GGA

A.V.E.P.A.

Sumario

Editorial

Artículo
Gestion y excelencia.

Artículo
Cuanto más conozco a los animales más me gusta el coaching .

Entrevista
Angel Jesús Rodríguez Peña.

Artículo
Valor o precio, el cliente decide

Artículo
Comunicación con proveedores: la negociación y la estrategia "win to win"

Foro del grupo

Un dilema surge intermitente, pero asiduamente, entre los integrantes del grupo. ¿A que se debe la falta de interés por la disciplina de la gestión empresarial dentro de nuestro colectivo?

Las respuestas son similares en todos los casos: si siempre nos ha ido bien, ¿Por qué vamos a hacer cosas diferentes? Si soy veterinario, ¿Para que dedicar parte de mi tiempo a gestionar "mi clínica". Si he estudiado medicina, ¿Por qué voy a perder el tiempo en estas tareas?
Tal vez, y sólo tal vez, porque si no lo hacemos, dejará de irnos bien, tendremos que dejar de trabajar como veterinarios y dispondremos de todo el tiempo del mundo para reflexionar, mientras aumentamos la cola del paro.
¿Exagerado? Tal vez. O no. El tiempo nos dará o quitará la razón. Una cita de Mark Twain dice: "En estos tiempos que corren, el que tiene una idea innovadora es tachado de loco, hasta que se demuestra que esa idea es una gran invención". Quizás la gran invención de la profesión en nuestro tiempo sea incorporar la gestión a nuestros centros y dotarlos de las armas de las que dispone cualquier otra empresa (si, empresa, no clínica, porque antes que clínica, somos empresa, con unas características particulares, pero empresa al fin y al cabo) y quizás los locos de hoy sean los inventores del mañana. Si nos ha ido bien hasta ahora, sin gestión, ¿Cómo no nos iría si seguimos haciendo bien lo que ya sabemos, y además aplicamos técnicas empresariales? Entonces, el dilema es aún más profundo.
Si sabemos que aplicándolas, mejoraríamos, si vemos que mes a mes se van reduciendo nuestros márgenes y sabemos que hay herramientas al alcance de la mano para solucionarlo. ¿Qué esperamos para ponernos a ello?
¿A que podríamos atribuir el bajo nivel de gestión implantado en nuestro país? Yo me atrevería a afirmar que el que no lo hagamos es debido a que no lo vemos. La realidad está ahí, nos rodea, pero no nos penetra. Seguimos viviendo en nuestra burbuja de inconsciencia, ajenos a los cambios del entorno, todo lo más, nos quejamos de la crisis.
¿Podemos hablar de una falta de interés o más bien de la inconsciencia de quién no conoce que hay más allá y se aferra a lo conocido? Abandonar nuestro área de confort, donde nos sentimos cómodos, para introducirnos en un mundo desconocido, en el que no nos sentimos a gusto, supone un reto que muchos, inconscientemente, no están dispuestos a afrontar. Aquellos capaces de darse cuenta de su error y enderezar el rumbo, saldrán beneficiados y contarán en el futuro con centros más rentables, personal mejor preparado y más motivado y clientes más satisfechos.
Vivimos de decisiones, y debemos tomar una. No tomarla es dejar que "otros" decidan por nosotros y quizás la decisión que tomen los demás no es la que hubiésemos deseado.
Espero que os guste el boletín, con aportaciones de nuevos compañeros a los que desde aquí agradecemos su colaboración, y que rompa la burbuja de algunos y ayude a los "locos" que ya la han roto a convertirse en inventores.

Héctor Gómez Asenjo

2011 © Grupo de Gestión y Administración de Centros Veterinarios de AVEPA | www.avepa.org

Gestion y excelencia.

"¿Qué es la gestión?, ¿en qué consiste?, ¿habláis de marketing?, ¿de cuentas?". Aun me hacen muchos compañeros estas preguntas cuando me ven en foros, reuniones y cursos de gestión veterinaria. "Pero si a ti te gusta la cirugía ¿no?, ¿qué haces metido en la gestión?"

Siempre comento que personalmente no me considero un buen gestor, ni siquiera me considero básicamente un gestor. De hecho tengo muchísimas lagunas, por eso intento formarme lo mejor posible, para cubrir mis carencias en este campo. Soy un Veterinario Clínico que dedica parte de su tiempo a la gestión, porque un día descubrió que, para tener pacientes en la sala de espera, en la consulta y en el quirófano, además de procurar mantener un buen nivel técnico, era importante hacer gestión, es decir, preocuparse por todo aquello que rodea el mero acto clínico.

Independientemente del modelo de centro veterinario, de si es un gran hospital, una clínica media, un centro de urgencias, de referencias o un pequeño consultorio rural, todos ellos requieren gestión para llevar a cabo su actividad.

La gestión se ocupa, entre otros muchos temas, de:

- Atención al cliente (telefónica, sala de espera, consulta, postconsulta, etc...)
- Recursos Humanos (Descripción de puestos, reuniones, motivación, formación, dirección de equipos.)
- Compras, negociaciones, ventas
- Marketing (en la clínica, medios de comunicación, redes sociales, Internet)
- Relación con otras clínicas
- Finanzas
- Estrategia empresarial
-

Si esto es asi, ¿quién no hace gestión?. Todos la hacemos. La única actividad común a de todos los veterinarios propietarios de clínicas veterinarias es la gestión. Entonces ¿por qué se preguntan aun algunos compañeros qué es la gestión?, ¿por qué hay aún veterinarios, propietarios de clínicas, que dicen que no hacen gestión? No lo tengo muy claro. Probablemente es un error conceptual. Posiblemente porque hacemos la gestión sin considerarla parte de nuestra profesión, o porque la consideramos una carga. En cualquier caso, en muchas ocasiones la hacemos intuitivamente, sin seguir un método y, sobre todo, sin tener formación. Algunos, una minoría, se pueden permitir el lujo de contratar un gestor externo pero, ni siquiera en ese caso, se pueden desentender al cien por cien de la gestión y se deben mantener vinculados en la toma de decisiones, establecimiento de estrategias etc... Probablemente, la única forma de no hacer gestión es no ser propietario de la clínica (aunque muchos colaboradores toman parte muy activa en la gestión en nuestros centros).

Teniendo claro que todos hacemos gestión, con distintos objetivos, con filosofías diferentes, con modelos de negocio muy diversos, es igual de evidente que el camino adecuado para avanzar positivamente en la gestión es el de la excelencia.

Pero, ¿qué es la excelencia?. La excelencia, aplicada a la actividad integral de la clínica, no es un fin. No se trabaja para la excelencia, se trabaja con excelencia. No es un objetivo, es el camino a seguir, es una actitud, es una forma de hacer las cosas. ¿Somos excelentes?, esa debería ser una pregunta constante.

Se trata de poner la máxima atención en el proceso, en hacer las cosas lo mejor posible, en poner el cien por cien de nosotros mismos, en hacer la radiografía de la mejor calidad posible, en atender a nuestros clientes superando incluso sus expectativas, en hacer el mejor informe, en aplicar en quirófano la mejor técnica a nuestro alcance, con la mejor asepsia, en dar la mejor atención telefónica, la analítica mas certera, el tratamiento mas eficaz y la anestesia mas idónea. Focaliza la atención en el proceso y no en el resultado ni los medios. Hacerlo lo mejor posible, con los medios que tenemos, eso es la excelencia. Los resultados, a partir de ahí llegan solos y, seguro, seguro que son positivos.

