

# Fundamentos de la práctica veterinaria

Una introducción a la ciencia de la gestión

**Autor:** Philippe Moreau  
Richard C. Nap  
**Presentación:** tapa rústica  
**Formato:** 21 x 21 cm  
**Páginas:** 168  
**Ilustraciones:** en color  
**Edición:** 2011  
**ISBN:** 978-1-85054-160-8

Este libro ofrece las piezas básicas fundamentales para el crecimiento del consultorio y se concentra en aspectos tales como la comunicación con el cliente y entre los integrantes del equipo, la gestión de la clínica, los sistemas de negocios, las finanzas, el merchandising, la gestión del tiempo, cómo captar clientes y ganar su lealtad, y mucho más.

## Contenido

### Sección 1. La gestión del consultorio en perspectiva

- 1.1. La evolución de la profesión veterinaria
- 1.2. ¿Qué es la gestión del consultorio?
- 1.3. Primeros pasos

### Sección 2. Cómo ofrecer servicios al cliente

- 2.1 Servicios clínicos veterinarios
- 2.2 Ventas al por menor y comercialización

### Sección 3. Cómo entablar relaciones

- 3.1 El vínculo entre la familia y la mascota
- 3.2 Conozca a sus clientes

### Sección 4. Comunicación eficaz

- 4.1 Conceptos y técnicas básicas de la comunicación

### 4.2 Marketing en la clínica herramientas de comunicación

- 4.3 Herramientas de comunicación fuera de la clínica

### Sección 5. Trabajo en equipo eficiente

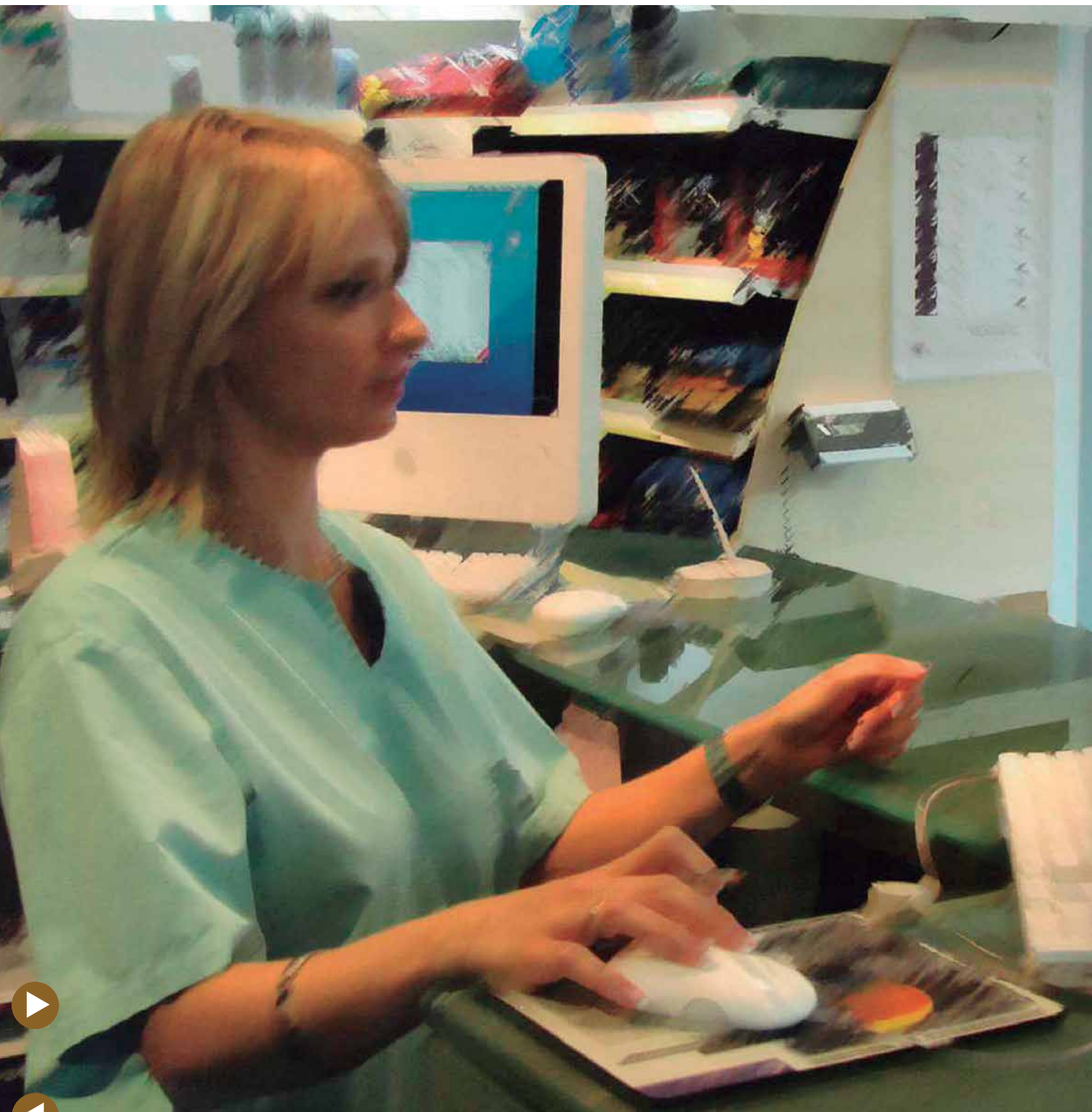
- 5.1 El personal y la coordinación del equipo
- 5.2 Gestión del tiempo
- 5.3 Organización del consultorio veterinario

