

Proceeding of the SEVC Southern European Veterinary Conference

Oct. 2-4, 2009, Barcelona, Spain



<http://www.sevc.info>

Next conference :

October 1-3, 2010 - Barcelona, Spain

DESACELERACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS: DIAGNÓSTICO, PRONÓSTICO Y ESTRATEGIAS CORRECTIVAS

Alexis Nahama

Con frecuencia, se dice que los facultativos veterinarios no son “buenos empresarios”. Además, también se dice que los veterinarios no escogen este campo porque se imaginan al frente de su propio negocio, sino para practicar el arte de la medicina curativa con los animales que tanto aman.

Esta perspectiva está muy bien y es respetable, pero no quita el hecho de que, sin darse cuenta de ello, los propietarios de hospitales veterinarios acaban siendo los responsables del negocio, los empleados dependen de ellos, y son los que tienen que garantizar un servicio médico adecuado a sus clientes; todo ello puede convertirse en auténtico reto.

Cuando las cosas marchan bien, las recompensas derivadas de estar controlando y definiendo el rumbo de un hospital que funciona y rodeándose de un equipo sanitario eficaz, pueden suponer una experiencia estimulante. Pero cuando la situación empieza a desacelerarse, cuando el crecimiento ya no es tan sólido como antes, puede surgir el pánico. ¿Qué hago ahora? ¿Qué opciones hay que tener en cuenta? ¿En qué variables de evaluación tengo que centrarme? ¿Cómo evito perder clientes? ¿Cuánto tiempo durará?

Ciertamente, la disponibilidad de posibles variables de evaluación (1) o materiales de referencia (2) no facilita la elección de los elementos en los que hay que centrarse, ni es atractiva para una mente “médica”. Pero, ¿por qué no debería serlo?

En los muchos años que llevo trabajando en marketing de especialidades farmacéuticas y servicios veterinarios, definiendo métodos estratégicos para incrementar la cuota de mercado y optimizando el retorno de la inversión de los programas, me ha quedado claro que una “mente de formación médica” podría estar mejor preparada para enfrentarse a las complejidades y los retos de cambiar el rumbo de un negocio con problemas que la mayoría de las personas.

Podemos establecer una comparación con la manera en que casi todas las enfermedades más comunes son tratadas por los licenciados jóvenes de una manera sencilla, con estrategias terapéuticas simples pero eficaces; aunque los casos más complejos se derivan a los especialistas, las necesidades más básicas del negocio pueden enfocarse con la misma estrategia diagnóstica (obtener la anamnesis, observar los síntomas, implementar pruebas, interpretar los resultados, tratar la enfermedad o los síntomas, reevaluar, modificar el tratamiento, etc.).

Los médicos, actuando como “facultativos comerciales”, pueden tratar con la mayoría de los problemas empleando el mismo proceso de razonamiento utilizado para efectuar un diagnóstico y un pronóstico y después poner en marcha y ajustar estrategias terapéuticas.

A efectos de simplificar, limitaremos nuestra disertación a tres escenarios posibles. Los llamaremos “Rinovirus” (resfriado común), “Influenza” (la gripe), o “Inmunodeficiencia por retrovirus” (VIH, sida).

Algunas de las características externas y más obvias del organismo (como la temperatura o la frecuencia cardíaca de la empresa) serían los “Ingresos brutos” y los “Beneficios netos” del hospital. Unos parámetros más sutiles (“análisis de sangre” de la empresa) serían la “Transacción media con el cliente”, la “Tasa de abandonos de clientes”, las “Cifras de captación de nuevos clientes” (el cálculo de los clientes netos se realiza restando los clientes que regresan durante el año de los nuevos clientes), y las “puntuaciones de satisfacción del cliente” globales.

Los órganos afectados durante la evolución de una enfermedad pueden ser tan variados como las exploraciones, vacunaciones, diagnósticos, servicios dentales, prescripciones, cirugía, etc. Incluso podemos encontrar organismos con apéndices adicionales que no figuran en todas las especies hospitalarias (peluquería, residencia, artículos comerciales o servicios especializados como acupuntura).

En definitiva: la combinación de síntomas, cambios metabólicos, órganos afectados, progresión de la enfermedad y agresividad de los factores externos, contribuye al desarrollo y el pronóstico de la enfermedad.

Rinovirus – o el resfriado hospitalario común

Los síntomas iniciales del resfriado hospitalario común suelen manifestarse de forma más lenta que los ingresos brutos habituales (en comparación con el mismo periodo del año anterior). En las fases iniciales los signos pueden ser muy sutiles, con una reducción lenta de los márgenes y de los beneficios netos.

Mientras la satisfacción de los clientes y las cifras netas de éstos sigan siendo positivas, el resfriado común hospitalario sólo afectará a los ingresos brutos y a los beneficios a corto plazo.

El pronóstico es muy bueno, a menos que el organismo reaccione desproporcionadamente y empiece a atacar a sus propias defensas (intentando mantener los mismos márgenes de beneficios o ingresos a pesar de una clara desaceleración de las condiciones externas). Pueden aparecer complicaciones inmunitarias si se inician recortes de personal excesivos o si se implementan iniciativas de ahorro de costes significativos que desestabilicen el equilibrio global del personal del hospital y el servicio a los clientes.