Y, en esta época de crisis, donde tanto miedo hay a invertir, a cambiar, a gastar o incluso a innovar, ¿hay algo mas barato que trabajar en la excelencia?, ¿existe una forma mejor de innovar, de mejorar?. La excelencia no cuesta dinero, no precisa ninguna inversión económica y si mucha visión, muchas ganas y entusiasmo, y provoca cambios muy significativos.

El camino de la excelencia es estrecho y lleno de dificultades, del que te desvías con mucha facilidad. Solo eres excelente si todo tu equipo lo es, si te rodeas, por tanto, de las personas adecuadas, si todos saben perfectamente qué hacer y de qué manera... No es fácil, claro que no, pero es el camino, el único camino. Solo hay que decidirse, ir a por él y tomarlo.

Y ¿cómo lo hacemos?, ¿cómo localizamos y nos centramos en el camino de la excelencia?, ¿cómo trabajamos en equipo?, ¿cómo nos rodeamos de la gente adecuada?, ¿cómo mejoramos nuestros procesos?. Sólo conozco una forma de hacerlo, y volvemos al principio, con la gestión. La gestión es la herramienta, la excelencia es el camino.

Alejandro Bañares

Cuanto más conozco a los animales más me gusta el coaching .

"Cuanto más conozco a los animales menos me gustan las personas", es un expresión que podemos encontrar con facilidad en internet, en foros animalistas, en centros veterinarias, centros de acogida de animales abandonados o perreras municipales.

Con frecuencia es afirmado por personas que tienen un contacto directo y prolongado con animales de compañía, hecho que les proporciona mucha información sobre su comportamiento.

Especialmente, los veterinarios clínicos pueden corroborar como atribuimos características humanas a los animales. Así a determinados comportamientos inadecuados les otorgamos razones como: "lo hace para fastidiarme", "lo hace porque sabe que no me gusta", "hace esto para castigarme"

A este hecho de atribuir características propias de los humanos a los animales se le denomina antropomorfización, que llevada a otros campos, podría ser una de las causas que ha contribuido a la implementación en el mercado de ropa y accesorios para animales, desde trajes de sevillana o de novia hasta gafas de sol, pasando por todo tipo de productos de cosmética.

Hay una anécdota que explica que una serpiente boa dormía cada noche estirada al costado de su dueña en su cama. Ella frisaba de emoción al pensar que al animal le gustaba acompañar y ser acompañada. Este era el motivo de que ambas compartieran lecho. Cuando un día llena de orgullo le explicó a su veterinario las excelencias de convivir con el animal. Este desde sus conocimientos de etología explicó a la clienta que cabía la posibilidad de que la estuviera midiendo para comprobar cuando llegaría el momento ideal de engullirla. Y para ello debía comprobar su medida.

Esta anécdota sin confirmar podría ser una versión moderna, urbana y adaptada a los tiempos del cuento "Las 7 cabritas". En cualquier caso, es un magnífico ejemplo de la atribución de intención y emoción humana a un comportamiento, aunque las razones sean bien distintas.

Por otro lado, se da el fenómeno contrario, deseamos poseer en mayor medida algunas características animales, por ejemplo: la lealtad, la fidelidad, la capacidad de expresar alegría continuamente, y ... la capacidad de no emitir juicios de valor. Todas ellas, características que hacen de la relación hombre-animal una relación deseada.

Estas características junto a otras habilidades han contribuido al desarrollo de las T.A.A. (Terapias Asistidas con Animales) o las A.A.A. (Actividades Asistidas con Animales).

Los animales no hacen juicios de valor , y esto les hace especialmente valiosos como co-terapeutas en proyectos dirigidos a sectores tan diferenciados como la población penitenciaria, los estudiantes, los grupos de riesgo de exclusión, la discapacidad, la sobredotación , la tercera edad, los receptores de violencia (maltrato infantil, de género) ...

No emitir juicios de valor se percibe socialmente muy positivo y adecuado; profesionalmente como un gran recurso. Las relaciones profesionales en las que hay ausencia de juicios de valor innecesarios generan un abanico de posibilidades muy extenso. Potencian relaciones saludables, aumento de la confianza, mejor cohesión de equipos, mayor nivel de compromiso, mejor alineamiento a los objetivos, conflictividad baja o nula, clima laboral bueno, facilita canales de comunicación, aumento de capacidad competitiva de las empresas, además de muchas otras. Cuando se emiten juicios de valor innecesarios muchas de estas posibilidades desaparecen.

Continuamente estamos emitiendo juicios de valor, desde una perspectiva sociológica, tiene una utilidad, aunque en muchas ocasiones, esta utilidad no existe, no son pertinentes e incluso son grandes potenciadores de conflictos, especialmente de conflictos de relación.

En los últimos años ha irrumpido con fuerza el coaching como profesión de ayuda. Esta ayuda puede estar enfocada a campos muy diferentes, desde el coaching ejecutivo (altos directivos) o empresarial (empresas) hasta el life coaching (personal) especializado en single coaching (encontrar pareja) y ser ejercida desde múltiples disciplinas.

Resulta curioso comprobar como el coaching y los animales de compañía, comparten centralidad: acompañar

Los animales acompañan al proceso vital de sus humanos. Procurando que este acompañamiento sea lo más longevo posible

En el caso del coaching, el coach acompaña a la persona en el proceso de consecución de un objetivo, procurando que ese acompañamiento sea lo más breve posible, pues indica que el cliente ha alcanzado su objetivo.

Cabe destacar que una de las premisas centrales con las que trabaja el coaching es no emitir jamás juicios de valor sobre el contenido de la historia que explica el cliente, eso implica no hacerlo tampoco sobre las circunstancias o las decisiones que contribuyeron. Exactamente igual que hacen los animales con sus humanos.

El coaching es una conversación poderosa en la que destacan dos grandes características, la escucha activa profunda sin juicios de valor y la capacidad de hacer buenas preguntas. Estas dos características, entre otras, ayudan al cliente a ampliar su visión sobre una situación y encontrar soluciones.

Un proceso de coaching, como experiencia directa es una oportunidad de entrenamiento en el autocontrol de emisión de juicios de valor para el profesional (el coach) y para el cliente (denominado coachee). Como profesión de ayuda se convierte en un buen ejemplo de alternativa comunicativa.

Es por ello, que afirmo que cuanto más conozco a los animales, más me gusta el coaching, porque tengo constancia de que es una vía de traspaso de esta gran capacidad de no emitir juicios de valor que tienen los animales de compañía, especialmente los perros.

Mi propósito en el sector veterinario es como coach darle a la ausencia del juicio de valor un toque de zoonosis.

¿Cuántas nuevas posibilidades se crearían desde unas relaciones interpersonales profesionales sin juicios de valor en nuestras empresas?

Alicia Aradilla Sequera

Invitado especial Angel Jesús Rodríguez Peña

¿Quién es Angel Jesús?

Me gustaría pensar que en primer lugar soy una buena persona. Un veterinario apasionado de su profesión y un maniático de intentar hacer las cosas bien. Padre, marido y por último aikidoka. Una persona que ha aprendido a escuchar y que ha intentado aprender de sus errores (que por desgracia han sido muchos). Soy propietario de una clínica pequeña con 5 empleados en una pequeña ciudad. Y por otro lado soy uno de los fundadores de la Red de Clínicas más importante que existe hoy en España: Vetersalud. Eso me ha permitido tener un conocimiento bastante profundo sobre cómo funcionan los centros veterinarios en nuestro país. Entre mi propio centro y Vetersalud, dedico el 50% de mi tiempo laboral a la gestión. Vetersalud además me ha proporcionado la posibilidad de poner en marcha proyectos de gestión y marketing, que de otra manera habrían sido imposibles para un veterinario con una clínica como la mía.