### Sección 6. Aspectos financieros del consultorio

- 6.1 Honorarios
- 6.2 Indicadores financieros

### Sección 7. Conclusión

- 7.1 Epílogo y conclusión
- 7.2 Bibliografía recomendada
- 7.3 Agradecimientos



# La evolución de la profesión veterinaria

La primera facultad de veterinaria fue fundada en 1762, en la ciudad de Lyon, Francia, por M. Claude Bourgelat, con el patrocinio del Rey Luis XIV y el objetivo primordial de cuidar de los caballos del rey. Poco después, se estableció una segunda facultad en Maisons-Alfort, en las inmediaciones de París. A partir de esta iniciativa, se fundaron facultades de veterinaria en Viena, Austria y posteriormente en muchos otros países.

Los primeros veterinarios eran, en realidad, herradores con cierto nivel de estudios. No obstante, la atención veterinaria se expandió realmente durante el siglo XIX y comienzos del siglo XX, e incluyó a las vacas, las ovejas y otros animales de granja.

A pesar de los 250 años de historia, la familia veterinaria internacional es relativamente pequeña y se estima que existen unos 300.000 veterinarios en todo el mundo. De éstos, unos 90.000 trabajan en Europa y aproximadamente unos 50.000 en América del Norte.

En el pasado, el veterinario, el pastor, el maestro y el médico eran considerados como la "intelligentsia" del pueblo, ya que eran prácticamente los únicos que sabían leer. Los veterinarios gozaban de gran respeto, eran muy pocos y vivían alejados entre sí, sin tener que enfrentar entonces ninguna competencia. Los veterinarios recetaban (dictaminaban) sin que se les hiciera preguntas.

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, los granjeros y los habitantes de los pueblos cercanos comenzaron a pedirle al veterinario (no sin cierto grado de vergüenza) si podía examinar al perro "aprovechando que estaba por allí". Al mismo tiempo, la medicina

equina y la atención de mascotas se desarrollaron en las ciudades. El diseño y la organización de muchas facultades de veterinaria aún reflejan este enfoque predominantemente centrado en los animales grandes.

La atención veterinaria se desarrolló inicialmente para cuidar de los animales de granja y, en muchos países, continúa siendo el enfoque principal de la profesión. Quizás sea ésta una de las razones por las cuales muchos estudiantes de veterinaria aún provienen de un entorno rural. El caballo era el "noble" animal utilizado para la mayoría de las clases de anatomía, y el manejo del ganado y la medicina de grandes animales representaban la mayor parte del plan de estudios de veterinaria. En algunos países, este fenómeno sigue profundamente arraigado en la profesión, y la mayoría de los sistemas académicos de veterinaria continúan bajo la tutela y responsabilidad de los ministerios de agricultura.