Las estrategias terapéuticas más habituales consisten en llamar a los clientes cuyo plazo de pago de facturas haya vencido, volver a llamar a las personas que tengan que acudir a una cita el día antes, incrementar las frecuencias y los temas de recordatorio, volver a llamar a todos los clientes que deban acudir para una exploración anual con antelación, evaluar y reflejar los ingresos perdidos o los procedimientos o productos no “comprados” (exploraciones especializadas, cirugías sin esterilización, honorarios de prescripción), poner en marcha algunas mejoras básicas (pintar, renovar la decoración), implicar al personal para ofrecer un “valor excepcional al cliente”.

Los recortes de personal, los servicios de descuento para potenciar los ingresos incrementales o los aumentos de precios generalizados están contraindicados en esta fase.

Influenza – o la gripe hospitalaria más grave

Los síntomas más graves de gripe hospitalaria suelen manifestarse de forma más lenta que los ingresos brutos habituales (en comparación con el mismo período del año anterior), además de presentar unos márgenes que se reducen rápidamente (reducción de los beneficios netos).

Las complicaciones son muy habituales. Las mayores tasas de pérdida de clientes y la reducción de las tasas de retorno de nuevos clientes son signos de una enfermedad mucho más grave (cifras netas de clientes negativas). Si la media de las transacciones también se reduce, quizá deban adoptarse medidas más drásticas en cuanto sea factible.

El pronóstico oscila entre bueno y reservado.

En las primeras fases (menos ingresos, clientes netos positivos) el pronóstico sigue siendo bueno si se inician estrategias de control de costes (reducir las existencias en favor de líquido disponible, incrementar los precios selectivamente y determinar los gastos), y se priorizan las variables de evaluación del servicio al cliente hospitalario (llamadas de seguimiento), así como los programas de captación de nuevos clientes (actos comunitarios, publicidad).

Cuando las cifras netas de clientes sean negativas, las medidas de control de costes deberán ser más drásticas (limitar el personal que no atienda a clientes, reducir existencias, eliminar los descuentos), y las

inversiones se limitarán a programas probados de captación de clientes (difusión entre la comunidad, cartas a la base de clientes solicitando su recomendación).

Inmunodeficiencia por retrovirus – las cosas se complican

En casos hospitalarios de sida, las cosas no pintan bien. Los ingresos se reducen significativamente, los beneficios se han convertido en pérdidas y, en el peor de los casos, el hospital no tiene flujo de caja o capacidad de endeudarse para invertir en el negocio.

Si las tasas de abandono de clientes son bajas y las cifras netas de clientes siguen siendo positivas, el pronóstico depende de la variable de satisfacción del cliente (una base de clientes satisfechos permite obtener un desenlace más favorable). En esta fase, una puntuación de satisfacción baja, incluso con cifras netas de clientes positivas, es muy preocupante.

Deben adoptarse medidas drásticas:

- Reducción de la plantilla.
- Reevaluación del modelo de negocio: Quizá se requieren incrementos o rebajas de precios para competir a nivel local (encontrar una posición competitiva en su área y seguir esa lógica; si es un servicio de gran envergadura y calidad, mantener o incrementar los precios de forma selectiva. Si es un servicio más pequeño bajo presión, plantearse el paso a un modelo desesperado aunque fácil de implementar de bajo coste/alto volumen).
- Reducir las existencias al mínimo necesario (turnos de 2 a 3 semanas) para liberar la mayor cantidad de líquido posible.
- Plantearse un endeudamiento adicional para sobrevivir a las dificultades.
- Contactar con los últimos “clientes fieles” y pedir ayuda.
- Plantearse la venta (o fusión) del hospital a un competidor más fuerte. Si existe la posibilidad en el área, la transfusión de nuevo líquido podría ayudar a mantener el hospital hasta que las nuevas medidas implementadas surtan efecto.

Los propietarios deben plantearse la gestión de un hospital veterinario con el mismo rigor y franqueza que al ver a pacientes. Si respondemos con una sonrisita a la idea de un cliente que trae a un animal al que le cuelga una masa abdominal de 10 kg y nos preguntamos cómo ha podido ocurrir tal cosa, debemos defender la misma opinión decidida en relación con los gestores de un hospital que dejan que los síntomas se desarrollen hasta que la situación del negocio es desesperada.

Un resfriado o incluso una gripe en un hospital NO requieren medidas drásticas, como inhibidores víricos. Junto con su contable y los miembros del personal, identifique las medidas “blandas” que puede adoptar para mejorar su negocio y superar todos los resfriados sin complicaciones. Gestione la inevitable gripe con buenas prácticas empresariales (control de existencias, definición inteligente de precios, personal amable, educación de los clientes). Además, proteja al hospital de las infecciones retrovirales a las que realmente no quiere enfrentarse. Para ello, practique la prevención; céntrese en sus clientes, sondéelos o hable con ellos por teléfono frecuentemente acerca de la calidad de su servicio, implemente mejoras habituales y sorprendentes en sus servicios, mantenga su estrategia de precios competitiva, pero no fije precios por debajo del mercado.

Y esté siempre atento a los síntomas precoces. ¡La detección precoz de la enfermedad y las medidas preventivas también son buenas prácticas empresariales!

Bibliografía

1. Swartz H. Compliance, Data Analysis and Key practice performance metrics. The North American Veterinary Conference. 2006.
2. Well managed practices. Benchmark surveys 2006 / 2007 / 2008.
3. Howard B. The R word: Recession. Veterinary Economics. 04/2008. Vol 49. Número 4.
4. Wutchiett C. Bring the value of veterinary services back to your practice. The North American Veterinary Conference. 2005.
5. Hashim M, Franks P, Fiscella K. Effectiveness of Telephone Reminders in Improving Rate of appointments kept at an outpatient clinic: A randomized controlled trial.