

VETERINARY **focus**

Edición especial

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía



Actualidad en gestión de clínicas



Philippe Baralon
Antje Blättner
Karen Felsted
Pere Mercader

Actualidad en gestión de clínicas

Índice

Los autores	3
Introducción	5
1 Estrategias clave para una mejor gestión de los empleados	7
2 Rentabilidad del centro veterinario, el indicador económico más importante	14
3 Indicadores clave para la gestión del centro veterinario ("Key Performance Indicators")	22
4 Comencemos por cuidar de los pacientes sanos	32
5 La venta profesional de los servicios médicos: cómo hacer que funcione	41
Referencias	53

Los autores



De izquierda a derecha: Philippe Baralon, Antje Blättner, Karen Felsted y Pere Mercader

Philippe Baralon

Licenciado en Veterinaria (Toulouse, 1984), Philippe también se formó en Economía (Master en Economía, Toulouse, 1985) y en Administración de Empresas (MBA, HEC, 1990). Philippe fundó su propio grupo de consultoría, Phylum, en 1990, y en la actualidad continúa siendo uno de sus socios.

Phylum trabaja como grupo consultor corporativo veterinario en las áreas de animales de compañía, clínica equina y producción animal.

Los principales ámbitos de competencia de Philippe son la estrategia, el marketing y las finanzas. También se centra en comparar las prácticas económicas de la medicina veterinaria en diferentes partes del mundo.

Philippe es el autor de aproximadamente cincuenta artículos sobre gestión de la clínica veterinaria; también diseña sesiones de formación y da conferencias en Francia y en el extranjero.

Antje Blättner

Antje se licenció por la Ludwig Maximilian University en 1988 tras haber estudiado Medicina Veterinaria en Berlín y en Munich, y en la actualidad practica la medicina veterinaria de animales de compañía a tiempo parcial.

Tras haber trabajado como profesora de auxiliares veterinarios, comenzó a dar conferencias a veterinarios y auxiliares alemanes sobre comunicación con el cliente, marketing y otros temas relacionados con la gestión en Alemania.

En 2001 tomó parte en un curso de postgrado sobre formación y "coaching" en la Universidad de Linz (Austria), y fundó "Vetkom" junto con su compañero el Dr. Wolfgang Matzner. Vetkom es una empresa que se dedica a formar a veterinarios y auxiliares en la gestión de la clínica a través de conferencias, seminarios y la provisión de formación interna para consultas y clínicas.

Desde 2005, Antje es editora de "Tierarzthelferin konkret", una revista profesional alemana para auxiliares veterinarios.

Karen Felsted

Karen se licenció en Marketing en la Universidad de Texas, en Austin. Estuvo 12 años dedicada a la contabilidad y a la gestión empresarial, seis de los cuales los pasó en Ernst & Young. En 1992, comenzó su educación veterinaria en la Texas A & M University, licenciándose en 1996. Tras volver a Dallas, ejerció tanto la clínica de animales de compañía como la medicina de urgencias a tiempo completo, además de mantener una consultoría de contabilidad veterinaria. En 1999 abrió la oficina en Dallas de Owen E. McCafferty, CPA, Inc. de la que se convirtió en la Directora Gerente, una empresa de contabilidad oficial a nivel nacional especializada en impuestos, contabilidad y servicios de gestión de clínicas para veterinarios. Durante ese tiempo recibió el certificado de Gerente de Clínicas Veterinarias.

Desde junio de 2001 a 2008, Karen trabajó para diversos grupos de consultoría (Brakke, Gatto McFerson), incluida su propia empresa especializada en servicios financieros para veterinarios. El 25 de junio de 2008 entró a formar parte de la Comisión Nacional de Asuntos Económicos Veterinarios (National Commission on Veterinary Economic Issues, o NCVEI) como Directora General.

La Dra. Felsted es miembro del Consejo Consultor Editorial de Veterinary Economics, y formó parte también del Consejo de Dirección de la Asociación de Consultores y Asesores de Gestión de Clínicas Veterinarias. Ha aparecido en numerosas revistas veterinarias tanto a nivel nacional como internacional, y también ha intervenido en diversas reuniones veterinarias locales, nacionales e internacionales.

Pere Mercader

Pere inició su carrera profesional ocupando durante 10 años diferentes posiciones directivas en marketing e investigación de mercados en una empresa global del sector de animales de compañía. En el año 2001 se convirtió en consultor independiente de gestión de clínicas, ofreciendo asesoramiento a diversos centros veterinarios españoles y portugueses.

Pere también ha contribuido al diseño y análisis de diversos estudios de precios y rentabilidad en las clínicas veterinarias. En la actualidad coordina y enseña en los módulos de Marketing y Estrategia del Master en Administración y Dirección de Centros Veterinarios organizado por AVEPA y la Universidad Autónoma de Barcelona.

Fundador y socio director de Veterinary Management Studies (www.estudiosveterinarios.com), la primera empresa de investigación de mercados y estudios económicos especializada en el sector de centros veterinarios en España. Pere es licenciado en Veterinaria, master en administración de empresas (MBA) y completó los cursos del programa doctoral en economía y empresa (DEA).

Introducción



El papel cambiante de los veterinarios

La creciente atención que los dueños de mascotas prestan a la salud de sus compañeros está impulsando una evolución dentro de las clínicas veterinarias hacia unos procedimientos terapéuticos más sofisticados y unas medidas preventivas mucho más exhaustivas.

El veterinario también está evolucionando desde su papel de médico y cirujano hacia un nuevo rol de líder empresarial, ya que tiene que gestionar empleados y nuevos servicios para proteger la salud de los animales. La nutrición juega un papel cada vez más importante dentro de las clínicas.

En respuesta a estos cambios, Royal Canin ha pedido a cuatro especialistas en gestión de clínicas la preparación de esta edición especial de Focus, para que compartan sus conocimientos y experiencias en gestión de clínicas veterinarias desde un punto de vista financiero, humano y técnico.

Espero que disfruten de la lectura de esta edición; en ella queda patente la determinación de Royal Canin por añadir valor a las clínicas veterinarias tanto como colaborador empresarial como científico.

Jean-Christophe Flatin
Director General
Royal Canin

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J.C. Flatin'.

1. Estrategias clave para una mejor gestión de los empleados

> RESUMEN

En esta sección nos centraremos en cuatro consejos que le podrán servir de ayuda para mejorar sus recursos humanos:

- Sepa qué es lo que quieren sus empleados,
- Utilice una lista de control para la contratación, con objeto de escoger a la persona más adecuada para el puesto,
- Evalúe el comportamiento, no la persona,
- Mantenga la coherencia interna en la retribución de su equipo



Muchos negocios pequeños, incluidas las clínicas veterinarias, no realizan un buen trabajo en lo que se refiere a la gestión de sus empleados. Un estudio realizado en los Estados Unidos, el Estudio sobre Prácticas de Gestión AVMA-Pfizer 2004 (2004 AVMA-Pfizer Business Practices Study) (Cron, 1998) mostró con claridad que la mayoría de los veterinarios no desarrollan el comportamiento directivo necesario para una gestión satisfactoria de los empleados. Por ejemplo, sólo el 40% de los encuestados del estudio tiene implementadas estrategias para promover la retención de sus empleados, y sólo el 27% mide la satisfacción de su plantilla. El estudio también midió la utilización de algunos procesos básicos de gestión de los recursos humanos, y descubrió que tan sólo el 36% de los encuestados tenía criterios formales para la contratación así como un proceso de contratación implementado, que únicamente el 40% de los encuestados tenía descripciones por escrito de los puestos de trabajo en sus clínicas y que sólo el 29% realizaba evaluaciones de rendimiento anualmente. Los resultados de este estudio también mostraron una correlación clara entre aquellos centros cuyos líderes demostraban habilidades sólidas de gestión de empleados y el éxito financiero de la clínica.

Los propietarios de estos negocios cuentan con habilidades técnicas muy sólidas (es decir, habilidades quirúrgicas y médicas), pero no cuentan con el conocimiento comercial o

con las habilidades interpersonales necesarias para dirigir de la forma más efectiva un negocio. Estos negocios son demasiado pequeños como para contratar directores de recursos humanos especializados, y a menudo funcionan con un socio o sólo con un director "para todo" a cargo de todos los aspectos del negocio, incluidas las finanzas, el marketing, los recursos humanos y otros aspectos comerciales. Estos directores a menudo ascienden desde puestos médicos y no tienen formación en gestión. Crear un equipo de alta calidad y conseguir que sean felices y estén motivados es una tarea difícil. No obstante, los propietarios y directores PUEDEN conseguir las habilidades necesarias. La mayoría de las personas no nacen sabiendo.

Éstas son habilidades adquiridas, al igual que la realización de una ovariectomía o la colocación de un catéter adecuadamente.

1/ Tenga en cuenta por qué la gestión es importante

¿Por qué es importante una gestión efectiva de los empleados? Es fundamental para la retención de los

empleados. Sin empleados, los veterinarios no serán capaces de ofrecer los altos niveles de cuidados médicos y quirúrgicos que desean dar, como tampoco podrán proporcionar la clase de servicio al cliente que hace que los clientes vuelvan a una clínica y que permite que el negocio prospere a nivel económico.

Perder empleados también es caro. Algunos de estos costes son obvios: el tiempo y el dinero que cuesta seleccionar, entrevistar, contratar y formar a un nuevo empleado. Pero son los costes indirectos los que suponen el gasto más alto: la pérdida de productividad tanto antes como después de que se vaya el empleado, la interrupción de las operaciones, la pérdida de clientes por causa de un servicio insuficiente y el efecto que causa a nivel tanto físico como emocional en los empleados que continúan en la clínica, quienes intentan cubrir esa escasez de plantilla. Se estima que el coste de perder un empleado se encuentra entre 1/3 y 2 veces el coste del salario anual del empleado. Dependiendo del puesto vacante, este coste se situaría entre los 8.000 € (1/3 del coste de un técnico con un nivel salarial de 24.000 euros anuales) y los 155.000 € (dos veces el salario anual de un veterinario) para una clínica veterinaria estadounidense media.

Por regla general, los empleados no se marchan por más dinero o por mejores oportunidades. En su lugar, se marchan por una gestión y un liderazgo insuficientes, es decir, por una contratación ineficaz, una formación escasa o inexistente, expectativas poco razonables y por

una falta de interés sobre lo que el empleado desea obtener de la relación laboral.

Resumir todas las habilidades y estrategias necesarias para liderar y gestionar a los empleados de forma efectiva no es posible en un artículo corto. No obstante, a continuación encontrará enumeradas cuatro técnicas efectivas para incorporar a su clínica.

2/ Sepa qué es lo que quieren sus empleados

El paso más importante a la hora de retener a buenos empleados es saber qué es lo que quieren. Esos días en los que todo lo que le importaba a los empleados era tener un puesto de trabajo (el que fuera) y obtener un salario con regularidad ya son cosa del pasado. La relación empresa-empleado es ahora una relación de igual a igual, y las empresas han de ofrecer algo más que dinero para mantener el tipo de plantilla que necesitan para dirigir de forma efectiva la clínica.