La tendencia creciente y significativa hacia la atención de animales de compañía está cambiando la naturaleza de la profesión veterinaria. La atención de animales de compañía ya no se basa exclusivamente en factores económicos, que comparan el valor del animal con el gasto de la atención médica. Hoy en día, cuando tratamos animales de compañía, estamos tratando con emociones y afectos; reconocemos que la atención de animales de compañía se encuentra impulsada por el vínculo entre el hombre y las mascotas (véase la **Sección 3.1**). Las personas hacen referencia al valor sentimental de los animales y, como consecuencia de ello, no existe límite a las sumas que pagan muchos dueños por la atención de sus mascotas.

Como suele suceder, la historia, la educación y la cultura influyen en nuestro comportamiento profesional. Esto



■ En el pasado, el veterinario, el pastor, el maestro y el médico eran considerados como la "intelligentsia" del pueblo, ya que eran prácticamente los únicos que sabían leer.



incluye, por ejemplo, la actitud de algunos veterinarios respecto del tema del costo de la atención de mascotas. Debemos reconocer que los veterinarios se involucran cada vez más en el cuidado de animales de compañía. No obstante, muchos de ellos no están preparados mentalmente para este cambio de actitud, porque no formaba parte de su cultura, sus antecedentes, su educación o aun de su motivación inicial cuando eligieron esta profesión. Incluso el caballo, otrora un animal de trabajo, es hoy en día un animal deportivo considerado por muchos un animal de compañía.

Queda claro entonces que tal tendencia ha influido en nuestro ejercicio de la profesión así como también en el sistema educativo de veterinaria. La profesión veterinaria está atravesando además grandes transformaciones que influirán en el futuro del veterinario, con nuevos planes de estudios y con técnicas de diagnóstico y tratamiento modernas y sofisticadas.

Sin embargo, algunos colegas siguen considerando un valor de mercado del animal, en contraposición al valor sentimental y, por lo tanto, aconsejan al cliente que un tratamiento costoso simplemente no valdría la pena. En muchos casos, pueden llegar a recomendar la eutanasia porque el "valor económico del animal no justifica" el costo del tratamiento.

■ Es importante que los profesionales jóvenes que se gradúan adviertan que la profesión veterinaria ha cambiado drásticamente con el tiempo. Esto es normal, porque a medida que nosotros cambiamos, nuestra sociedad cambia.

Con frecuencia, este consejo no es el que el cliente espera oír. Naturalmente, es importante explicarles a los dueños de mascotas las realidades del caso (las posibilidades de cura, las expectativas de vida posteriores, y el dolor y los costos de la atención médica) para después dejar que el dueño decida cómo desea proceder. Demasiados colegas (en especial, los pertenecientes a la vieja generación) tienden a decidir por el dueño, porque fueron educados y entrenados para actuar de esa manera. Como lo hemos mencionado anteriormente, la experiencia de los veterinarios ligada al ámbito agropecuario (una actitud excesivamente realista) puede ser responsable, en parte, de tal accionar.

Es importante que los profesionales jóvenes que se gradúan adviertan que la profesión veterinaria ha cambiado drásticamente con el tiempo. Esto es normal, porque a medida que nosotros cambiamos, nuestra sociedad cambia.

En el pasado, los clientes no se desplazaban con tanta facilidad y ni siquiera consideraban la posibilidad de pedir una segunda opinión a otro veterinario. Eran los veterinarios quienes visitaban a los clientes y el consultorio veterinario solía ser un lugar simple y muy básico. Los ingresos principales de los veterinarios provenían de la cría de animales y prácticamente no se cobraba por los servicios en efectivo, ya que se enviaba una factura periódica, habitualmente, cada tres meses. No se cobraba por el tiempo, dado que los honorarios se fijaban exclusivamente sobre la base de los resultados (a muchos veterinarios les sigue resultando difícil cobrar cuando sienten que lo único que hicieron fue dar un consejo).