¿En qué se parece al veterinario que acabó la carrera, qué ha dejado en el camino y qué incorporado a la mochila?.

En lo que me parezco es en el amor a los animales y a mi trabajo como clínico. He dejado en el camino mucha soberbia y por desgracia, ya no se me van las manos a acariciar cualquier perro que me encuentro por la calle. También quedó atrás la ingenuidad. En el camino he incorporado entender la clínica veterinaria como un negocio y que una hora de gestión es mucho más rentable que una hora de cirugía avanzada. Sigo siendo un veterinario de un lugar pequeño que tiene que saber casi de todo aunque me invade la envidia (sana) de los compañeros que consiguen realmente especializarse y cuyos conocimientos profundos parecen casi infinitos sobre un tema. Mi sueño de llegar a ser un buen especialista y tener un hospital de referencia quedó atrás. Estoy satisfecho con mi realidad, como gerente y creo que buen clínico, aunque eso deberían decirlo mis pacientes.

¿Cómo ves el estado actual de la profesión?

La profesión ha mejorado a niveles técnicos desde hace 20 años de manera realmente impresionante. Sin embargo, los veterinarios seguimos sin abordar de manera conjunta los problemas que afectan a la profesión. Todos los veterinarios necesitamos nociones de gestión empresarial. Estoy seguro que con esos conocimientos no solo la profesión mejoraría económicamente, sino que además daríamos mejor servicio a nuestros pacientes y clientes. Los veterinarios estamos demasiado aislados unos de otros y en ocasiones utilizamos la estrategia de que me quede yo tuerto si el vecino se queda ciego. En vez de esto, deberíamos intentar entre todos ver cómo hacer el pastel más grande, en vez de fijarnos en que trozo de pastel me toca del que ya existe. Ahora existe muchas más posibilidades para formarse que hace 20 años, pero me gustaría que el nivel medio del veterinario de a pie de calle fuera más alto.

¿Cuáles son en tu opinión los principales retos que debemos hacer frente a corto plazo?

El veterinario español tiene que hacer un cambio en su mentalidad y eso es realmente difícil. En EEUU un veterinario tiene claro, hasta mucho antes de empezar a estudiar la carrera, que esto es un negocio. Nosotros vamos con las manos llenas de vocación y vacías de comprensión del negocio en el que nos metemos, tanto como dueños de la clínica como profesionales contratados. Ahora mismo, la crisis que nos golpea, nos ha llevado a replantearnos muchas cosas. Pero aún así los males endémicos de la profesión nos siguen atenazando a la hora de buscar soluciones reales y no parches. Seguimos comprando equipos por impulso que no amortizamos nunca. Nos peleamos con el vecino en vez de buscar su colaboración. Malpagamos a nuestros empelados porque nuestros ingresos tampoco son suficientes. La Ley del Medicamento puede ser una seria amenaza para muchos colegas que tienen la rentabilidad al mínimo. El numero de clínicas y veterinarios sigue en aumento…..el panorama realmente no es my bueno a corto plazo.

¿Y a medio- largo plazo?

Siempre se debe seguir profundizando en los aspectos anteriores ya que el reto es grande y a medio plazo no se habrá resuelto. Me gustaría pensar que podremos mejorar en la formación de los profesionales y en la conciliación de la vida profesional y familiar. Los veterinarios de mi generación, que trabajamos en su día muchísimas horas, guardias, etc. seguimos exigiendo esa misma dedicación a los nuevos y eso es un error. Debemos aprender a querernos más a nosotros mismo y desde ahí repartir hacia los demás aplicando lo de que no quieras para los demás lo que no quieras para ti.

Tenemos muchas más Facultades de Veterinaria, pero eso no se traduce que en que los profesionales salgan mejor preparados

¿Qué ventajas tenemos como colectivo que no tiene otros?

Sin lugar a dudas, tenemos la enorme suerte de trabajar en lo que nos gusta. Y que en general, las personas que nos rodean en el centro de trabajo, veterinarios y auxiliares, les ocurre lo mismo. Contamos con un potencial enorme, que es que nuestros clientes quieren a sus mascotas. Ese maravilloso lazo emocional no ha sido trabajado suficientemente por el veterinario y nos permite, que pese a la crisis, la enorme competencia, las caídas de precios, etc., tengamos un enorme potencial por desarrollar en el futuro. No deberíamos hablar de cómo repartir una tarta cada vez más exigua entre los que estamos en este mercado, sino ver cómo podemos hacer la tarta más grande. Y la tarta, de verdad, se puede hacer mucho más grande. Nos tenemos que quitar muchas ataduras mentales que nos impiden verlo.

¿Cuáles son nuestras principales dificultades y riesgos?

La principal es que nos falta una visión amplia. Vemos la profesión desde un agujerito muy pequeño, que es nuestro lugar de trabajo, muy aislado del resto. Además, si eres jefe, te has acostumbrado a tener siempre razón, o mejor dicho, a que nadie te lleve la contraria, lo que limita mucho nuestra visión crítica con la profesión y con nosotros mismos. Tenemos que dejar atrás muchos prejuicios y ser conscientes de que entre todos esto se puede cambiar. Pero si seguimos en la pequeña trinchera que es nuestra clínica, no podemos hacer prácticamente nada para mejorar. Al final, nuestro peor enemigo, somos nosotros mismos. Si eso lo ampliamos a las asociaciones, que no dejan de ser una representación del colectivo, con sus mismas virtudes y carencias, es muy complicado que se cambie algo. Necesitamos gente que sea capaz de movilizar la profesión. Hasta ahora las voces han pocas, muchas de ellas, miembros de este grupo de Gestión de Avepa, y por desgracia su mensaje ha calado poco. Seguiremos insistiendo como lluvia fina hasta que el mensaje cale y la profesión madure para dar un paso adelante que se traduzca en cambios cualitativos y no meros parches o charlas de barra de bar. Yo realmente tengo esperanza en que ese momento llegue. Igual la crisis actual es la oportunidad que estábamos esperando para que el mensaje realmente sea incorporado por la mayoría de nuestro colectivo.

¿Qué alternativas u opciones tenemos para poder superar los anteriores obstáculos?

El primer recurso es el diálogo. Hablemos con los compañeros que tenemos cerca. Hablemos aunque no lleguemos a ningún acuerdo. Hablar ya es bueno en sí mismo. Formémonos para ser mejores profesionales, tanto en cuestiones clínicas como empresariales. Y por ultimo asociémonos y exijamos que esas asociaciones defiendan nuestros intereses o abran debates. Siempre he sido defensor de buscar un gran foro desde el que se discutan los problemas de nuestra profesión para poder empezar a dar pasos en ese camino. Todos debemos ser parte activa, o al menos una gran parte de la profesión debe estar implicada o no servirá de nada.

Angel, ¿Cómo cargas las pilas, cuáles son tus aficiones?