Desafortunadamente, con frecuencia las empresas no saben lo que quieren los empleados. Kenneth Blanchard (autor de The One-Minute Manager) encuestó a 10.000 empleados sobre lo que les hacía estar satisfechos con sus empleos. También encuestó a gerentes y supervisores sobre lo que

Componentes clave en RRHH



Los empleados enumeraron los cinco principales componentes de la satisfacción laboral de la siguiente forma:

- 1) Reconocimiento del trabajo hecho
- 2) Sentimiento de formar "parte del equipo"
- 3) Ayuda con los problemas personales
- 4) Seguridad laboral
- 5) Salario o sueldo alto

Los empleadores pensaron que las cosas que hacen que los empleados estén satisfechos eran las siguientes:

- 1) Salario o sueldo alto
- 2) Seguridad laboral
- 3) Promoción dentro de la empresa
- 4) Buenas condiciones de trabajo
- 5) Trabajo interesante

(De K Blanchard)

creían que hacía que sus empleados estuvieran satisfechos con sus empleos. Resulta interesante ver que las respuestas fueron bien diferentes.

El hallazgo realmente sorprendente de este estudio es que los tres puntos más importantes en la lista de los empleados fueron los tres últimos puntos en la lista de los gerentes.

Por tanto, los empleadores deben recordar:

- Lo que usted quiere no es lo que todo el mundo quiere
- No dé por supuesto que sus gerentes o usted saben lo que los empleados quieren
- Los empleados muestran una amplia variedad de factores de motivación
- La mejor forma de saber qué es lo que quieren los empleados es preguntándoles

3/ Utilice una lista de control para la contratación, con objeto de escoger a la persona más adecuada para el puesto

Contratar de manera eficaz es difícil. El presidente y Director General de una gran empresa americana de venta de navas una vez dijo sobre su programa de contratación de suplentes en vacaciones que "si la persona viniera y rellenara la solicitud, le contrataríamos sin más, a menos que viniera perseguido por un policía." Si bien los veterinarios a menudo sienten este mismo nivel de desesperación cuando buscan un buen empleado, esa no es la forma de conseguir a los que realmente supondrán un activo para su clínica.

El proceso de contratación falla por una o más de las siguientes razones:

- El propietario/gerente no llega a comprender realmente el puesto para el que están contratando,
- No comprenden la cultura de su clínica y la persona que será adecuada para la misma,
- No obtienen la suficiente información sobre el solicitante,
- Se centran solamente en habilidades técnicas como contraposición a las habilidades interpersonales cuando toman una decisión de contratación,
- No recuerdan suficiente información sobre cada candidato tras la entrevista como para tomar una decisión inteligente.

Una lista de control para la contratación ayuda a aquéllos que llevan a cabo la contratación a garantizar que han seguido todos los pasos necesarios para seleccionar a la persona más adecuada. La lista de control también mejora la coherencia en el tratamiento de todos los solicitantes, lo cual es importante tanto desde el punto de vista de protección legal como de la comparación efectiva de los solicitantes antes de tomar una decisión de contratación. La lista de control debe ser completada para cada solicitante. Los puntos que se deberían incluir en una lista de control para la contratación están enumerados a continuación:

- Información básica del empleado: nombre, puesto para el que realiza la entrevista, fechas de la entrevista
- Proceso de solicitud
 - ¿Recibió una solicitud?
 - ¿Cumplimentó el solicitante la solicitud en su totalidad?
 - ¿Estaba cumplimentada de forma clara? ¿Contenía errores ortográficos u obvios?
 - ¿Recibió un curriculum vitae? ¿Estaba realizado de forma clara? ¿Contenía errores ortográficos u obvios?
 - ¿Existen períodos frecuentes de desempleo? ¿Cambios

- frecuentes de trabajo? ¿Ausencia de progresión laboral?
- ¿Firmó y añadió la fecha el solicitante a la solicitud?
- Entrevista
 - ¿Qué preguntas realizó a cada candidato? ¿Cuáles fueron sus respuestas?
 - ¿Pudo el solicitante explicar de forma adecuada la razón por la que dejó sus anteriores trabajos?
 - El 90% de las preguntas realizadas deberían ser respondidas por todos los candidatos; esto reduce las posibilidades de acusaciones por discriminación y permite la comparación de respuestas entre candidatos. El 10% restante de las preguntas generalmente debería centrarse a nivel individual y ser el seguimiento de la información que aparece en el CV o en la solicitud para el puesto.
- Proceso de referencia
 - ¿Se han comprobado todas las referencias?
 - ¿Era coherente la información con lo que indicó el solicitante o con lo que ponía en la solicitud/CV?
 - ¿Qué decían las referencias sobre el candidato?
- Comprobación de antecedentes (hasta el límite permitido por la ley)
 - ¿Se ha comprobado su formación?
- Resumen de los principales puntos fuertes y débiles en las áreas de habilidades técnicas, habilidades interpersonales y experiencia laboral: esta información se extraerá del CV, de la solicitud de empleo y de la entrevista. Entre los comentarios se podrían incluir: "4 años

de experiencia como recepcionista en un gran hospital veterinario", "sin experiencia previa en medicina veterinaria", "capaz de responder a preguntas de forma clara y concisa", "no respondió a las preguntas realizadas, se desvió hacia otro asunto".

- Otras observaciones extraídas de conversaciones telefónicas y entrevistas; por ejemplo: "masculló al teléfono" o "vestía de forma limpia y profesional".

La toma de notas, en papel, de la misma información sobre cada empleado ayudará a la persona que realiza la contratación a recordar más sobre cada solicitante, y podrá compararlos de forma objetiva. Los comentarios realizados durante la evaluación del solicitante deben basarse en hechos, no en opiniones. Esto servirá de ayuda para tomar la decisión de contratación más objetiva y también ayudará a protegerle frente a demandas legales. No deberá anotar nada en este formulario que pueda resultar vergonzoso al leerlo en voz alta en un tribunal, como tampoco comentarios sobre hechos que no puedan considerarse legalmente en el proceso de contratación.

Las leyes de empleo varían drásticamente de un país a otro, por lo que tendrá que estar familiarizado con las recomendaciones de su país en lo que respecta a la documentación legal para la contratación y demás documentos apropiados.

Una lista de control para la contratación le ayudará a confirmar que está seleccionando al solicitante más adecuado.



Los comentarios correctivos siempre deben realizarse en privado al empleado.



Los comentarios positivos deben realizarse en público.



4/ Evalúe el comportamiento, no la persona

Muy pocos gerentes o empleados disfrutan de los procesos de evaluación del rendimiento, tanto si participan en valoraciones informales o rápidas, como si lo hacen en un proceso más formal de evaluación anual del rendimiento. En general, esto ocurre porque a muy pocos de nosotros nos gusta realizar o recibir críticas. El contenido del comentario es fundamental, pero el éxito al efectuar el cambio dependerá más de cómo se realiza el comentario que del contenido en sí.

La mayoría de las personas puede asumir las críticas sobre cómo ha desempeñado una tarea en particular. Sin embargo, muy pocos de nosotros encajamos bien las críticas sobre nuestras personalidades o sobre nuestros rasgos. Toda la comunicación, ya sea con compañeros, supervisores, amigos o familia, mejorará si recuerda evaluar el comportamiento y no a las personas.

Por ejemplo, John es su empleado del área de jaulas de hospitalización. No está realizando un trabajo muy bueno a la hora de comentar a los veterinarios de la clínica cómo se están comportando los animales alojados. Usted le dice: "John, no tienes iniciativa. Necesitas mejorar en esta área. Empiezo a estar cansado de venir aquí y de encontrarme que hay pacientes que no están reaccionando bien." Esto no es eficaz. John se sentirá atacado a nivel personal e inmediatamente empezará a buscar ejemplos de cómo ha mostrado iniciativa. Tampoco tiene ni idea de lo que usted quiere que él haga.

Una forma más adecuada de comunicar el comentario sería: "John, no estás haciendo un buen trabajo al no comentar a los veterinarios si uno de los animales alojados no está comiendo. Necesitamos saber esto de forma inmediata, con el fin de poder determinar si el animal está enfermando."

Quizás a John no le guste escuchar que no está actuando como se espera de él, pero reaccionará mucho mejor a este comentario que al primero. No ha sido atacado como persona, y hay un mensaje claro sobre lo que es necesario que haga para mejorar.

Esta estrategia también funciona con comentarios positivos. Por ejemplo, podría comentarle a Rachel que está encantado con su trabajo, ya que es muy colaboradora. Naturalmente, Rachel estará encantada con el halago, ya que a todos nos gusta que nos elogien. No obstante, en realidad ella no sabe el motivo del halago, y no sabe qué comportamiento repetir para continuar haciéndolo bien. Una forma más adecuada de comunicar el comentario sería: "Rachel, le agradezco mucho el que arrime el hombro y ayude a los recepcionistas cuando ha acabado de realizar el trabajo de laboratorio. Esto hace que las cosas funcionen sin problemas por las tardes, que es cuando estamos más ocupados."

Recuerde también que los comentarios correctivos siempre deben realizarse en privado al empleado. La única excepción a esta regla sería detener el comportamiento que va a producir de inmediato una muerte o lesión de un animal o de una persona. Por otro lado, los comentarios positivos siempre se han de realizar en público. Esto no sólo mejora el placer que experimenta el receptor del halago, sino que motiva a otros a comportarse del mismo modo.

Los sistemas de compensación basados en incentivos

¿Cuál es la mejor manera de pagar al equipo de un centro veterinario? ¿Existe una manera justa, eficiente y motivadora de compensar a nuestro personal? ¿Por qué algunas personas funcionan claramente mejor que otras bajo un mismo esquema de incentivos? ¿Por qué en algunas ocasiones los incentivos variables acaban generando conflictos de clima laboral?

Estas preguntas y otras similares reflejan uno de los conflictos más ampliamente descritos en la literatura de gestión: la dificultad de alinear los intereses del propietario de la empresa con los de sus empleados. Los sistemas de compensación son una poderosa herramienta para modular el comportamiento de nuestros colaboradores, tanto para bien como para mal: un sistema de incentivos mal diseñado será mucho peor para nuestro centro veterinario que ningún sistema.

Dos reflexiones prácticas a recordar en relación a estos sistemas:

- Si el centro veterinario no tiene establecido un sistema formal de evaluación de rendimiento, no debería utilizar sistemas de compensación variable. Muchos centros veterinarios pagan incentivos variables a sus veterinarios, y sin embargo jamás realizan una evaluación formal de su rendimiento. No tiene sentido compensar por resultados si no evaluamos de manera objetiva y estructurada a nuestros empleados. Deberíamos definir por escrito unos

objetivos individuales para nuestros colaboradores principales, y reunirnos periódicamente con ellos (dos o tres veces al año) para consensuar con ellos una evaluación. La compensación por incentivos debería ser la consecuencia natural de una evaluación de rendimiento. Lo contrario puede ser percibido como una decisión aleatoria y discrecional de la dirección, además de desincentivar el esfuerzo. Sin un buen sistema de evaluación del personal no es aconsejable implantar incentivos variables.

- Si el centro veterinario decide utilizar un sistema de retribución basado en incentivos, entonces los criterios para la asignación de estos incentivos deben ser equilibrados: Muchos propietarios de centros veterinarios pueden explicar vivencias acerca de los problemas que tuvieron cuando implantaron un sistema de comisiones para los veterinarios basado únicamente en un porcentaje de su facturación. Problemas de rivalidad por los casos entre los veterinarios, quejas de los clientes por visitas rápidas y facturas abultadas, dejación de funciones administrativas para disponer de más tiempo facturable, etc. Un buen sistema de incentivos debería reflejar de manera equilibrada los criterios de evaluación relevantes para un veterinario (no solamente la producción de ingresos, sino también la atención al cliente, las tareas administrativas y la calidad médica). Wilson, 2000 propone diversos ejemplos de sistemas empleados en centros veterinarios y que cumplen este criterio. La siguiente figura muestra una adaptación de uno de estos sistemas.