La mayor parte de los ingresos provenía de la práctica con grandes animales, a menudo, de las ventas de medicamentos para el ganado. Por lo general, el tratamiento de perros y gatos era algo "extra" que a menudo se hacía sin cobrar. Los veterinarios ganaban bien y no había necesidad económica de cobrar.

Históricamente, los veterinarios, en su mayoría varones, trabajaban desde su casa con la ayuda de la esposa. La

mayoría de los consultorios veterinarios de hoy emplean a varios veterinarios, algunos de ellos especialistas. Los consultorios están bien equipados y cuentan a menudo con tecnología de avanzada. Se ofrecen servicios completos para el cliente, con administradores de consultorio, recepcionistas, enfermeros, personal de caniles y de internación y, en algunos casos, ofrecen servicios de peluquería, pensionado y venta de productos. En los últimos 10 años, algunos países han sido testigos del surgimiento de clínicas veterinarias con varias sedes, consultorios agrupados, corporativos, grupos de compradores de productos veterinarios y franquicias.

Anteriormente, rara vez se necesitaba algún tipo de organización especial y solía solicitarse ayuda para trabajar a los jóvenes del lugar. Sólo en los últimos tiempos, personal profesional y altamente capacitado, con certificación y especialización en enfermería veterinaria, se ha sumado a la familia de atención de la salud animal. Nuestros empleados son un factor muy importante para que logremos el éxito y debemos dedicar tiempo a su selección y capacitación, y a demostrar que valoramos su contribución.

Con el correr el tiempo, los veterinarios fueron adoptados por la sociedad y, hoy en día, se los considera como los médicos de cabecera de las mascotas. El "paciente" es un animal y el veterinario es un "médico de animales": este título es importante, en especial, para quienes trabajan en clínicas veterinarias grandes. Por lo general, los veterinarios recetaban medicamentos, pero por razones de practicidad, en muchos países se convirtieron también en "farmacéuticos", con autorización legal para despachar fármacos y, más recientemente, otros productos para animales tales como alimentos para mascotas y productos de higiene animal. Los ingresos generados por estas ventas se incrementaron gradualmente hasta alcanzar niveles significativos y convertirse hoy, a menudo, en una necesidad para el equilibrio económico general de un consultorio veterinario.

El trabajo se cobraba en efectivo y no se declaraba a los fines impositivos, algo que ya no es posible debido a

los modernos sistemas computarizados. Anteriormente, la práctica veterinaria era una ocupación que abarcaba las 24 horas del día y los siete días de la semana y la palabra "negocio" no se consideraba apropiada. Era una vocación, un servicio prestado a la comunidad en lugar de un medio para ganarse la vida. Muchas personas siguen sin considerarla una actividad comercial.

Nuestra sociedad se basa en consumidores y tecnología moderna. Vivimos en una era de informática y medios de comunicación (televisión, teléfono, fax, módem, Internet, correo electrónico y teléfonos móviles). Este nuevo entorno tecnológico es muy exigente; tenemos menos tiempo para relajarnos y no se admiten errores ni ineficiencias. Los clientes tienen mayor movilidad, se mudan de casa y cambian de trabajo con mayor frecuencia y, por consiguiente, prueban diferentes servicios. Muchos clientes no tienen problema alguno en viajar para consultar a su veterinario favorito, si bien hoy en día no se puede depender mucho de la lealtad de los clientes (véase la Sección 3.2). Como veterinarios,

■ Las habilidades y conocimientos adquiridos por los veterinarios son tantos y tan complejos que nuestra profesión es muy respetada. Sin embargo, los veterinarios ya no son las únicas personas del pueblo que saben leer.





tenemos obligaciones profesionales tradicionales, pero cada vez más somos juzgados por nuestros clientes exclusivamente sobre la base de los resultados.

Muchas son las razones por las cuales la medicina veterinaria ha progresado tanto en la ciencia y el arte de prevenir enfermedades y cuidar de la salud animal. Los métodos de diagnóstico y tratamiento que usamos para el manejo de los trastornos de animales grandes o pequeños ya han dejado de ser empíricos. En muchos casos, estos métodos son idénticos a los que se usan en medicina humana. Las habilidades y conocimientos adquiridos por los veterinarios son tantos y tan complejos que nuestra profesión es muy respetada. Sin embargo, los veterinarios ya no son las únicas personas del pueblo que saben leer y los clientes de hoy tienen una mejor educación también.