La principal es el Aikido. Es un Arte Marcial japonés que llevo practicando desde que empecé a estudiar Veterinaria en Madrid. Tras casi 30 años de práctica ahora mismo soy profesor. Tiene una filosofía de no violencia, ya que el que ataca pierde. Es por tanto exclusivamente defensiva. Cuando llegas al tatami te olvidas de los malos ratos que haya deparado el día, y a pesar de que practicamos a partir de las 21:00 sales con el cuerpo cansado pero con la mente limpia.

Pequeños viajes para conocer otras gentes o lugares o practicar esquí, siempre con mi familia, también me ayudan a retomar al regreso el duro día a día del dueño de una clínica veterinaria pequeña.

Y por último, los pequeños ratos con los amigos disfrutando de una cerveza o un buen vino, ya que una ciudad pequeña como es Segovia nos permite pasear y chatear.

¿Alguna reflexión o consejo?

Pensar en positivo, aprender a querernos un poco más, pensar que la gestión es importante y por último cuidar de las personas que tenemos alrededor. Y estudiar. Estudiar mucho. Me acabo de dar cuenta que estos son los consejos que me quiero aplicar a mi mismo....., pero que pueden servir para todos. A ver si soy capaz de ponerlos en práctica, que el buen consejo empieza por uno mismo.....(risas). El futuro, si somos capaces de dejar de quejarnos y nos ponemos manos a la obra, será sin lugar a dudas bueno.

Angel Jesús Rodríguez Peña

Valor o precio, el cliente decide

Un Lunes cualquiera...

- ¡¡¡Riiiiiinnnnnnnng!!! (Suena el teléfono en la Clínica Veterinaria Chachipiruli)
- Clínica Chachipiruli , soy Mayte, dígame.
- Buenos días. Quería que me dijera cuánto cuesta la consulta.
- ¿Qué le pasa a su perro? Perdón, a su perro o a su gato.
- Es un perro. Toby tiene diarrea.
- Ahá...¿desde cuándo? Perdone, ¿me podría decir su nombre?
- Uy, perdón, soy Carmen. Está así desde hace 3 días.
- ¿Vómitos?
- No, y está muy contento, vamos, no le veo mal. Pero en las heces, que son casi como agua, hay sangre, y es lo que me preocupa. No sé si hace falta verle o me pueden mandar algo para casa, no me sobra el dinero, con la crisis...
- Voy a consultarlo con el doctor, no se retire Carmen. Un segundito y le paso.
- Buenos días Carmen, soy el doctor Paco Merlo, uno de los veterinarios de la Clínica Chachipiruli. Ya me ha contado mi compañera el caso de Toby. ¿Qué edad tiene Toby?
- Un año y medio.
- ¿De qué raza es?
- Es un labrador, de estos de los ciegos.
- ¿Me podría decir dónde lo compró?
- En una tienda de animales. Llevaba allí un mes en una jaulita pequeña y, como esa tienda está en un centro comercial al que vamos a comprar todas las semanas, le veíamos siempre y nos daba mucha pena, así que finalmente lo compramos. Los chicos ya se han ido de casa y pensamos que sería una buena compañía. Le queremos mucho, mi marido está encantado con él, y eso que al principio no quería saber nada de tener un perro, pero al final le convencí.
- Eso está muy bien, creo que es una decisión acertada. Permítame alguna pregunta más: ¿Está esterilizado?
- No, y es muy nervioso, no para.
- Dígame, Carmen. ¿Es la primera vez que Toby tiene diarrea?
- No, le pasa a menudo. La verdad es que nunca ha hecho la caca bien, perdone la expresión.

2011 © Grupo de Gestión y Administración de Centros Veterinarios de AVEPA | www.avepa.org

- Bueno, Carmen, parece que el problema no es urgente pero sí que necesita tratamiento.

- Ya, pero aún no me han dicho cuánto cuesta la consulta.

- Mire Carmen, la primera visita son 40 Euros, medicación aparte. Eso solucionará sin duda la diarrea de hoy, pero necesitaremos hacer pruebas para diagnosticar su enfermedad. Al menos tendremos que hacer un análisis de heces, un test de Giardias y, dependiendo de los resultados, quizá necesitemos hacer otras pruebas como radiografías, análisis de sangre o una endoscopia. Puede que se trate de un problema parasitario, de una intolerancia alimentaria, de una enfermedad inflamatoria intestinal, hay muchas posibles causas, y si no se trata adecuadamente puede ser fatal para Toby. Con las pruebas iniciales y el tratamiento ya podremos adelantarle qué puede tener Toby y los pasos a seguir.

- Ya, pero ¿cuánto me va a costar entonces?

- La consulta y las primeras pruebas de hoy –ahora se lo confirma mi auxiliar- rondarán los 130 Euros.

- ¡Madre mía, qué caro! La verdad es que lo tengo que consultar con mi marido, es mucho dinero para nosotros, pero algo tengo que hacer. Toby no puede seguir así, cada dos por tres está malo…lo consulto y les llamo dentro de un rato.

- ¿Quiere que le pase con mi auxiliar para que le dé un presupuesto más aproximado?

- No, es igual, muchas gracias por todo. Luego les llamo.

- Buenas tardes Carmen.

- Minutos más tarde, en el mismo barrio…

- ¡¡¡Riiiiiinnnnnnnng!!! (Suena el teléfono en la Clínica Veterinaria Perico el de los Palotes)

- Dígame.

- Buenos días. ¿Podría decirme cuánto cuesta la consulta?

- 26 Euros.

- Muchas gracias (cuelga).

¿Qué clínica creéis que va a tratar a Toby?

Yo creo que si las llamadas se suceden en el orden que os he propuesto, la señora lo hablará con su marido –o no – y llevará a Toby a la C.V. Chachipiruli, porque quiere a su perro y está preocupada.

Puede que la única posibilidad de que vaya a la C.V. Perico el de los Palotes es porque les llame primero a ellos y no haga una segunda llamada a la C.V. Chachipiruli. O si, llamando a las 2 clínicas en el orden que sea, no disponga realmente del dinero necesario para llevar a Toby a la clínica que prefiera (y muchas veces, pedirá dinero prestado para hacerlo). Si en la C.V. Perico el de los Palotes no le solucionan el problema, es posible que no haga más llamadas a otras clínicas, porque tendrá en su mente la atención que le prestaron en la C.V. Chachipiruli por el problema de Toby.

Trasladémoslo a nuestra vida diaria. ¿Qué prefieres?

a) Una cena semanal para dos en un restaurante vulgar con una comida de calidad media por unos 65 Euros, o

b) Ir cada 15 días a restaurantes elegantes, con platos bien presentados, buen servicio, camareros sonrientes, etc., etc., aunque cueste 130 Euros la cena.

Si el servicio es realmente bueno, si el cliente percibe un valor tangible en ese servicio, en mi experiencia, el precio NO suele ser un problema (a menos que le demos más valor al hecho de salir en sí mismo que a la calidad de la cena, pero ese es otro cantar).

En mi vida diaria, no tengo ninguna duda para saber cuál de esas clínicas elegiría.

¿Y tú? ¿Qué opción te inspira más confianza?

Te toca decidir si quieres ser (o si eres) una Clínica Chachipiruli o Perico el de los Palotes.

Puede que hace tiempo tomaste la decisión, puede que no, o que quizá solo falta que pulas algún detalle, nosotros los seguimos puliendo todos los días…

En el caso de que seas un experto pulidor o pulidora, el boletín espera tu participación en el próximo número.