Ejemplo del sistema de compensación equilibrado basado en incentivos

Salario fijo	100	
Salario variable	De 0 a 25 adicional, dependiendo de la evaluación de rendimiento (si la evaluación de rendimiento = 100, entonces el salario variable = 25)	
Criterios de evaluación del rendimiento	Peso (importancia)	Medidas de rendimiento
Generación de ingresos para la clínica	30%	Generar ingresos por servicios médicos superiores a 5 veces el salario bruto
Excelencia en el servicio al cliente	30%	El 85% o más de los clientes encuestados afirman que volverán de nuevo a la clínica
Capacidad para formar y dirigir a más veterinarios junior	20%	El 80% de los veterinarios junior de la clínica califican como "buena o excelente" la formación recibida
Adhesión a los procedimientos internos del hospital	20%	Según criterio del supervisor directo
	Total	100%

5/ Mantenga la igualdad interna en el plano económico

No hay nada que desmotive más a las personas que ver cómo otros que realizan peor sus tareas o de forma comparable a ellos ganan más. Y esto es muy fácil que pase, de forma no intencionada, en una clínica. Por ejemplo, un técnico fue contratado hace dos años a 8,00 € la hora. Desde entonces ha tenido dos subidas, y ahora cobra 9,00 €. Pero cuando la clínica fue a contratar a un nuevo técnico este año, comprobaron que no podían contratar a nadie por menos de 10,00 € la hora. Por tanto, los pagaron. Pero los dos técnicos tienen habilidades equivalentes y, en realidad, el primer técnico es actualmente más valioso para la clínica, ya que se ha estado preparando durante dos años, sabe dónde se guardan las cosas, quiénes son los clientes, cuál es la rutina, etc. ¿Es realmente justo pagarle 1,00 € menos a la hora? Y, ¿realmente cree que no se enterará?

Para evitar que esto suceda, se debe evaluar la igualdad interna en cuanto a remuneración como mínimo una vez al año. Una de las ocasiones en las que se debe realizar es cuando se han preparado las evaluaciones de rendimiento y se han determinado los aumentos.

Se deberá preparar una hoja de trabajo con la siguiente información sobre cada empleado: nombre, puesto, trabajo a tiempo completo o parcial, salario por horas/mensual, fecha del último aumento, cantidad del último aumento, fecha de contratación, posición en las últimas evaluaciones de rendimiento, beneficios, así como cualquier comentario particular sobre el rendimiento del empleado.

Los empleados que tienen un puesto similar (veterinario, recepcionista, etc.) deben ser agrupados bajo el mismo epígrafe. Tras haber preparado la hoja de trabajo, los empleados de cada categoría deben ser comparados entre ellos.

De forma inevitable, surgirán las siguientes preguntas:

- ¿Por qué el mejor recepcionista gana menos que el chico problemático?
- ¿Por qué el jefe de auxiliares gana menos que las personas a las que supervisa?

- ¿Por qué el auxiliar recién contratado con habilidades desconocidas gana más que todos excepto uno de los auxiliares de la clínica?

Los empleados de categorías similares también deberán ser comparados (por ejemplo, los auxiliares con los recepcionistas).

Como parte del proceso de incrementos salariales, se deben realizar intentos de corregir las desigualdades. Y una vez que los salarios estén normalizados, la clínica deberá ser prudente a la hora de realizar más contrataciones, para no permitir que se produzcan otra vez desequilibrios. Una forma de conseguirlo es establecer un sistema en escala para cada grupo de empleados tal y como se muestra a continuación para el caso de los técnicos:

- Escala I 10,00-11,50 €/hora
- Escala II 8,50-10,00 €/hora
- Escala III 7,00-8,50 €/hora

El sistema anterior es representativo de la escala de remuneraciones de algunas clínicas estadounidenses, y deberá ajustarse para reflejar la remuneración en su país. Las habilidades específicas a incluir en cada escala deberán determinarse por la clínica, e incluirá las habilidades técnicas así como las interpersonales. No existe una clasificación estándar de habilidades disponible en la mayoría de los países. Una de las ventajas más importantes de un sistema en escala es que el salario del empleado está determinado por el nivel de habilidades del mismo, no por su antigüedad en la clínica. Este tipo de sistema no sólo ayuda a establecer los salarios de partida a los efectos de la contratación, sino que ofrece a los empleados un control sobre su nómina. Los empleados que desean ganar más dinero pueden hacerlo adquiriendo las habilidades necesarias para ascender hasta el siguiente nivel.

Si bien esta sección se centra principalmente en el mantenimiento de una igualdad de remuneración interna, es importante recordar que los salarios ofrecidos a los empleados de la clínica también pueden compararse con aquellos ofrecidos para trabajos fuera del sector veterinario. Si los salarios no son comparables o son mejores, no será posible atraer a un personal de calidad. En general, una clínica necesita pagar salarios por encima de la media para obtener empleados por encima de la media. ■

2. Rentabilidad del centro veterinario, el indicador económico más importante

> RESUMEN

Para que una clínica veterinaria pueda invertir en la plantilla, en equipamiento y en otros elementos necesarios para ofrecer unos cuidados médicos y quirúrgicos de la más alta calidad, es esencial contar con un alto nivel de rentabilidad. Sorprendentemente, calcular la rentabilidad de una clínica veterinaria no es tarea fácil. Esta sección presenta una metodología precisa para calcular la rentabilidad de su centro, junto con una discusión sobre la importancia de este indicador financiero y los errores más habituales a evitar en el cálculo e interpretación de esta medida.

Además del impacto obvio en el flujo de caja ("cash flow") de la clínica, la rentabilidad también tiene una importancia fundamental en la valoración económica del negocio. Aún así, todavía hay muchos propietarios de clínicas que no saben cómo calcular ésta y otras medidas financieras de vital importancia. En 1988, la Asociación Médica Veterinaria Americana (AVMA) encargó a Brakke Consulting Inc (Brakke) la realización de un estudio de las tendencias de negocio en veterinarios de pequeños animales, tanto en los que eran propietarios como en los que eran empleados de clínicas. Brakke, una empresa consultora especializada en los sectores de la salud animal y el cuidado de las mascotas, así como en la gestión de las clínicas veterinarias, colaboró en el estudio con dos profesores de la Escuela de Negocios Edwin L. Cox, de la Southern Methodist University (SMU) en Dallas, Texas. El programa de la licenciatura en Empresariales de la SMU se centra principalmente en la investigación de tendencias organizativas. El estudio fue financiado por Bayer Animal Health. El objetivo de dicho estudio era identificar las prácticas empresariales que, en caso de ser reconocidas y adoptadas por los veterinarios, podrían ayudarles a aumentar sus ingresos. El Estudio de Buenas Prácticas de Gestión de Brakke (Brakke Management and Behaviour Study) demostró de forma empírica la importancia que tiene para los dueños de clínicas el comprender la parte financiera de sus clínicas, y cómo sólo unos pocos de ellos realmente la

entienden. Resultado: la mayoría de los propietarios de clínicas no comprenden los conceptos financieros, y aquellos que lo hacen, ganan más dinero. Sólo la mitad del grupo de veterinarios estudiados comprendía los términos "beneficios antes de impuestos" y "flujo de caja". Sólo el 10-20% de los encuestados pudo escoger la definición correcta de los restantes términos financieros que aparecían en un formulario de tipo test. Y este conocimiento supone una enorme diferencia en ingresos: los propietarios masculinos que respondieron a tres o más preguntas de forma correcta tenían ingresos personales un 7% más altos que aquellos que no respondieron correctamente. Las propietarias femeninas que respondieron a tres o más preguntas de forma correcta resultaban tener ingresos que eran un 19% superiores a aquellas que no respondieron correctamente.

1/ ¿Por qué la rentabilidad de la clínica es una medida tan importante?

Comprender la rentabilidad de una clínica es uno de los conceptos más importantes y necesarios para gestionar bien un hospital veterinario. El beneficio de explotación es la

Prueba de auto-evaluación (*)

(Por favor, seleccione una sola respuesta)

1) ¿Cuál de las siguientes formas es la más apropiada para calcular la rentabilidad de los recursos propios como propietario de la clínica?

- A Beneficios antes de impuestos divididos por sus recursos propios como propietario.
- B Flujo de caja dividido por sus recursos propios como propietario.
- C Salario y ganancias como propietario dividido por sus recursos propios como propietario.
- D No estoy seguro.

2) ¿Cuál de las siguientes formas es la más apropiada para calcular la rentabilidad sobre los activos de su clínica?

- A Beneficios antes de impuestos divididos por los activos totales.
- B Beneficios antes de impuestos divididos por los ingresos menos los activos totales.
- C Beneficios antes de impuestos divididos por los ingresos menos el volumen de negocio de los activos.
- D No estoy seguro.

3) ¿Cuál de las siguientes formas es la más apropiada para calcular el flujo de caja de su clínica para el último año?

- A Beneficios antes de impuestos más la depreciación.
- B Beneficios antes de impuestos más la depreciación menos los impuestos.
- C Recibos menos gastos.
- D No estoy seguro.

4) ¿Cuál de las siguientes formas es la más apropiada para calcular los beneficios antes de impuestos de su clínica?

- A Margen comercial bruto menos gastos de explotación.
- B Margen comercial bruto menos gastos de explotación y depreciación.
- C Margen comercial bruto menos gastos de explotación y ajustes por periodificación.
- D No estoy seguro.

5) En su opinión, ¿cuál de las siguientes formas es la más apropiada para evaluar el rendimiento de los ingresos de su clínica?

- A Ingresos totales generados durante el año.
- B Ingresos totales menos impuestos sobre la venta percibidos y devoluciones a los clientes.
- C Ingresos totales menos impuestos sobre la venta percibidos, devoluciones a los clientes y costes de ocupación.
- D No estoy seguro.

principal cifra que indica hasta qué punto está funcionando correctamente la clínica a nivel financiero. También existe una fuerte correlación entre la buena medicina y el buen negocio. Si una clínica no funciona correctamente a nivel financiero, no puede invertir en equipamiento, en personal, en instalaciones y en otros elementos necesarios para ofrecer una buena atención veterinaria. Además del impacto obvio en el flujo de caja del negocio, la rentabilidad también es un determinante fundamental del valor económico de una clínica. En los Estados Unidos, los dueños de clínicas han asumido históricamente (y con buenos motivos) que cuando decidieran vender sus clínicas habría compradores dispuestos a comprarlas, y dispuestos a pagar un buen precio por ellas. En otras palabras, han asumido que esos negocios tenían un valor que podría ser transferido a otra persona. Por supuesto, siempre ha habido unas cuantas clínicas para las cuales esta afirmación no hubiera sido válida: no se pudo encontrar un comprador, o bien lo que los compradores estaban dispuestos a pagar no era ni remotamente lo que el vendedor pensó que valía su clínica. Típicamente, estas clínicas han sido fáciles de identificar, y contaban con varios elementos en común. Solían ser clínicas pequeñas con propietarios que no se centraron mucho en los aspectos comerciales de la misma. A menudo, las instalaciones y los equipos eran antiguos, y los veterinarios no se mantuvieron al día de los cambios en la medicina todo lo que hubiera sido aconsejable. Estas clínicas contaban con pocos beneficios en sí mismas, y debido a que el grueso del

valor de una clínica está determinado por la rentabilidad, dichas empresas tenían poco valor. Afortunadamente, no existían muchos centros veterinarios como esos.