Por otra parte, en el ámbito profesional actual, selectivo y exigente, los veterinarios han comenzado a prestar atención a los aspectos de administración de empresas y marketing para sus clínicas y hospitales. La era de la práctica veterinaria como un negocio familiar

está desapareciendo. Los veterinarios ya no son financieramente solventes desde el primer día de inicio de sus actividades, con sólo poner una placa en la puerta de su casa y atender a los animales del barrio. La competencia se está volviendo feroz y la cantidad de veterinarios aumenta continuamente, a pesar de que, en la mayoría de los países, la cantidad de animales no se modifica. La actividad veterinaria en las granjas ha disminuido significativamente. Los clientes criadores y dueños de animales de compañía tienen una mejor formación y esperan y exigen un servicio de mejor calidad y eficiencia. En este entorno centrado en el consumidor, el cliente espera que el veterinario satisfaga tanto sus propias necesidades como las de sus mascotas. La competencia con otros veterinarios, pero quizás más significativamente con otras profesiones que trabajan con animales, es otra de las razones por las que debemos sobresalir en los servicios profesionales veterinarios que brindamos.

Para un veterinario, ya no alcanza con ser un buen clínico o cirujano; se podría decir que es más importante ser buen administrador, buen comunicador y una persona que está disponible y preocupada en todo momento por las necesidades de los pacientes y los pedidos de los dueños. Por lo general, esta nueva ciencia no figura en el plan de estudios de la facultad de veterinaria. Sin embargo, es una verdadera ciencia basada en conocimientos técnicos y teoría, para la cual existen diversos ejemplos y aplicaciones prácticas. En este nuevo y competitivo mercado veterinario, el uso de buenas prácticas de gestión y adecuadas técnicas de marketing veterinario les permitirá a los veterinarios desarrollar sus negocios y convertirse en empresarios exitosos.

También creemos que: "La buena administración del consultorio es buena medicina veterinaria" (Lord Soulsby de Swaffham Prior).

Para lograrlo, se necesitan conocimientos básicos de administración, recursos humanos, habilidades de comunicación, de informática y telecomunicaciones, de técnicas de venta y financieras. Sobre todo, tiene que haber un deseo real de modificar los hábitos y los

■ Los clientes consumen servicios y productos de los consultorios veterinarios y, por lo tanto, reaccionan con actitud de consumidor.

métodos. No es fácil. Por algún motivo, es muy difícil para las profesiones liberales (como médicos, dentistas, abogados y veterinarios) modificar la forma en que han ejercido su profesión durante años, en especial, en los países donde las tradiciones forman parte de la cultura.

Mark Twain tenía razón al afirmar: "Al único al que le gusta el cambio es al recién nacido que tiene el pañal mojado"

Nosotros estamos preocupados en adaptar nuestros métodos al nuevo entorno del futuro, haciendo que nuestro trabajo diario sea una experiencia más provechosa y lucrativa para nosotros mismos, para la profesión, para nuestros clientes y sus mascotas. La administración del consultorio veterinario ya no es

"la frutilla de la torta" sino un ingrediente esencial de una receta para lograr el éxito. Actualmente, los veterinarios gerencian pequeñas empresas y, para alcanzar el éxito, tienen que estar al tanto y contar con conocimientos sobre los aspectos de gestión de la profesión.

Los consultorios veterinarios ofrecen servicios médicos y venta de productos. Los últimos suelen ser principalmente medicamentos, aunque en los últimos 20 años se ha desarrollado la venta de productos no médicos en los consultorios veterinarios. Éstos incluyen alimentos para mascotas y productos de higiene y para la salud de las mascotas, tales como champús no medicados, suplementos nutricionales, correas y collares. La medicina preventiva ha progresado y el servicio ya

■ Las grandes tiendas no han reemplazado a las pequeñas tiendas minoristas: ambas coexisten y satisfacen distintas necesidades.