Miguel Ángel Valera
Gerente de Centauro Veterinarios
www.centauroveterinarios.com
www.musicstop.es
https://twitter.com/#!/miguelcentauro

Comunicación con proveedores: la negociación y la estrategia "win to win"

En el actual panorama económico es esencial una buena política de compras. La capacidad de conseguir precios más ajustados o márgenes más altos repercute directamente en un incremento de los beneficios. Así, pues, la negociación con nuestros proveedores es uno de los puntos importantes en nuestra estrategia como empresa, tanto con los proveedores de productos, que siempre tenemos en mente, como con los proveedores de servicios como telefonía, electricidad, informática, gestoría, contabilidad, etc.

La finalidad de toda negociación es lograr una buena compra en las mejores condiciones para nuestra empresa, no sólo en aquello que hace referencia al precio, sino también por lo que respecta a caducidades, formas y plazos de pago, exclusividad de productos, fiabilidad de la entrega, facilidades en la gestión de stocks, etc.

A la hora de negociar con un proveedor, es esencial saber dónde nos encontramos, cuáles son nuestras fortalezas, nuestras habilidades, etc. y las de nuestro proveedor, pero también es importante conocer las de nuestra competencia y las de la competencia del proveedor, por ello, es ideal hacer un análisis DAFO específico para preparar bien la negociación. Si queremos ser muy estrictos, este análisis debería hacerse para cada producto o servicio en concreto y por separado, aunque también podemos agrupar productos/servicios por categorías o por proveedores para facilitarlo. Lo esencial es adquirir la metodología de trabajo y aplicarla siempre.

PREPARA LA NEGOCIACIÓN:

1. Planifica tus necesidades del producto:

   a. ¿Qué quiero?

   b. ¿Para qué?

   c. ¿Cómo lo quiero?

   d. ¿En qué cantidad?

   e. ¿Para cuándo?

2. Marca tus mínimos y máximos:

   a. ¿Hasta qué nivel mínimo estoy dispuesto a negociar? Es decir, cuáles son las condiciones mínimas que debería ofrecerme mi proveedor por debajo de las cuales no estoy dispuesto a comprar.

   b. ¿Hasta qué punto puedo ser agresivo sin que se rompa la negociación? Cuáles son las condiciones máximas que, desde mi punto de vista, puede tolerar el proveedor.

3. Investiga el mercado:

   a. ¿Quién me puede dar lo que yo quiero? ¿Hay varios proveedores? En este punto no debemos olvidarnos de que hoy en día existe internet a la hora de buscar productos y servicios.

   b. ¿Cuáles son las condiciones que ofrecen los proveedores habitualmente a la hora de adquirir este producto? Pregunta a amigos, a otros proveedores, a la competencia...

   c. ¿Existen productos/servicios equivalentes o sustitutivos?

4. Prepara un análisis DAFO enfocado a aquella negociación en concreto. El tipo de DAFO simplificado que usaríamos se basaría en fortalezas y debilidades pero abarcaría nuestra empresa, las de nuestra competencia, nuestro proveedor y su competencia. Sería algo así:

a. Propio: ¿Puedo asumir un stock importante? ¿Tengo liquidez? ¿Puedo gestionar bien el almacén para que no me caduquen los productos? ¿Tengo previsiones de ventas elevadas? ¿Puedo negociar un crédito en buenas condiciones? ¿Está mi equipo de acuerdo en que ese producto es adecuado? ¿Necesito realmente este producto? ¿El beneficio que me deja compensa los costes de almacenaje? Y como éstas, otras mil preguntas que se nos pueden ocurrir sobre cada producto o servicio en concreto. En este punto, quisiera remarcar que es muy importante que el equipo esté de acuerdo en que ese producto es adecuado. Si no es así, difícilmente venderán un producto en el que no creen.

b. Del proveedor: ¿Qué tipo de infraestructura posee? ¿Tiene logística suficiente para satisfacer mis necesidades? ¿Cumple sus plazos de entrega? ¿Qué volumen de negocio tiene?, es decir: ¿voy a ser para mi proveedor un cliente "VIP" o un cliente "prescindible"? ¿Qué gama de productos me ofrece? ¿Podemos llegar a acuerdos sobre múltiples productos de modo que esto repercuta en unas mejores condiciones para mi? ¿Ofrece algún otro tipo de productos o servicios de "valor añadido" (cursos, asesorías, etc.)?

c. De la competencia de este proveedor: Básicamente debemos hacernos las mismas preguntas que en el apartado anterior, con dos finalidades: Buscar cuál es nuestro proveedor ideal para ese producto y encontrar debilidades del proveedor respecto a su competencia de manera que podamos usarlas como oportunidades a nuestro favor a la hora de negociar.

d. De nuestra competencia: Igual que hacemos con los distintos proveedores es útil conocer en que situación está la competencia para poder intuir a qué nivel nos sitúa el proveedor. Un ejemplo: Yo puedo creer que negociar producto por valor de 20.000 euros es una gran operación y que, por lo tanto, el proveedor debería darme unas magníficas condiciones. Pero si mi competencia inmediata negocia por 100.000 euros, desde el punto de vista del proveedor mi "gran compra" no es muy importante.

5. Preséntate al proveedor y deja que él se presente. No lo delegues en la competencia. No podemos permitirnos que el proveedor se forme una imagen de nuestra empresa según los comentarios que haya oído en la calle o que le haya contado nuestra competencia u otros proveedores. En el primer contacto es interesante enseñarle nuestra clínica, las instalaciones, el almacén, el equipamiento, comentarle nuestra visión, objetivos y metas. De este modo, nuestro proveedor tendrá una opinión más real sobre nosotros, la que nosotros queramos darle. También es útil preguntarle detalles sobre su empresa, sus objetivos, etc. y dejar que se presente. A partir de este punto, podemos empezar a negociar.

ESTRATEGIA "WIN TO WIN"

Se comprende fácilmente que la relación con nuestros proveedores es una relación de INTERDEPENDENCIA, ya que nosotros dependemos de sus productos o servicios para poder trabajar y ellos dependen de nuestras compras para llevar adelante su empresa. Por ello, debemos entender a nuestros proveedores de servicios y de productos como unos ALIADOS de nuestra empresa. Tenemos que buscar una relación amistosa y estable con el proveedor que al final nos comportará beneficios a ambos. Nuestros proveedores deberían ser nuestros mejores amigos porque, ¿alguien nos ofrecería mejores condiciones de compra que nuestro mejor amigo?

La estrategia de "ganar-ganar" es un sistema de ver y entender las relaciones comerciales que está enfocado a conseguir un mayor beneficio de todos los participantes a través de la búsqueda de sinergias y colaboración mutua. En este sistema, todas las partes son capaces de renunciar a una pequeña parte de los beneficios a cambio de unas relaciones más duraderas y fructíferas entre ellas. Muy resumidamente, diríamos que:

- "No se trata de tu éxito o del mio, sino de un éxito mejor de ambos". Se trata de procurar el mútuo beneficio.
- Defendemos nuestros propios intereses pero tenemos en cuenta y respetamos también los de las otras partes.
- Esto conlleva a que las partes se sientan bien con la decisión y se comprometan en el plan de acción que ha de llevarlas a acuerdos beneficiosos para todas ellas dentro de un escenario cooperativo, no competitivo.
- Al final de este proceso obtenemos una SINERGIA: conseguimos ampliar el escenario de colaboración de manera que el "pastel" a repartir es mayor que el inicial. El resultado final es mucho mayor que la suma de los resultados individuales.

