeza que es preferible asegurar las habilidades técnicas, interpersonales y empresariales, y si es posible, adquirir una buena experiencia en gestión como empleado, antes de avanzar hacia el siguiente paso. Dependiendo de cada persona, pueden ser necesarios para ello 5, 10, o incluso 15 años. No existe una respuesta estándar y este paso debe darse en el momento más adecuado para cada uno.

La siguiente lista de comprobación, puede ser útil para aquellos con iniciativa empresarial que consideren tener su propio negocio:

- ✓ ¿Comprendo claramente que al convertirme en empresario tendré más riesgos financieros y profesionales que siendo un mero empleado?
- ✓ ¿Comprendo claramente que la gran mayoría de los empresarios trabajan más horas y sacrifican más el tiempo con su familia que los empleados?
- ✓ ¿Realmente me gusta el hecho de que mi trabajo tenga otras facetas diferentes a la clínica? En otras palabras, ¿Me interesa y estoy dispuesto a liderar equipos de personas, analizar las finanzas de mi empresa y tomar decisiones sobre contrataciones y despidos que afecten directamente al equipo?
- ✓ ¿Cuento ya con algo de experiencia en estos aspectos del trabajo?
- ✓ **¿He recibido algún tipo de formación que me ayude a complementar mis conocimientos clínicos con conocimientos más relacionados con los negocios?**

4/ Finalmente

Por último, deberíamos señalar que independientemente de nuestro consejo, en la vida muchas veces se trata más de “tomar” o no “dejar” las oportunidades que se nos presenten, incluso aunque surjan de manera inesperada en un momento no tan ideal. Llegados a este punto, la decisión es completamente tuya.

¡Preparados, listos, ya! ¡Ahora la decisión es tuya!



© Shutterstock

Este libro se ha preparado con el máximo cuidado y teniendo en cuenta los últimos descubrimientos científicos y de investigación. Se recomienda consultar las prescripciones e instrucciones sobre alimentos y medicamentos, ya que existe la probabilidad de que cambien. El editor y los autores no serán responsables de los fallos de los tratamientos y soluciones sugeridos.

Coordinación editorial: Laurent Cathalan y Alexia Kappelmann
Maquetación: Pierre Ménard
Technical Management: Buena Média Plus
Traducción: Elena Fernández
Pictogramas: Malchev, Bojanovic, VectorA, Design Star, Skarida y Shutterstock

© 2016 Royal Canin
BP 4
650, avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues Francia
Tel. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

Toda representación o reproducción, total o parcial, realizada sin el consentimiento del autor o de sus herederos o herederos legales, es ilegal de conformidad con lo establecido en la Ley de la Propiedad Intelectual (Art. L 112-4) y constituye una falsificación castigada por el Código Penal. Solamente se autorizan (Art. L 122-5) las copias o reproducciones para uso estrictamente personal del copista y no destinadas a un uso colectivo, así como los análisis y citas justificados por el carácter crítico, pedagógico o informativo de la obra en la que estén incluidos, siempre que se observe lo dispuesto en los artículos L 122-10 a L 122-12 de la Ley de la Propiedad Intelectual relativos a la reproducción reprográfica.