No obstante, en los últimos años, el número de clínicas con poco o ningún valor ha ido aumentando, hasta el punto de que el Consejo de Valoración Económica de Centros Veterinarios de VetPartners (anteriormente conocida como la Asociación Americana de Consultores de Gestión de Clínica Veterinaria), acuñó el término "No-LoSM Practice" (o lo que es lo mismo, clínica sin valor o con poco valor) para describir este tipo de clínicas. Cada vez más clínicas, al ser evaluadas, carecían del valor que normalmente se hubiera esperado que tuvieran, y de este modo entraban en la categoría de "No-LoSM". Y, en la mayoría de los casos, los propietarios de estas clínicas ignoraban totalmente el problema. Algunas de estas clínicas mostraban rasgos en común con las clínicas que, históricamente, tenían poco o ningún valor. Se trataba de clínicas pequeñas con un bajo nivel de rentabilidad, que no podían hacer frente a las cambiantes demandas de los clientes con respecto al servicio, la calidad de la medicina, los avances tecnológicos y la mejora de las instalaciones.

Las restantes clínicas con poco o ningún valor, no obstante, formaban un grupo sorprendente. Aparentemente, podría parecer que estas clínicas lo están haciendo muy bien. Se encontraban ubicadas en instalaciones muy atractivas, ofrecían una medicina y una atención quirúrgica de alta calidad a los clientes, tenían los últimos equipamientos, una amplia plantilla de soporte a sus veterinarios, ofrecían una remuneración y unos beneficios muy altos a sus empleados en comparación con otras y, a los ojos de los dueños, el flujo de caja era sólido. Sin embargo, el valor de la clínica se basa en gran medida en los beneficios, y muchos de los factores que hacen que estas clínicas parezcan atractivas son los que reducen la rentabilidad.

De forma sorprendente, algunas clínicas parecen funcionar muy bien, pero pertenecen a la categoría "sin valor-poco valor".



2/ ¿Por qué esta cifra es tan difícil de calcular?

Calcular el beneficio de explotación real de una clínica no es una tarea fácil para los negocios pequeños en los Estados Unidos. Las grandes empresas o las empresas que cotizan en bolsa están obligadas a utilizar los PCGA o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y, por consiguiente,



Los informes financieros que obtienen estos negocios incluyen un cálculo del beneficio de explotación. Los negocios pequeños no están obligados a utilizar la contabilidad PCGA, y los informes financieros que reciben estas clínicas generalmente no incluyen un cálculo fiable del beneficio de explotación del negocio. La cuota imponible para la declaración fiscal se calcula basándose en las leyes fiscales, y esta cifra no es la misma que el beneficio de explotación. Esto no significa que dichos informes no estén preparados correctamente; simplemente significa que los informes requeridos por la Agencia Tributaria estadounidense (el IRS) o los estándares de contabilidad estadounidenses para negocios pequeños no fueron diseñados para determinar la rentabilidad. Ningún informe ofrecerá a una clínica toda la información financiera necesaria para tomar decisiones operativas inteligentes; por desgracia, el informe que parece estar preparado casi nunca es el que calcula la rentabilidad real de una clínica.

Debido a que los propietarios y gerentes de clínicas no están acostumbrados a obtener este tipo de información, normalmente no saben cuál es la rentabilidad real de sus clínicas. La primera vez que muchos dueños comprenden su rentabilidad real es cuando el tasador habla con ellos sobre dicha cifra antes de vender la clínica.

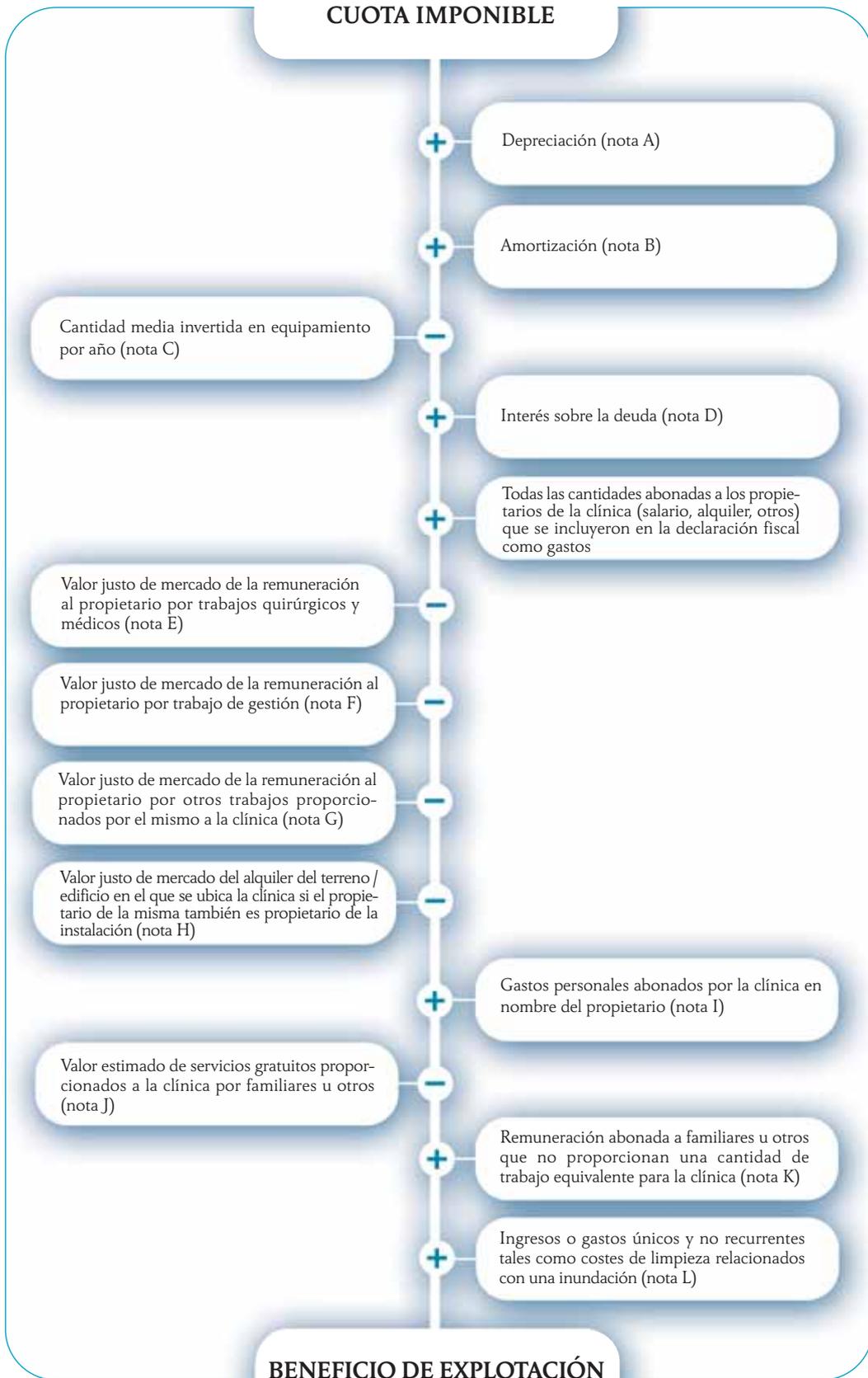
Los informes financieros y fiscales que reciben los propietarios de las clínicas variarán dependiendo de las normativas fiscales y contables locales. Si sus informes no calculan la rentabilidad real de la clínica, necesitará realizar este cálculo por su propia cuenta o bien pedirle a su asesor financiero que lo realice. La base imponible para la declaración fiscal normalmente es el punto de partida para este cálculo. Si bien los ajustes específicos que quizá necesite hacer para convertir la base imponible a beneficio de explotación variarán dependiendo de la metodología utilizada para preparar su declaración fiscal, el concepto básico es el mismo en cualquier país. La cifra que desea calcular es el beneficio de explotación.

El cálculo del beneficio de explotación no sólo es necesario a la hora de vender su clínica, también lo es antes de hacer una gran inversión, o de incluir a un nuevo socio. Es lo primero que pedirá un consultor. Cuando todos los datos han sido recopilados, el cálculo de la cifra suele suponer un día de trabajo para un consultor.

3/ Cómo calcular la rentabilidad

El beneficio de explotación es la diferencia entre los ingresos y los gastos de explotación de una clínica. Los ingresos y los gastos de explotación incluyen sólo aquellos conceptos que son necesarios y que se utilizan normalmente en las operaciones rutinarias de una clínica veterinaria. Los conceptos que forman parte de la categoría de ingresos incluirían los honorarios por servicios profesionales y los ingresos derivados de la venta de medicamentos, alimento para mascotas y otros productos para mascotas que hay en la clínica. Los gastos incluirían el alquiler de las instalaciones, las remuneraciones de los veterinarios y la plantilla y los gastos para medicamentos y suministros médicos. Los conceptos no relacionados con la explotación del centro veterinario no deberían incluirse. Algunos ejemplos de ello serían los ingresos percibidos por la clínica por el alquiler de un apartamento adyacente a las instalaciones o los gastos personales abonados por la clínica en nombre del propietario. Todos los conceptos de gastos e ingresos de explotación deberían introducirse a niveles de valor justo de mercado. De forma ideal, los informes utilizados para este cálculo se preparan siguiendo el principio del devengo. De no ser así, podría ser necesario realizar ajustes para el inventario, los ajustes por periodificación u otras entradas para las cuales existe una variación significativa entre la contabilización por el criterio del devengo y la contabilización por el criterio de caja. Su contable o su consultor financiero le podrán ayudar a determinar si esto es necesario. Para facilitar la comparación con otras clínicas, el beneficio de explotación se indica generalmente como un porcentaje denominado margen de beneficios, el cual se calcula como el beneficio de explotación dividido por los ingresos brutos del centro.

Los conceptos contables que generalmente deben ajustarse con objeto de convertir la base imponible en un beneficio de



explotación real incluyen: pagos del propietario de la clínica, alquiler de equipamiento e instalaciones en caso de que estos elementos pertenezcan al dueño de la clínica y sean alquilados a ésta última, servicios proporcionados por familiares del propietario a la clínica, depreciación, gastos personales abonados por la clínica en nombre del propietario de la misma, e interés sobre la deuda.

La fórmula básica para calcular el beneficio de explotación se muestra a continuación. Para llegar a esta cifra, hay que realizar diferentes ajustes en la base imponible. Estos ajustes serán comentados de forma más detallada tras la fórmula.

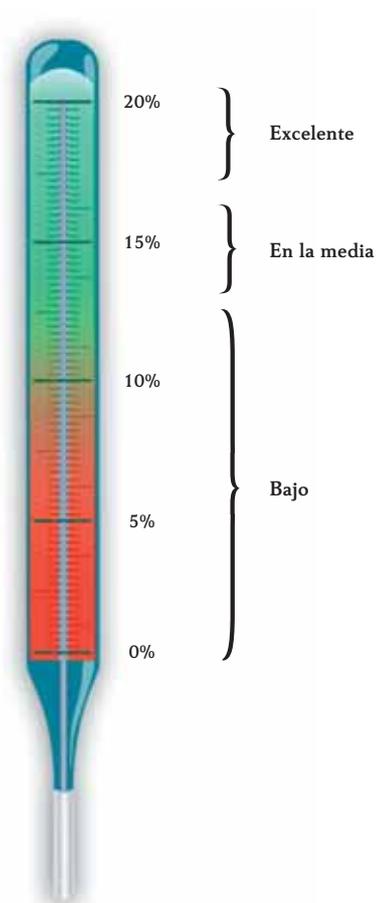
La suma de estas cifras le ofrecerá una estimación del beneficio de explotación. El beneficio de explotación se divide a continuación entre los ingresos brutos de la clínica para obtener el porcentaje del margen de beneficios. Debido a que existen diferencias locales en las leyes fiscales, quizá sea necesario realizar otros ajustes para convertir su base imponible a beneficio de explotación. Recuerde que su objetivo es incluir todos los gastos y beneficios de explotación de la clínica en el cálculo a niveles de valor justo de mercado. Si en el cálculo de su declaración fiscal incluye gastos o beneficios aparte de la explotación, elimínelos. Si NO ha incluido gastos o ingresos de explotación en su declaración fiscal, deberá incluirlos en el cálculo. Si alguna de las entradas de gastos o ingresos de explotación no ha sido incluida a niveles de valor justo de mercado, ajuste la cifra al valor justo de mercado.