Jaume Roig Sastre.
Director clínica veterinaria Zooclínic

Foro del grupo

Estos meses nos han dejado debates interesantes en el foro y en nuestra página de Facebook. Hemos hecho un resumen de lo que consideramos más relevante y que esperamos os pueda resultar de interés. Todos estos temas están más profundamente desarrollados en ambos foros y podéis recabar más datos, si queréis, yendo directamente a la fuente. En ocasiones, hemos resumido los comentarios y en otras, hemos trasladado directamente las aportaciones. Recordad que todas ellas son opiniones, comentarios,... de los diferentes integrantes del grupo, con las que podéis estar más o menos de acuerdo. Esperamos que os sirvan de ayuda.

A/¿Cómo seleccionar el personal?

1.-Empieza por desarrollar una descripción del puesto de trabajo de en tu clínica.

2.-Después desarrolla un listado con el perfil del candidato ideal: qué características personales debe tener: actitud, aspecto, comunicación, trabajo en equipo,...; qué experiencia requiere: la que tu establezcas; qué otras cosas son necesarias: p.ej (carnet de conducir, idiomas, flexibilidad de horario, conocimientos de informática,...) (no entro en la forma de anunciarlo). Valora los curriculum recibidos y comprueba los títulos o referencias, y entrevista solo a los que se acerquen al perfil. Una buena oferta de empleo, no "se necesita veterinario", porque eso es como poner un anuncio de "se busca coche". Pero lo quieres ¿familiar, utilitario, diesel, gasolina...? Pues veterinarios hay muchos también... En la entrevista buscar actitud, más que habilidades, porque si hay actitud, se puede aprender lo que quieras.

3.-En la entrevista muestra la descripción del puesto, el lugar de trabajo, la estructura organizativa de la clínica y deja que los candidatos se presenten, deben hablar ellos más que tú.

- Pídeles que hablen de ellos, dónde viven, qué familia tienen y cuál ha sido su carrera hasta la fecha.
- Haz preguntas personales: ¿Cómo te describirías? ¿Cuáles son tus 3 puntos fuertes?, hobbies etc.
- Sobre su experiencia.
- Preguntas éticas: que haría en determinadas situaciones comprometidas que se dan en la clínica.
- Preguntas de competencias: Cuál ha sido la situación más complicada que te has encontrado trabajando, ¿Qué hiciste?¿Cuál ha sido la decisión que has tomado. Preguntas de realidad: ¿Cuánto quieres ganar?
- Preguntas generales: ¿Por qué te hiciste peluquero? ¿Por qué quieres trabajar en esta clínica y no en otra?

4.-Toma notas durante la entrevista, puntúa de 1-10 en el listado del perfil de características que debe tener el candidato ideal.
5.- Indícale los siguientes pasos del proceso, si se le volverá a llamar o recibirá un carta. Importante: Asegúrate de que es la persona adecuada, no te conformes con la segunda opción y consulta a tu personal.
6. Integrar, hay que hacer que el nuevo se sienta bien, desde el principio... por eso muchas veces hay que llevarlo de la mano y un plan de carrera es necesario, pero también hay que tener veterinarios en el equipo que estén interesados en tomar responsabilidades en la clínica. Fundamental empezar dando formación en atención al cliente y similares.
8. Remuneración por objetivos, pues fijo más variable.
9 .Enlaces relacionados

http://www.assisvba.com/es/biblioteca.html
http://blog.sage.es/economia-empresa/claves-para-introducir-a-un-nuevo-empleado-en-la-empresa/

B/ Comunicando con una nueva generación de clientes:

Los medios sociales son un conjunto de herramientas "on line", plataformas de publicación y tecnologías de comunicación, que se convierten en un diálogo de dos direcciones con una comunidad. Al comenzar a utilizar estas herramientas, la clave son estas dos direcciones. Debes utilizar los medios sociales para algo más que para colocar tu mensaje, para empezar una conversación. Y, como norma, aquellas conversaciones que tú comienzas siempre deben estar ligadas a tu objetivo de negocio. La gente está buscando expertos, y los medios sociales son tu oportunidad de ser el experto que encuentren.

Deberíamos determinar algunas herramientas concretas para comenzar a trabajar en los medios de comunicación social:

- Manual de políticas de empresa: que incluya temas como la frecuencia o pautas de mantenimiento, las políticas de amistad del centro, publicación de imágenes de clientes / empleados, como responder a los mensajes, reglas sobre los consejos médicos en los distintos canales.
- Cámara digital y una cámara de vídeo a disposición de todos los empleados. Nunca se sabe lo que sucederá ni cuándo.
- Cuentas en los medios de comunicación social. Obviamente nada de esto es relevante si no se tiene cuenta en ellos! Y un buen lugar para comenzar es Facebook, YouTube y un blog.
- Involucración del personal: permite a tu personal que refleje la personalidad de tú clínica, si se lo facilitas, tus seguidores se darán cuenta de que ¡tu clínica está formada por personas de verdad! Objetivos claramente definidos.

Los medios sociales no son sólo una moda pasajera, están aquí para quedarse, y se harán cada vez más complejos u ofrecerán más posibilidades (según el ángulo que elijas para verlo) en el futuro. Por lo tanto, cuanto antes te puedas enganchar y subirte a la ola, más posibilidades tendrás de aprovechar su potencial.
En el siguiente enlace podéis leer un interesante artículo relacionado.

http://trends.aahanet.org/PracMgmtArticle.aspx?key=54c8a5b5-646e-4bd7-8ea3-51567a4222f7

C/ Política de Protección de Datos

Hemos tratado en Facebook como debemos gestionar los datos de nuestros clientes para cumplir con la legislación, en los términos previstos en la LOPD, y sus normas de desarrollo, entre ellas el Reglamento de Medidas de Seguridad, R.D. 94/1999, las medidas técnicas y organizativas necesarias para garantizar la seguridad e integridad de

los datos, así como para evitar su alteración, perdida, tratamiento o acceso no autorizado.

D/ Gestión de morosos a través de una empresa externa.

De llegar a hacerlo, dejarlo para la deuda seguro incobrable y, por supuesto, dar los clientes por perdidos. Básicamente podemos reflejarlo en dos experiencias personales:

- Contratamos hace años a una administrativa que trabajaba en un periódico local y, que entre otras funciones tenía la de cobrar pagos atrasados y morosos. Había tenido una experiencia anterior con una constructora...Venía a la clínica los sábados, le dábamos un ordenador y llamaba a los clientes. El acuerdo era pagarle un 15% de lo recuperado. no recuerdo cuánto recuperó, pero a los 2 meses hizo cuentas y no le interesó más, ni siquiera cuando le ofrecí el 25%. Me dijo q eran los morosos más complicados que había tenido en su vida...
- Tuvimos un año contratada a esta empresa, pagamos cerca de 2000 euros (porque además firmas por un año, no puedes dejar de pagar a 1/ 2 año) y nos fue muy útil, porque nos dimos cuenta (aunque a un precio un poco elevado) que el procedimiento de cobros que tenemos funciona. ¡No cobraron ni una!, lo único que nos proponían después de pedir documentación, carta va, informe viene,... era que solo nos quedaba ir a juicio (les dimos las que nosotros considerábamos complicado cobrar), de los cuales el monitorio lo puedes hacer tu y el normal no tenemos cantidades como para acudir a él. Si dedicas una persona de la clínica (como dice el compañero, aunque yo creo que mejor interna) parte de su tiempo al control, recoger reconocimientos de deuda, seguir los aplazamientos y llamar a todo aquel que 15 días después no ha satisfecho deuda por importe superior a 50 euros, creo que no te va a compensar el resto. Nosotros lo estamos haciendo así y nuestro % es del 0,4% de la facturación anual en el 2011 (antes era más bajo).

