

Es cierto, la gestión es aburrida (II)

José-Hilario Martín

DVM, MSc, Institut Pasteur Diploma, Executive MBA

josehilario@martinsantos.es
www.martinsantos.es

En el artículo publicado en el número anterior compartíamos algunas de las consecuencias derivadas de la escasa afinidad del veterinario clínico por la gestión empresarial.



- Como la gestión es aburrida, no sabemos calcular precios ni imputar los gastos fijos y variables a la hora de fijar nuestras tarifas. Ponemos los precios a bulto, según el criterio que responde a la decisión de pretender ser “caro” y defender calidad (otro concepto muy discutible y que daría para otro artículo), o bien “barato” y ser competitivo (¿contra quién...? ídem al paréntesis anterior).
- Es cierto que los precios no pueden estar fuera de mercado, pero no todas las clínicas tienen la misma estructura de costes, ni todas las clínicas son igual de eficientes en sus procesos, por tanto ¿por qué nuestros precios tienen que marcarlos la competencia? La fijación de precios es una herramienta estratégica y aunque parezca una obviedad, empieza por conocer lo que cuesta producir lo que ofrecemos y termina por el beneficio que queremos obtener si nos lo compran.
- Como la gestión es aburrida, a la hora de plantear la compra de equipamiento, nos preocupa más inflamar nuestro ego profesional que dedicar unos minutos a hacer un estudio de amortización para decidir qué hacer y en cuanto tiempo podemos rentabilizar la inversión. Presumir de lo que tengo “mola”, pero si no voy a obtener un retorno, la operación se reduce a un mero gasto (otro más) y la decisión es más que cuestionable porque atenta contra la salud financiera de la empresa.

- Como la gestión es aburrida, no sabemos que hay herramientas a nuestra disposición para ayudarnos a implicar y comprometer al equipo en nuestro proyecto. Una empresa son las personas que la componen, y su éxito pasa necesariamente por el de todos y cada uno de sus colaboradores. Y éxito es el resultado feliz de una actuación –tal y como de manera clara y concisa nos define la RAE- ¿Quién no lo persigue?
- Como la gestión es aburrida, no nos planteamos el liderazgo como un sacrificio para satisfacer las legítimas necesidades de los colaboradores. Desde el momento en que decidimos abrir nuestra propia clínica y contratar un equipo de personas para hacerlo posible, nos convertimos en satisfechos de necesidades. El tiempo que tardemos en tomar conciencia de esto, será exactamente lo que dure el proceso de gestación de jefe a líder.
- Como la gestión es aburrida, no entendemos el liderazgo como una vocación de servicio que tiene por único objeto eliminar los obstáculos para que todos los miembros del equipo cumplan su misión de servir al cliente. Liderar es servir. Pensar que nuestros empleados han de estar agradecidos porque les posibilitamos un puesto de trabajo, es un error monumental en el que caen muchos empresarios. La esencia del liderazgo radica en que tus colaboradores perciban que pones sus intereses (los de ellos) por delante de los tuyos.
- Como la gestión es aburrida, nos da pereza –y miedo- implantar un sistema de retribución de nuestros colaboradores ligado a su productividad. La productividad de las clínicas veterinarias de nuestro país es pobre, y no mejorará hasta que no abracemos e integremos una nueva cultura en la que la retribución de todos los miembros del equipo estará en función de lo que seamos capaces de producir.
- Como la gestión es aburrida, carecemos de un cuadro de mando para gestionar los principales ratios de control necesarios que nos ayuden a pilotar la nave y corregir las desviaciones que nos llevan lejos del objetivo marcado. Sin esta herramienta, cuando queremos reaccionar, a menudo es demasiado tarde.
- Como la gestión es aburrida, nos cuesta ver la medicina preventiva como el nuevo enfoque estratégico

El enfoque proactivo consiste en hacer venir a los clientes para evitar que sus animales enfermen



imprescindible para afrontar el futuro y garantizar la perdurabilidad de nuestro negocio. Medicina preventiva es algo más que vacunar, desparasitar o hacer campañas de esterilización. Se trata de pasar del tradicional enfoque reactivo (esperar que los clientes vengan a la clínica cuando sus mascotas están enfermas), a un nuevo enfoque proactivo (hacer a los clientes venir a la clínica para evitar que sus mascotas enfermen).

- La medicina preventiva es rentable porque reduce la estacionalidad de los ingresos, facilita la gestión financiera, prolonga la esperanza de vida de las mascotas (no olvidemos que los pacientes geriátricos son los más rentables), favorece nuestra ineludible labor de educación y ayuda a fidelizar clientes.
- Como la gestión es aburrida, todavía seguimos sin querer darnos cuenta que nuestro negocio no es la sanidad ni el bienestar animal –ese es nuestro trabajo-, sino la emociones que comparten nuestros clientes con sus mascotas.

¿Hasta cuando vamos a seguir considerando la gestión aburrida?