A continuación, se incluye una ampliación sobre los ajustes incluidos en la fórmula anterior:

- **Nota A:** la depreciación y la amortización son una forma de asignar gastos únicos a los diversos períodos en los cuales la clínica se beneficiará del gasto. Por ejemplo, la compra de una máquina de ultrasonidos beneficiará a una clínica durante más de un año; por tanto, el gasto total no debería registrarse en los informes financieros de la clínica en el año de la compra. En lugar de ello, deberá extenderse entre los años en los que el centro será propietario del equipo. Las agencias tributarias como, por ejemplo, la Agencia Tributaria estadounidense no suelen utilizar los métodos de amortización y depreciación que reflejan realmente el "uso" del gasto por parte de la clínica durante la vida del equipo. En lugar de ello, utilizan la ley fiscal para promocionar diversas decisiones políticas, y el período de depreciación utilizado en las declaraciones fiscales no refleja la vida útil real del equipo. Si esto es así en su país, estas cantidades deben eliminarse del cálculo del bene-

ficio de explotación, y reemplazarse por una estimación mejor (véase a continuación).

- **Nota B:** la mayoría de los elementos amortizados en una declaración fiscal de una clínica (fondo de comercio, gastos de establecimiento) son gastos únicos que no deberían incluirse en el cálculo de los beneficios de explotación; por lo tanto, no se realiza ningún ajuste adicional para los mismos tras eliminar el gasto de amortización.
- **Nota C:** la depreciación relacionada con la compra de equipamiento se elimina del cálculo del beneficio de explotación ya que las cantidades utilizadas en la declaración fiscal no son correctas a estos efectos. No obstante, la compra de equipamiento es un gasto constante e importante para una clínica, por lo que debe incluirse en el cálculo del beneficio de explotación. Normalmente, esto se realiza mediante la deducción de la cantidad media estimada invertida en equipamiento por año.
- **Nota D:** la parte del interés de todos aquellos pagos de préstamos no se encuentra incluida en el cálculo del beneficio de explotación. Ésta se considera un coste de financiación, no un coste de explotación.
- **Nota E:** la remuneración al propietario es uno de los ajustes más significativos, y casi siempre ha de calcularse de forma diferente al determinar el beneficio de explotación que si se realiza dicho cálculo para la declaración fiscal. A menudo, los propietarios determinan arbitrariamente una cantidad que deberá pagarse a través de su sistema de nóminas; esta cantidad a menudo no tiene correlación con el trabajo real de gestión, quirúrgico y médico que el propietario realiza en la clínica y, por lo tanto, en la declaración fiscal parece como si la clínica fuera más o menos rentable de lo que realmente es. En los EE.UU., los reglamentos de la Agencia Tributaria también dictan cómo deben gestionarse algunos aspectos de los pagos al propietario, y estos reglamentos varían por tipo de entidad. Por ejemplo, la remuneración al propietario debe registrarse de forma diferente para una empresa que para una asociación. Una clínica puede parecer más o menos rentable de lo que realmente es simplemente a causa de estos reglamentos. En los EE.UU., la remuneración al propietario por servicios quirúrgicos y médicos proporcionados a la clínica se calcula generalmente como un porcentaje de los ingresos personales generados por el propietario de la clínica. De forma común, en las clínicas de pequeños animales se utiliza un porcentaje del 20-21% de la producción personal. Si la retribución por producción no se utiliza por regla general en su área, el salario podría estimarse también como la cantidad que podría abonarse a un veterinario no propietario para un trabajo similar.



Nivel de rentabilidad de las clínicas veterinarias

- **Nota F:** los propietarios generalmente proporcionan servicios de dirección y gestión a la clínica, por lo que debe determinarse una estimación del valor de estos servicios. En los EE.UU., los gastos por dirección y gestión en total generalmente suponen una media del 3-4% de los ingresos brutos. Si el propietario es el único que proporciona estos servicios a la clínica, un presupuesto razonable para la remuneración por gestión del propietario sería el 3% de los ingresos brutos totales del centro. Si la clínica cuenta con un gestor de oficina o de clínica que recibe un salario por llevar a cabo algunos de dichos servicios, la remuneración asignada al propietario por este concepto debe establecerse a un nivel inferior, quizá al 1,5% de los ingresos brutos totales del centro.
- **Nota G:** si el propietario lleva a cabo una cantidad significativa de otros servicios para la clínica que, normalmente, serían llevados a cabo por personas externas a la misma

como, por ejemplo, trabajos de reparación, se debe incluir una estimación del valor justo de mercado del coste de este trabajo como ajuste. Mientras que muchos propietarios en los EE.UU. realizan pequeños trabajos de esta clase en sus clínicas, generalmente no son de suficiente importancia como para ser incluidos en estos ajustes.

- **Nota H:** si las instalaciones de la clínica no son propiedad del propietario del centro o de un pariente, no será necesario realizar ningún ajuste en los gastos de alquiler de la instalación, ya que se asume que la cantidad incluida por el alquiler se encuentra al valor justo de mercado. Puede ser necesario realizar un ajuste si la instalación de la clínica es propiedad del propietario del centro y el alquiler pagado por la sociedad al propietario no se encuentra en su valor justo de mercado. A veces, los propietarios cobran un alquiler diferente al del valor justo de mercado por motivos impositivos o por otras razones. También es necesario un ajuste del alquiler si la instalación es propiedad de la misma entidad legal que es propietaria de la clínica, y no se paga alquiler alguno. Existe un coste económico relacionado con el uso de una instalación que debe incluirse en el cálculo del beneficio de explotación.
- **Nota I:** muchos negocios pequeños pagan los gastos personales de los propietarios para obtener una deducción fiscal. Estos pagos hacen que la clínica parezca menos rentable de lo que realmente es. Estos gastos no son necesarios para la explotación de la clínica, y no deben incluirse en el cálculo del beneficio de explotación. Entre los ejemplos de estos gastos se incluyen los gastos de comida y de ocio de manera excesiva, los costes de automóvil en exceso, pagos de piscina, mobiliario personal, viajes a Tahiti, vuelos, etc.
- **Nota J:** los familiares o amigos pueden proporcionar servicios gratis tales como la contabilidad o los servicios de gestión para la clínica sin ningún coste; en caso de que el centro tuviera que contratar a alguien para realizar este trabajo, habría un coste relacionado, por lo que el mismo debe incluirse como gasto en el cálculo del beneficio de explotación.
- **Nota K:** los familiares o amigos a veces reciben un salario y beneficios de la clínica aunque no proporcionen servicios a la misma. Estos gastos hacen que la clínica parezca menos rentable de lo que realmente es, y debe eliminarse del cálculo del beneficio de explotación.
- **Nota L:** ocasionalmente, una clínica tendrá algún tipo de gasto único y excepcional que no es representativo de los gastos de explotación normales en curso. Estos gastos hacen que la clínica parezca menos rentable de lo que realmente es, y debe eliminarse del cálculo del beneficio de explotación. Un ejemplo de este tipo de gasto en los EE.UU.

fueron los gastos de limpieza para clínicas de la zona de Nueva Orleans relacionados con el huracán Katrina.

En los EE.UU., un margen de beneficios del 18% o más para una clínica generalista de pequeños animales (no para un centro de referencia) se considera como superior; la media es del 13-16% y menos del 13% se considera por debajo de la media. Si bien no existe ningún estudio que documente lo anterior, algunas observaciones anecdóticas sugieren que la mayoría de las clínicas se encuentran en la media y por debajo de la misma. ¿Cómo es su margen de beneficios en comparación con el de otras clínicas y con el de otras inversiones que usted tiene?

Es importante recordar que el beneficio de explotación puede medirse en euros absolutos y como un porcentaje de los ingresos brutos (el margen de beneficios). Ambas son cifras importantes y deben ser comprendidas por el propietario de una clínica. El margen de beneficios es útil, ya que puede compararse entre clínicas de diferente tamaño. Comparar en euros absolutos no tiene sentido porque las clínicas difieren en cuanto a su tamaño y carácter. Los porcentajes del margen de beneficios también predicen si una clínica se venderá a un precio más alto o más bajo. La cifra en euros absolutos, no obstante, impulsa el flujo de caja y el valor en euros de un centro veterinario.

Obviamente, en una situación ideal, tanto los euros absolutos como el margen de beneficios aumentarán con el tiempo. Pero, ¿qué ocurre si aumentan los euros absolutos pero disminuye el margen de beneficios? Por ejemplo, los beneficios en euros aumentan de 155.000 a 193.000 euros de un año al siguiente, pero el margen de beneficios disminuye del 14% de los ingresos brutos al 12%. Asumiendo que todo lo demás sigue igual, el propietario de la clínica podrá obtener más dinero de por su negocio y el valor del centro en euros absolutos aumentará. Sin embargo, el valor de la clínica como porcentaje de los ingresos brutos generalmente disminuirá si disminuye el margen de beneficios. Es fundamental entender este punto. En los EE.UU., muchos dueños de clínicas esperan tener una clínica que puedan vender por el 100% de los ingresos brutos. Generalmente, esto sólo pasa si el margen de beneficios es de un 18% o superior. Si el dueño de una clínica aumenta los beneficios en euros absolutos pero muestra un declive en el margen de beneficios, podrían darse aumentos a corto plazo

a expensas del valor por el que la empresa podría venderse en el futuro. Siempre y cuando el propietario tenga una buena comprensión del impacto del margen de beneficios decreciente sobre el valor futuro de la clínica, esto no sería un problema; no obstante, es muy importante que el propietario observe las implicaciones tanto a corto como a largo plazo de situaciones como la anterior.

4/ ¿Qué pasa si sus beneficios no son tan altos como usted desearía?

Si los beneficios de su clínica no son lo que usted esperaba que fueran, ¿qué puede hacer para solucionarlo? La ausencia de rentabilidad puede provenir de ingresos que son demasiado bajos, de gastos que son demasiado altos o bien por una combinación de ambos. Aumentar los ingresos al tiempo que los gastos permanecen constantes (es decir, aumentar la productividad y la eficiencia) normalmente tendrá el mayor impacto posible sobre la rentabilidad de la clínica. No obstante, es fundamental que los gastos se mantengan dentro de los límites normales. Los gastos clave en los que hay que centrarse incluyen medicamentos y gastos médicos, así como remuneración y beneficios para veterinarios y resto de la plantilla. También es muy importante revisar la rentabilidad esperada de grandes inversiones tales como la compra de nuevo equipamiento o la mudanza a una nueva instalación. Estas actividades a menudo son financieramente menos satisfactorias de lo esperado. La falta de atención a la política de honorarios, a los descuentos y a los cobros perdidos también puede conducir a una rentabilidad en declive.