E/ Incentivar con comisiones.

Destacamos las siguientes conclusiones:

- Salario base, más un variable, que sea un porcentaje de la productividad bruta.
- Del 40% de los ingresos brutos que se asigna como gastos de personal, el 20% va para el veterinario y el otro 20% para el personal auxiliar: Hay que marcar un objetivo para el veterinario. De lo que facture por encima se le asigna un porcentaje directamente (8% por ejemplo)
  Un veterinario debe generar ingresos (servicios médicos + medicamentos) por un valor similar a 3,2 veces su coste salarial para la clínica (5,12 veces su salario neto). Es decir que si su salario neto mensual es de 1000€, su coste salarial para la clínica sería de 1.600€ y debería producir mensualmente entre servicios médicos y medicamentos 5.120 €.
- La productividad de los auxiliares se mide con objetivos directos de tareas en las que estén relacionadas

F/ Reuniones individuales de evaluación del desempeño:

Conclusiones alcanzadas:

- Son imprescindibles, si no le dices que está haciendo mal o bien, es imposible que lo haga mejor.
- Un buen seguimiento dispara el rendimiento de un empleado entre un 10 y un 25 % como poco.
- Lo difícil es saber retar bien al empleado, que no sea una presión.
- Deberíamos tener una buena base antes de hacerlas, porque si no, se convierte en un arma de doble filo: postura defensiva de empleado, dificultad del jefe para transmitir su visión, objetivos impuestos, a veces abrumadores para jefe y empleado, otros vagos e inespecíficos.
  - A partir de la identificación y toma de conciencia de sus puntos débiles, ellos mismos se ponen como objetivo el superarlos y eligen qué persona del equipo les puede ayudar mejor a conseguirlo.
  - Lo ideal es llegar, dirigiendo con preguntas, a que coincidan los objetivos de la empresa y el trabajador.
- En clínicas pequeñas es más sencillo el observar cómo trabaja la gente y dar y recibir feedback, aunque sea de modo informal, sin una reunión convencional, pero la situación se complica en centros más grandes, donde el propietario no puede observar el comportamiento de todo el personal y necesita de alguna forma establecer un momento en el que cambiar impresiones con cada empleado sobre el desarrollo de su trabajo en relación con los objetivos del centro.
  - El proceso en si debe ser POSITIVO y enfocado a futuro, el objetivo debe ser consolidar y desarrollar al empleado buscando la excelencia.
  - 2 tipos de reuniones individuales. Una al año para plantear objetivos y después reuniones de seguimiento preparadas adecuadamente.

Resumen: Debemos reunirnos, necesitamos reservar un trozo de tiempo y espacio para entablar relaciones más sinceras con nuestros compañeros: No renunciar a reunirte con quien te importa, encontrar la forma de hacerlo que mejor se adapte a tus recursos.

G/Practicas de estudiantes

- En algunos Ayuntamientos tienen un servicio de Fomento de empleo, ellos le pagan un seguro para que puedan hacer prácticas.
- Algunas federaciones de empresarios como la FOE (federación Onubense de Empresarios) ofrecen un contrato de aprendizaje, que sale a coste cero y el horario es de unas 24 h a la semana.
- A través la facultad, como clínica colaboradora. La facultad les paga un seguro de prácticas y no existe ningún problema.

H/ Llegó el Low cost

La aparición de clínicas de este tipo en nuestro país es ya una realidad y en el foro surgieron preguntas como:

- ¿Como funciona un sistema low-cost en nuestro sector?
- ¿Qué criterios tienen en cuenta para definir rentabilidad?
- ¿Qué valoración hacen sus clientes de los servicios prestados, cuál es la calidad percibida?
- ¿Cuáles son los salarios de los trabajadores, el número de ellos y su nivel de satisfacción en el trabajo?
- ¿Qué les aporta a los trabajadores trabajar allí?
- ¿Qué aportan ellos a ese modelo de clínica, qué versión de sí mismos se expresa allí?

Tal vez las respuestas a algunas de estas preguntas nos ayudarían a entender este nuevo paradigma de clínica veterinaria. Y después que cada uno tome su decisión de si comparte o no la filosofía low cost. Algunas de las opiniones vertidas en el foro fueron las siguientes:

- "En esta clínica podemos hacer las cosas bien, rápido y barato, pero solo dos a la vez"
- No creo que haya que entrar en si está bien o mal; simplemente "está" y creo que ya éramos bastantes... Al margen del excesivo número de centros, pienso que la rentabilidad se basará en la economía de escala (evidentemente); los salarios serán bajos o a comisión; la rotación de personal elevada y su nivel de formación escaso (tampoco necesitarán mucho más); el cliente será el «de vacuna», con una o dos visitas al año. Es mucho suponer, pero por ahí van los tiros de otros negocios lowcost. Este tipo de clínica Low-Cost tiene ciertas ventajas de la que adolecemos los demás:
  -Rápido boca a boca: Todos hablan de lo barato que son.
  -Bajo coste de personal: se pueden nutrir de recién licenciados.
  -Mejores condiciones por el volumen de compras.
- Cualquier modelo de negocio o estrategia empresarial que cumpla las normas deontológicas profesionales y la legalidad vigente (incluyendo el no vender bajo costes) merece todo el respeto. El modelo low-cost (entendiendo por tal, un centro especializado en un número limitado de procedimientos médicos básicos, que realiza con eficiencia superior –y por tanto coste inferior- a la media del mercado), existe desde hace un tiempo en Reino Unido, y está acotado a unas ubicaciones geográficas determinadas (suburbios de grandes ciudades) y con un modelo de actividad muy claramente definido (8-10 servicios representan el 90% de los ingresos. En España hasta ahora no ha existido este modelo (lo que tenemos aquí, al menos hasta ahora, es mucho "low Price – high Cost", es decir, centros que prestan muchos servicios, con costes altos y con precios baratos).
- Básicamente su "éxito" se centra en costes bajos, márgenes también pequeños y una alta rotación.

J/ Enlaces interesantes

- argos.portalveterinaria.com (5 consejos para aplicar en la clínica desde mañana mismo)
- http://argos.portalveterinaria.com/noticia/8201/GESTIÓN-Y-MARKETING/solo-peligro.html
- http://argos.portalveterinaria.com/noticia/8251/GESTIÓN-Y-MARKETING/10-acciones-crear-vínculos-emocionales-nuestros-clientes-durante-consulta.html
- http://www.infoautonomos.com/utilidades/webinars/?utm_source=Noticias+para+el+infoaut%C3%B3nomo&utm_campaign=8554c0cc94-Newsletter_4+may+2012+webinars&utm_medium=email
- www.infoautonomos.com

En nuestro Facebook, además podéis encontrar los siguientes archivos interesantes:

- Planes de bienestar gta
- www.slideshare.net
- Conferencia impartida en el grupo de gestion de Avepa en Cordoba 2012

K/ Reuniones:

Si en una reunión varias personas se ponen a hablar entre sí, ¿A qué puede deberse?".