Comprender no solamente la rentabilidad de la clínica, sino también los tipos de factores que conducen a este estado, es fundamental. Hasta que la clínica tenga una idea de las causas de raíz del problema, es difícil determinar cuál será la solución correctiva. Existen un gran número de cursos formativos continuos y de publicaciones disponibles que ayudan a gestionar la clínica. Otra solución es trabajar con un consultor financiero o un asesor para la clínica con objeto de obtener una mejor comprensión de los asuntos que tienen un impacto en la rentabilidad así como posibles soluciones. ■

Respuestas a la prueba de auto-evaluación:

1) A 2) A 3) C 4) A 5) B

3. Indicadores clave para la gestión del centro veterinario

> RESUMEN

Gestionar la actividad de una clínica veterinaria supone la revisión de los Indicadores clave del rendimiento (KPIs) que reflejan la eficacia y la efectividad de las operaciones. Estos datos, tanto si son financieros como de otra índole, deben recopilarse y revisarse de manera regular. Los KPIs deben compararse con la actividad anterior de la clínica, así como con índices de referencia externos ya establecidos. También podría ser muy útil utilizar un "informe de gestión" estándar para recopilar y analizar dichos datos.

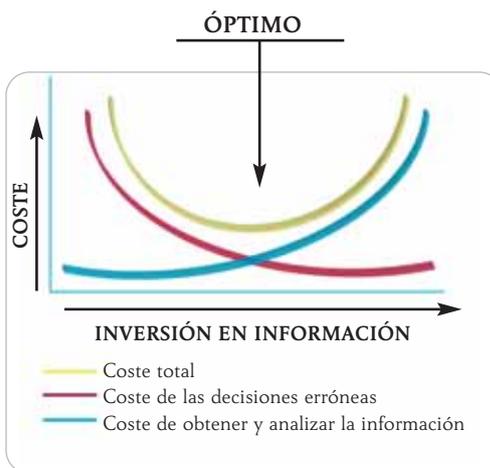


Imagínese que usted deja su clínica en manos de sus empleados durante un año para irse de año sabático a un país lejano. A lo largo de ese periodo, le resulta imposible comunicarse con sus empleados y por lo tanto desconoce la evolución del centro, tanto desde el punto de vista médico como desde una perspectiva empresarial. Sin embargo, poco antes de regresar, las autoridades de ese lejano país le permiten a usted contactar por escrito con sus empleados y realizarles cinco preguntas concretas acerca de la evolución de su centro. ¿Cuáles serían las preguntas a realizar? ¿Qué cinco o seis informaciones concretas son las que le permitirían a usted juzgar mejor la evolución de su centro desde la distancia?

Este pequeño dilema nos da paso a la siguiente reflexión acerca de la gestión de la información: ¿Hasta qué punto es necesario y rentable invertir tiempo en la obtención y el análisis de información sobre nuestro centro veterinario? ¿Realmente vale la pena? ¿Mejorarán nuestras decisiones con esta información lo suficiente como para justificar el coste necesario para obtenerla e interpretarla? ¿Hará alguna diferencia? ¿Se puede llegar a controlar la evolución de nuestro centro veterinario sin estar físicamente en él todo el tiempo?

Una visión económica de esta cuestión nos apuntaría que es rentable invertir un euro adicional en la obtención y análisis de información mientras se cumpla que la mejora de decisiones resultantes de esa información adicional nos llevará a la obtención de más de un euro de beneficio incremental para el centro veterinario... El siguiente gráfico modeliza esta manera de pensar.

Costes de la información y de la desinformación



La escasez de información genera costes en forma de decisiones erróneas con consecuencias económicas negativas. Pero el exceso de información también genera costes relacionados con la obtención e interpretación de los datos (el llamado fenómeno de “análisis-parálisis”, por el cual algunos gestores nunca son capaces de tomar decisiones porque siempre están esperando a disponer de información perfecta). El punto óptimo se encuentra en alguna zona intermedia.

En la experiencia del autor, la mayoría de centros veterinarios se encuentran aún en la zona de ganancias incrementales cuando invierten más en obtener información para mejorar su gestión. Sin embargo, y con el objetivo de evitar caer en la zona de “parálisis-análisis”, sería interesante que el gestor del centro veterinario se familiarice con algunos de los indicadores de gestión más habituales y que realice una selección acotada de aquellos que sean más relevantes en su caso concreto.

1/ ¿Qué información de gestión tiene sentido obtener y analizar en un centro veterinario?

A continuación se enumerarán una serie de medidas o indicadores agrupados por temas. No se pretende recomendar al gestor veterinario que utilice todos estos indicadores; de hecho sería contraproducente y se incurriría en un riesgo evidente de empacho de información. La intención del autor al presentar este menú de medidas es ofrecer al gestor una serie de herramientas para que realice una selección limitada de las mismas.

A) Medición del crecimiento de los ingresos

Se sugiere realizar un seguimiento de la evolución de los ingresos, distinguiendo entre aquellos servicios genuinamente propios del centro veterinario (“Servicios Médicos”) y el resto de actividades que suelen colaborar de manera

secundaria en la generación de ingresos (“Productos y Servicios Complementarios”).

Nótese cómo en el ejemplo de la **Figura 1** se analiza la información de los ingresos de un centro veterinario ficticio tanto de un periodo mensual (Marzo de 2009) como del acumulado anual hasta la fecha del informe (Enero-Marzo 2009), y se comparan ambas cifras con los mismos periodos del año anterior.

.....
*En el ejemplo de la **Figura 1**, se observa que Marzo ha sido un buen mes para este centro, con crecimiento de ingresos tanto en la familia de “Servicios Médicos” como en la de “Productos y Servicios Complementarios”. En la familia de “Servicios Médicos” destacan los crecimientos de conceptos como “Hospitalización” y “Diagnóstico por imagen”, mientras que se detecta un decrecimiento importante en “Urgencias”. El análisis de la cifra trimestral (en las dos columnas de la derecha) confirma la tendencia positiva en el caso de “Diagnóstico por imagen”, y matiza las conclusiones en el caso de los otros dos conceptos.*

B) Medición de la calidad de los ingresos

También puede resultar muy útil medir cuál es el peso relativo de cada línea de ingresos con respecto al total del centro. En general, se considera que aquellos centros con un porcentaje elevado de sus ingresos procedentes de los servicios médicos están más protegidos frente a la competencia de otros establecimientos no veterinarios que también comercializan productos y servicios para el cuidado de las mascotas.

.....
*La **Figura 2** muestra un análisis de este tipo, donde en base a los ingresos anuales del año 2008 para el centro veterinario de nuestro ejemplo se analiza la composición porcentual de los ingresos.*

Dentro de los servicios médicos, se considera deseable contar con un porcentaje elevado de los ingresos procedentes de cirugías o de pruebas diagnósticas, mientras que no lo es tanto en el caso de las vacunas. Nuevamente,

Figura 1. Evolución de los ingresos (datos ficticios).

Familias de Ingresos	Marzo '09 (euros)	Crecimiento vs. Marzo '08 (en %)	Acumulado Enero-Marzo '09 (euros)	Crecimiento. vs. mismo período '08 (en %)
Consulta	5,731	8,4%	15,018	6,8%
Vacunas	4,993	6,9%	14,896	9,4%
Tratamientos	2,467	13,7%	7,145	2,7%
Cirugía	5,323	6,0%	15,462	5,9%
Hospitalización	2,780	22,1%	6,984	3,9%
Diagnóstico por imagen (rayos x, endoscopia, ecografía...)	3,201	35,3%	8,216	22,9%
Analítica/Laboratorio	4,855	9,3%	12,282	-2,2%
Urgencias	2,028	-15,5%	7,259	6,6%
Otros	769	-4,6%	2,371	-3,1%
Total Servicios Médicos	32,147	10,4%	89,633	6,5%
Medicamentos (de prescripción y OTC)	6,660	6,8%	21,357	8,1%
Alimentos (mantenimiento y dietéticos)	1,508	11,5%	4,865	9,7%
Accesorios	993	-13,2%	2,555	32,3%
Champús / Higiene	803	82,6%	2,067	6,0%
Peluquería	665	1,6%	2,695	13,5%
Total Productos y Servicios Complementarios	10,628	11,0%	33,539	10,5%
INGRESOS TOTALES DEL CENTRO VETERINARIO	42,775	10,5%	123,172	7,6%

Figura 2. Composición de los ingresos (datos ficticios).

Familias de Ingresos	Total 2008 (euros)	Peso en %
Consulta	59,348	13,7%
Vacunas	55,745	12,9%
Tratamientos	7,424	1,7%
Cirugía	61,245	14,1%
Hospitalización	22,568	5,2%
Diagnóstico por imagen (rayos x, endoscopia, ecografía...)	24,944	5,8%
Analítica / Laboratorio	51,934	12,0%
Urgencias	31,178	7,2%
Otros	4,526	1,0%
Total Servicios Médicos	318,912	73,6%
Medicamentos (de prescripción y OTC)	71,125	16,4%
Alimentos (mantenimiento y dietéticos)	19,345	4,5%
Accesorios	8,214	1,9%
Champús / Higiene	8,236	1,9%
Peluquería	7,239	1,7%
Total Productos y Servicios Complementarios	114,159	26,4%
INGRESOS TOTALES DEL CENTRO VETERINARIO	433,071	

cuánto más diferenciados (menos replicables) sean los servicios que suponen el grueso de nuestros ingresos, más protegido estará nuestro centro de los vaivenes de la competencia. La inmensa mayoría de los centros veterinarios puede ofrecer servicios de vacunación, pero no todos ofrecen cirugía ortopédica...

Resulta complicado apuntar valores generalmente recomendables para cada una de estas categorías de ingresos, pero en la experiencia del autor no es aconsejable que los ingresos por Servicios Médicos estén muy por debajo del 75% de los ingresos totales del centro. Del mismo modo, tampoco es deseable que los ingresos por cirugía estén muy por debajo del 20% de los ingresos totales del centro, ni que los ingresos por vacunas representen mucho más del 15% del total.

El ratio diagnóstico es un indicador especialmente interesante por lo que respecta al estilo de medicina que se realiza en nuestro centro. La manera habitual de calcularlo es dividiendo los ingresos por pruebas diagnósticas y analíticas de laboratorio entre el total de ingresos por servicios médicos. Se considera normal que dicho indicador alcance valores entre el 20 y el 25% (Moreau, 2005). Valores muy inferiores pueden indicar una relativa tendencia en el centro a diagnosticar por intuición o en base a la experiencia. Valores muy superiores pueden apuntar una abusiva dependencia de las pruebas diagnósticas.

El centro de nuestro ejemplo presenta un valor del ratio diagnóstico dentro de la banda esperada, según muestra la **Figura 3**. En el caso de observar valores muy alejados de la banda esperada (entre el 20 y el 25%), sería interesante profundizar en el cálculo de este indicador y analizar si es una cuestión general de todos los veterinarios de nuestro centro o si por alguna razón que no conocemos se están produciendo oscilaciones significativas entre los distintos veterinarios.

C) Medición de la productividad de nuestro equipo

Los costes de personal suponen la partida más importante de costes de un centro veterinario. De ahí la importancia de analizar hasta qué punto somos eficientes en el aprovechamiento de ese recurso. Las medidas más habituales de productividad intentan establecer una relación entre el coste del personal y su capacidad para generar ingresos.

❖ Costes de personal como % de los ingresos totales del centro

Para calcular este indicador, sumaremos los costes totales para la empresa (salarios brutos más costes de seguridad social) del total de los empleados, asignando también un salario de mercado al propietario/s del centro proporcional a su dedicación. Entendiendo por salario de mercado aquel que percibiría un veterinario con experiencia, responsabilidad y dedicación similares pero que trabajase como empleado en otro centro veterinario.

Se considera de manera general que los valores normales de dicho indicador se sitúan habitualmente entre el 38% y el 45% de los ingresos (referencias). Porcentajes superiores al 45% redundan rápidamente en una reducción de los beneficios económicos del centro, y suelen indicar un exceso de plantilla en relación al nivel de actividad del centro, una inadecuada política de precios (demasiado bajos), o una combinación de ambos.

❖ Evolución de los ingresos generados por cada veterinario del centro

Es aconsejable realizar un seguimiento de los ingresos generados por cada uno de los veterinarios de nuestro centro, con independencia si utilizamos o no incentivos salariales vinculados a esta medida.

Figura 3. Cálculo del ratio diagnóstico (datos ficticios 2008).

Diagnóstico por imagen (<i>rayos X, endoscopia, ecógrafo...</i>)	24,944
Analítica/Laboratorio	51,934
Total diagnóstico	76,878
Total Servicios Médicos	318,912
Ratio Diagnóstico	24,1%

La **Figura 4** propone un posible formato para monitorizar este indicador. En la interpretación de los resultados y de las diferencias observadas entre veterinarios deberemos tener en cuenta factores como los años de experiencia de cada uno, su nivel de dedicación (tiempo completo o tiempo parcial) y el tipo de medicina que cada uno efectúa (por ejemplo un cirujano vs. un especialista en dermatología). En el ejemplo de esta figura, se detecta una aparente baja productividad en el veterinario número 4, si bien muestra una tendencia positiva.

La **Figura 5** muestra cómo la aparentemente baja productividad del veterinario número 4 queda matizada si tenemos en cuenta que solamente tiene un año de experiencia en nuestro centro.

La **Figura 6** aún hace más evidente esta cuestión, al analizar la productividad histórica de los veterinarios de este centro en función de su antigüedad en el mismo. Se comprueba que en realidad la productividad del veterinario número 4 está alineada con el promedio del primer año de experiencia del resto de veterinarios del centro.

➔ **Promedio de pacientes activos por veterinario**

Consideramos paciente activo aquel que a lo largo de los últimos doce meses ha realizado alguna transacción económica en la familia de “Servicios Médicos” dentro de nuestro centro veterinario. Podemos dividir el número de pacientes activos de nuestro centro entre el número de veterinarios a tiempo completo (utilizando fracciones de uno para aquellos veterinarios a tiempo parcial). De este modo obtendremos un buen indicador acerca de la carga media de trabajo en nuestro centro. Nuevamente, hay que ser cauteloso a la hora de proponer un valor recomendable para este indicador: no es lo mismo una clínica de barrio con énfasis en medicina interna que un hospital de referencia, como tampoco es lo mismo un consultorio con un solo veterinario que un hospital con una proporción de 3 ó 4 auxiliares por cada veterinario... Sin embargo, el sentido común y la experiencia apuntan a que un centro con menos de 500 pacientes activos por veterinario a tiempo completo no está haciendo una utilización eficiente de sus recursos.

D) Indicadores relacionados con la dinámica de los clientes

Otra área de control relevante para el gestor del centro veterinario es la dinámica de captación o pérdida de pacientes por parte de su centro veterinario.

El siguiente modelo describe el flujo neto de pacientes (FNP) en un centro veterinario.

El Flujo Neto de Pacientes (FNP) mide la ganancia o pérdida de pacientes por parte de un centro veterinario a lo largo de un período de tiempo.

Figura 4. Ingresos generados por veterinario (datos ficticios).

	Ingresos generados Marzo'09 (euros)	Crecimiento vs. Marzo (en %)	Ingresos generados acum. Marzo'09 (euros)	Crecimiento vs. mismo periodo '08 (en %)
Veterinario #1	21,345	3,6%	59,766	5,8%
Veterinario #2	13,597	-8,5%	42,151	-3,7%
Veterinario #3	17,832	14,6%	57,062	12,1%
Veterinario #4	11,953	12,6%	31,078	18,8%
Promedio por veterinario	16,182	5,6%	47,514	8,3%

Figura 5. Serie histórica de ingresos generados por veterinario desde su incorporación al centro (datos ficticios).

Ingresos generados en Servicios Médicos por veterinario (euros)	2004 (euros)	2005 (euros)	2006 (euros)	2007 (euros)	2008 (euros)
Veterinario #1					239,085
Veterinario #2					216,234
Veterinario #3					166,234
Veterinario #4					132,456
Promedio					188,502

Ingresos generados en Servicios Médicos por veterinario (euros)	2004 (euros)	2005 (euros)	2006 (euros)	2007 (euros)	2008 (euros)
Veterinario #1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Veterinario #2			118,345	169,928	216,234
Veterinario #3				160,045	166,234
Veterinario #4					132,456

Figura 6. Facturación media por veterinario en función de su antigüedad en el centro (datos ficticios).

Ingresos generados en Servicios Médico por veterinario (euros), dependiendo de la experiencia	1er año	2º año	3º año	4º año	5º año
Veterinario #1	121,356	178,953	207,435	227,700	239,085
Veterinario #2	118,345	169,928	216,234		
Veterinario #3	160,045	166,234			
Veterinario #4	132,456				
Promedio	133,051	171,705	211,835		

Conceptualmente, el centro veterinario obtiene nuevos clientes a través de dos vías:

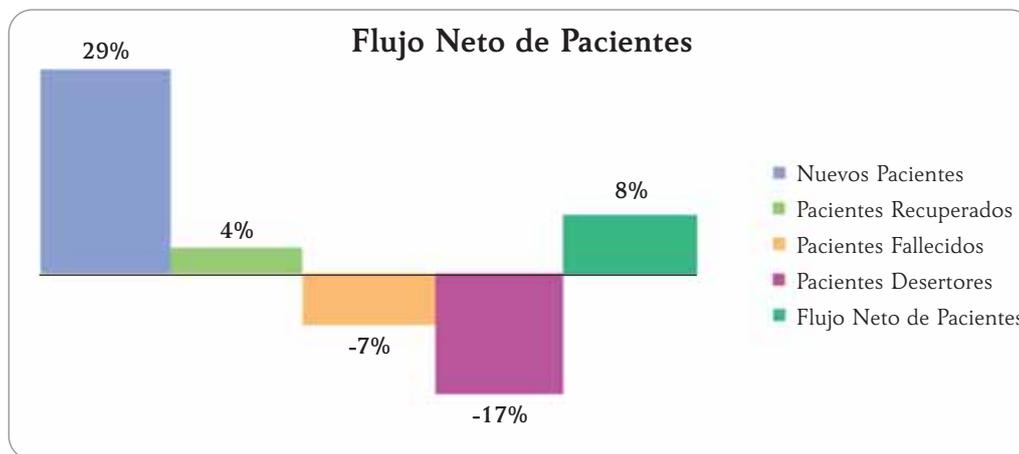
- Nuevos pacientes (NP): aquellos pacientes que acuden por primera vez a nuestro centro. Convendría distinguir aquellos pacientes "regulares" de aquellos que acuden por casos referidos o en horarios de urgencias (ya que éstos no necesariamente se convertirán en pacientes habituales de nuestro centro).

- Pacientes recuperados (PR): aquellos que después de haber dejado de ser atendidos por nosotros durante más de un año han regresado a nuestro centro.

Por otra parte, el centro veterinario pierde pacientes por dos vías:

- Pacientes fallecidos (PF)
- Pacientes que desertan (PD): aquellos que habiendo sido atendidos por nosotros en el pasado, dejan de acudir a nuestro centro veterinario a lo largo del último año.

Flujo Neto de Pacientes del centro veterinario



La ganancia o pérdida neta anual de pacientes para el centro veterinario es el resultante de la interacción de estas cuatro variables (ver gráfica).

Algunos programas de software de gestión de centros veterinarios facilitan estos cálculos de manera automática.

Sería aconsejable que el centro veterinario midiera periódicamente la magnitud de estos indicadores. Una manera práctica de hacerlo puede ser expresándolos como un % sobre el número de pacientes activos del centro al inicio del período. De este modo podremos comparar nuestra dinámica de pacientes con la de otros centros veterinarios de diferente tamaño.

E) Indicadores relacionados con los procedimientos médicos

¿Por qué centros veterinarios aparentemente similares realizan cantidades muy distintas de algunos procedimientos médicos? ¿Hasta qué punto estas diferencias se deben a cuestiones relacionadas con los pacientes, o por el contrario hay que buscar el origen en los propios veterinarios?

Ejemplo:

Un centro veterinario tiene 3.250 pacientes activos a 1 de Enero de 2008. Durante el año 2008 consigue captar a 934 nuevos pacientes y además recupera a 124 antiguos pacientes que habían dejado de venir durante el año 2007. Por otra parte, a lo largo del año 2008 fallecen 242 pacientes del centro. Finalmente, se detecta que 547 pacientes del centro dejaron de acudir al mismo durante el año 2008. ¿Cuál es el flujo neto de pacientes en el centro a lo largo del año 2008?

El primer paso para intentar contestar a estas preguntas es cuantificar el número de determinados procedimientos médicos que se realizan en el centro en proporción al volumen de pacientes que se atienden.

Según el modelo discutido anteriormente:

Nuevos Pacientes (NP): $934 / 3.250 = 28,7\%$

Pacientes Recuperados (PR): $124 / 3.250 = 3,8\%$

Pacientes Fallecidos (PF): $242 / 3.250 = 7,4\%$

Pacientes Desertores (PD): $547 / 3.250 = 16,8\%$

El resultante, es decir, el Flujo Neto de Pacientes (FNP): $FNP = NP + PR - PF - PD = 8,3\%$

Con la ayuda del software de gestión del centro veterinario podemos determinar cuantas "visitas" se han realizado en nuestro centro en un período determinado. A efectos de este cálculo contabilizaremos tanto primeras visitas, como visitas de seguimiento, como visitas de urgencias, como visitas a domicilio. Una vez tengamos realizado este cálculo, contabilizaremos en una tabla cuántos de los procedimientos médicos más habituales (limpiezas dentales, radiografías, análisis de sangre, análisis de orina, electrocardiogramas, ovariectomías, vacunaciones de rabia, etc.) hemos facturado en ese período por cada mil visitas realizadas.

Procedimiento	# realizado por cada 1000 visitas
Bioquímica sanguínea	173
ECG	47
Hospitalización	101
Higiene dental	37
Ovariohisterectomía (gata)	28
Rayos X	261
Consultas de revisión	350
Vacunación antirrábica canina	361
Consulta de especialidad	21
Vacunación trivalente felina	90

Fuente: VMS (www.estudiosveterinarios.com)

Figura 7. Número de procedimientos realizados por cada mil visitas en una muestra de 161 centros veterinarios españoles.

La **Figura 7** muestra los resultados obtenidos por un promedio de 161 centros veterinarios españoles a lo largo del año 2008 para algunos de estos procedimientos. Este tipo de indicadores suponen una valiosa referencia con la que compararse y detectar diferencias significativas en nuestro estilo de medicina. En el caso de observar desviaciones muy significativas en la incidencia de algunos de estos procedimientos por cada mil visitas deberíamos cuestionarnos acerca de nuestros protocolos o de nuestro estilo de medicina. También sería interesante comprobar si estas variaciones se concentran en algún o algunos de los veterinarios de nuestro equipo.