- Puede tratarse de un problema de alineamiento.
- Los jefes tendemos a confundir las causas de actuaciones erróneas en el trabajo. Solemos pensar que la falta de motivación está presente en la mayoría de los casos e infravaloramos otros factores como la falta de conocimiento o habilidades. Hay que prepararse como equipo y entrenar, entrenar y entrenar.
- Es un signo de que algo no va bien. ¡Cuidado con una interpretación precipitada! Mejor observar, escuchar y preguntar antes de atribuir una causa determinada.
  - No es lo mismo que ocurra después de dos horas de una reunión mal enfocada, con un participante acaparador que tiene "tostados" a todos, a que ocurra a los cinco minutos del comienzo de una reunión bien estructurada.
  - Si en el fondo hay un problema de motivación, una opción podría ser trabajar con el jefe, tal vez coaching de liderazgo. Si en el fondo se trata de un problema de falta de habilidades, la solución sería formación en aquella habilidad.

Es importante tener en cuenta:

- El primer error es no preparar adecuadamente la reunión.
- El papel del moderador es fundamental.
- El entrenamiento tiene que ser mutuo.
- Por lo tanto, es labor de un jefe crear las condiciones para que el equipo comparta los objetivos y que los valores se vivan cada día, ante cada oportunidad. Hacer eso lo convierte en líder, y seguir ese ejemplo hará de un grupo de personas que trabajan juntas un equipo.
- Lo bueno de este enfoque es que, aunque uno cometa un fallo, siempre encontrará múltiples oportunidades cada día para convertirlo en una oportunidad de aprendizaje colectivo.
- Utilizar el SILENCIO.

Lectura recomendada del libro de Patrick Lencioni "The five dysfunctions of a team: a leadership fable"

Héctor Luis Gómez Asenjo

1990
2010
AÑOS

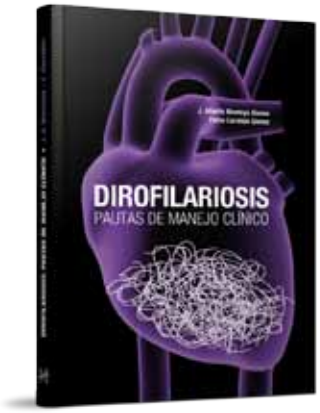
Multimédica Ediciones Veterinarias

Al servicio del conocimiento y de la práctica veterinaria

Pone a disposición de los miembros del Grupo de Gestión y Administración de centros veterinarios su fondo editorial (clique sobre la cubierta para visitar nuestra web)

M. Krautwald-Junghanns
Diagnóstico por imagen en animales exóticos

June A. Boon
Ecocardiografía veterinaria 2ª Edición

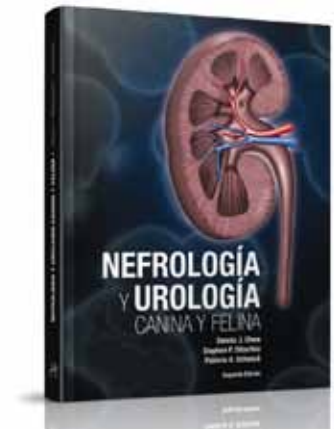


J. A. Montoya Alonso, E. Carretón Gómez
Dirofilariosis: pautas de manejo clínico

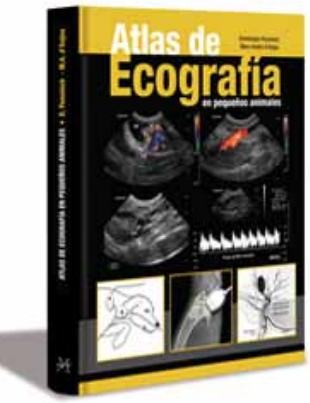
S. F. Swaim, W. C. Renberg y K. M. Shike
Técnicas de vendaje e inmovilización con escayolas y férulas en pequeños animales

Peter E. Holt
Afecciones urológicas del perro y el gato

Peter E. Muir
Avances en el ligamento cruzado anterior canino



D. J. Chew; Stephen P. DiBartola; P. Schenk
Nefrología y urología canina y felina



Dominique Penninck; Marc-André d'Anjou
Atlas de ecografía en pequeños animales

Jörg M. Steiner
Gastroenterología en pequeños animales

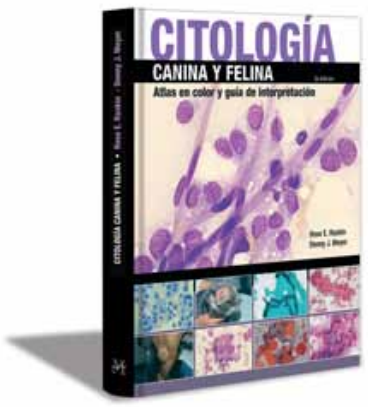
El conocimiento es eficiencia y la eficiencia es rentabilidad

1990
2010
AÑOS

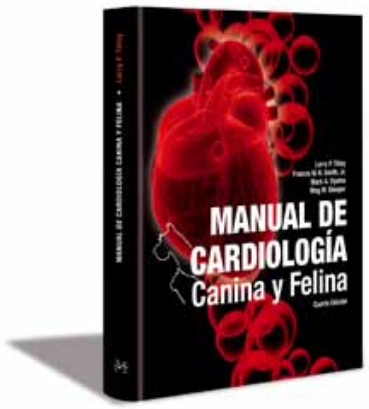
Multimédica Ediciones Veterinarias

Al servicio del conocimiento y de la práctica veterinaria

Pone a disposición de los miembros del Grupo de Gestión y Administración de centros veterinarios su fondo editorial (clique sobre la cubierta para visitar nuestra web)



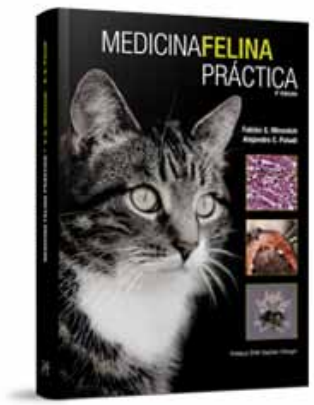
Rose E. Raskin - Denny J. Meyer
Citología canina y felina



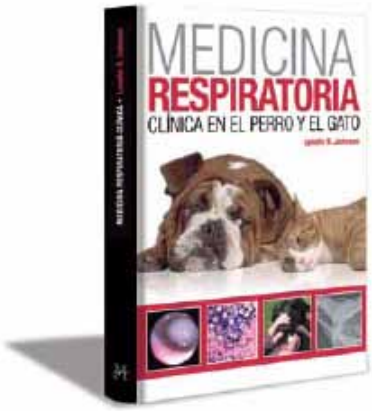
L. P. Tilley, F. W. K. Smith, M. A. O. y M. M. Sleeper
Manual de Cardiología Canina y Felina

J. Jiménez, R. Domingo,
L. Crosta, A. Martínez-Silvestre
Manual Clínico de Animales Exóticos

Stephen J. Withrow - David M. Vail
Oncología Clínica de Pequeños Animales



Fabián G. Minovich - Alejandro E. Paludi
Medicina Felina Práctica



Lynelle R. Johnson
Medicina respiratoria clínica

Cristina Fragío Arnold
Manual de urgencias en pequeños animales

Enrique Barreneche
¿Quién se ha llevado mi centro veterinario?

C. Arenas - C. Cortés - N. del Castillo
Procedimientos en Medicina de Urgencia

El conocimiento es eficiencia y la eficiencia es rentabilidad