F) Algunos indicadores puramente económicos

Existe una amplia variedad de cálculos estrictamente económicos que podemos realizar en nuestro centro veterinario. Dos buenos ejemplos son los siguientes:

- ❖ Cantidades pendientes por cobrar, expresadas como % sobre la facturación anual. La evolución de este indicador nos permite prevenir una excesiva relajación de nuestra política de crédito a los clientes y monitorizar su evolución en el tiempo.
- ❖ Días de inventarios. Este cálculo se realiza dividiendo el valor (a precio de coste) de nuestros inventarios entre las compras totales realizadas en un año, y multiplicando el resultado por 365. Los inventarios de medicamentos, alimentos, accesorios, etc. tienen un coste para nuestra empresa. Ocupan espacio y tiempo, suponen un coste financiero y en la medida que aumentan también crece la posibilidad de que se produzcan mermas o caducidades. Por ello, el objetivo de un gestor debería ser minimizar los inventarios hasta el punto en que no suponga una amenaza para el buen servicio a los clientes. Como cifra orientativa, deberíamos replantearnos nuestra política de compras e inventarios si el resultado de este indicador está por encima de los sesenta días. Debería haber una razón muy poderosa para tener más de sesenta días de inventario.

2/ Seleccionando los indicadores clave: el informe de dirección

Como el lector habrá podido comprobar, existe una amplia variedad de indicadores de gestión del centro veterinario. El reto para el gestor eficiente reside en hacer una selección limitada pero al mismo tiempo relevante de estos indicadores, para poder hacer su seguimiento de manera periódica. La literatura de gestión (Kaplan, 1996) ha popularizado el término KPI (Key Performance Indicators) para referirse a los indicadores clave de gestión de un negocio. La selección concreta de los KPI a monitorizar dependerá del modelo de negocio del centro y de las prioridades marcadas por la propiedad y la dirección del mismo. Sin embargo, y a modo de ejemplo, se presenta en la página 30, con formato de una página el informe de dirección de un centro veterinario.

Se anima al lector a no conformarse con este formato, sino a diseñar aquel que mejor se adapte a las necesidades específicas de su centro veterinario.

Centro Veterinario ABC

Análisis de Ingresos

Familias de Ingresos	Marzo '09 (euros)	Crecimiento vs. Marzo '08 (en %)	Acumulado Enero-Marzo '09 (euros)	Crecimiento vs. mismo período '08 (en %)
Consulta				
Vacunas				
Tratamientos				
Cirugía				
Hospitalización				
Diagnóstico por imagen (rayos x, endoscopio, ecografía...)				
Análítica / Laboratorio				
Urgencias				
Otros				
Total Servicios Médicos				
Medicamentos (de prescripción y OTC)				
Alimentos (mantenimiento y dietéticos)				
Accesorios				
Champús / Higiene				
Peluquería				
Total Productos y Servicios Complementarios				
INGRESOS TOTALES DEL CENTRO VETERINARIO				

Productividad de los veterinarios

	Ingresos generados Marzo '09	Crecimiento vs. Marzo (en %)	Acumulado Enero-Marzo (euros)	Crecimiento vs. mismo período (en%)
Veterinario #1				
Veterinario #2				
Veterinario #3				
Veterinario #4				
Promedio por veterinario				

Número de procedimientos

	# de procedimientos Marzo '09	# de procedimientos Marzo '08 (en %)	# acumulado de procedimientos a lo largo '09	# acumulado de procedimientos mismo período '08
Vacunas				
Rayos X				
Ecografías				
ECC's				
Cirugías				
Días de hospitalización				
Higiene dentales				
Laboratorio (análisis de orina, análisis de sangre...)				
Perfiles prequirúrgicos				
Chequeos geriátricos				
Número total de pacientes vistos en el período				

Otras cifras de interés

- Número de nuevos pacientes en el mes
- Número de pacientes activos a final del mes

3/ El informe de dirección: consideraciones prácticas para la puesta en práctica en su clínica

Se recomienda tener en cuenta las siguientes sugerencias a la hora de implementar un informe de dirección en su centro veterinario:

- Un responsable: debemos asignar a una persona concreta la elaboración periódica de este informe, para lo cual obviamente puede apoyarse en los recursos disponibles en la clínica (software de gestión, contable, etc.). Esta persona puede ser uno de los socios o alguna persona con responsabilidades administrativas en el centro.
- Formato compacto y consistente: idealmente en una página y siempre con el mismo formato, definido por la dirección del centro. Esto nos obligará a priorizar en aquellos indicadores realmente relevantes, minimizando el coste de obtención e interpretación de la información. Además, debería permitirnos automatizar en lo posible la obtención repetitiva de esta información, y habitúa a los usuarios del informe a analizar la situación de la empresa con una óptica común.
- Elaboración y discusión en fechas pre-definidas: idealmente, coincidiendo con ciclos mensuales o trimestrales. Por ejemplo, podría definirse que el informe debe estar siempre preparado para la dirección el día 5 del mes posterior al período a analizar, y que se discutirá en reunión de dirección el día 10. Es importante que el informe sirva de base para una discusión del equipo de dirección, en lugar de ser un mero documento escrito que circula y es leído individualmente por los destinatarios.
- Destinatarios del informe: por defecto, los propietarios y el gerente del centro. Puntualmente puede compartirse con el resto o parte del equipo algunas secciones del informe.

4/ Comentario final: referencias con las cuáles compararnos

Es aconsejable que el gestor del centro veterinario compare los valores obtenidos por su centro en los diferentes KPI. La fuente más inmediata de comparación nos la ofrece la evolución del propio centro a lo largo del tiempo (el análisis de la tendencia). Sin embargo, es también muy deseable utilizar referencias externas, los llamados "benchmarks".

La disponibilidad de información es muy diversa en función del país donde se ubique el centro veterinario. En los Estados Unidos existen exhaustivos estudios sectoriales llevados a cabo por asociaciones como AAHA y AVMA (www.avma.org), además de una sofisticada herramienta de benchmarking on-line desarrollada por la National Commission of Veterinary Economic Issues (NCVEI). En países como Francia (DBF), Reino Unido (MAI) o España (VMS) existen iniciativas privadas que permiten a los centros veterinarios interesados acceder a servicios de benchmarking empresarial. En Holanda existe una asociación de gerentes de centros veterinarios que ha establecido un acuerdo de colaboración con la NCVEI estadounidense para la producción de sus propios índices económicos de comparación.

Además de las iniciativas anteriores, cada vez es más frecuente encontrar grupos de centros veterinarios independientes que de manera informal, o en ocasiones bajo la supervisión de algún consultor, se reúnen periódicamente con el objetivo de compartir información económica y elaborar sus propios "benchmarks". ■

4. Comencemos por cuidar de los pacientes sanos

> RESUMEN

Los veterinarios están formados fundamentalmente para atender a animales enfermos. Pero, para sorpresa de muchos, el futuro de las clínicas veterinarias también pasa por los animales sanos. Una estrategia de diferenciación centrada en la atención al bienestar mejorará la salud de las mascotas, aumentará la fidelidad de los clientes y hará que la clínica tenga más éxito a nivel financiero. Este capítulo presenta las mejores formas de desarrollar productos y servicios preventivos.



Si preguntamos a personas en la calle elegidas al azar sobre cómo definirían la profesión veterinaria, no hay duda de que la mayoría de ellos responderán que "los veterinarios se ocupan de animales lesionados o enfermos." Si se observa la vida diaria de una clínica dedicada a proporcionar servicios generales para mascotas en cualquier lugar de Europa, es obvio que esta definición es verdad sólo a medias, ya que muchos de los servicios proporcionados son para animales sanos. De forma paradójica, este aspecto de la medicina veterinaria está subestimado, y los veterinarios no destacan realmente estos servicios. Una estrategia de diferenciación que se centre en los servicios de bienestar de la clínica para animales que no estén ni enfermos ni lesionados contribuye en gran medida a mejorar la satisfacción y la fidelidad de los clientes y, en consecuencia, mejora también el rendimiento económico del negocio veterinario.

1/ ¿Por qué debemos centrarnos en los pacientes sanos?

A) Triple importancia

Echemos un vistazo a todos los contactos entre una clínica

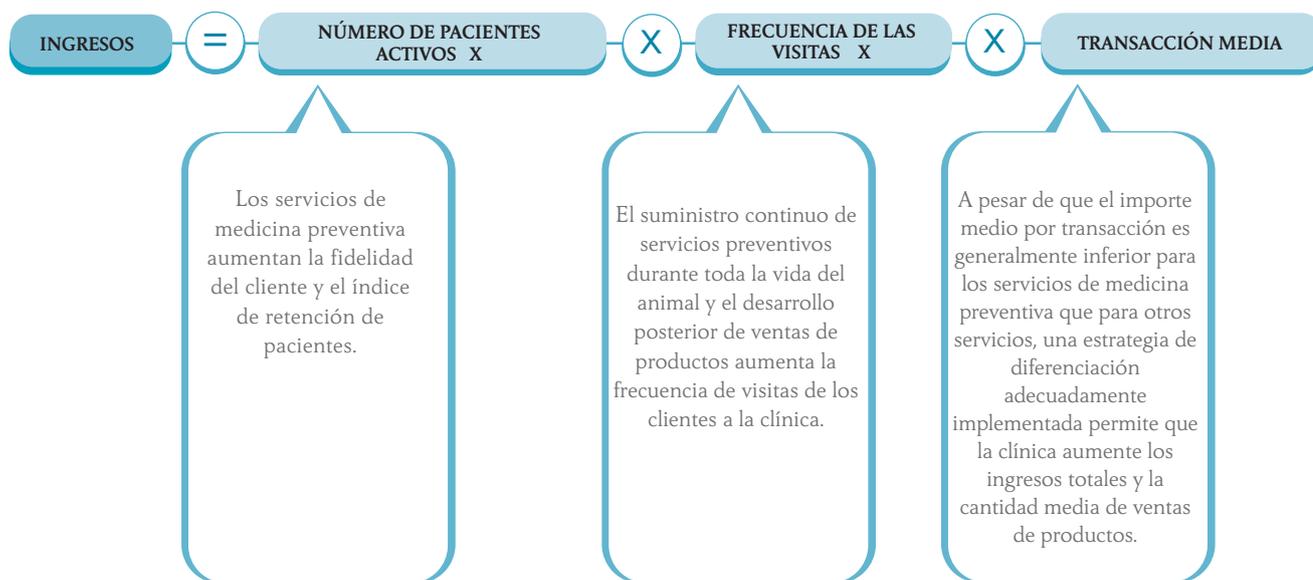
veterinaria general y los propietarios de perros y gatos que son objeto de un cuidado más o menos permanente. Durante los años que, por regla general, los propietarios comparten con sus mascotas - aproximadamente doce -, la mascota es llevada a la consulta:

- de 10 a 15 veces para servicios de bienestar; la variación en las visitas fundamentalmente se da durante el primer año y depende de si existe o no una consulta de compra, una revisión de pubertad y esterilización quirúrgica.
- de 7 a 20 veces para servicios relacionados con enfermedades o lesiones; la variación está relacionada con la casualidad así como con el número de cuidados proporcionados a la mascota en los últimos años de su vida.

En total, entre un tercio y dos tercios de todas las visitas tienen que ver con servicios de bienestar para animales básicamente sanos. En una clínica veterinaria generalista, la porción de estos servicios varía del 40 al 50% de las visitas totales, y del 25 al 40% del margen comercial bruto (margen comercial bruto = ingresos brutos menos el coste de los productos vendidos).

Además de la frecuencia de estas visitas, la importancia de los servicios de bienestar también se debe a otros dos factores:

Figura 1. El impacto positivo del desarrollo de servicios de medicina preventiva en los ingresos de la clínica.



- La provisión de estos servicios puede tener un gran impacto sobre la imagen de la clínica a ojos de los clientes; realizará esta imagen si la clínica está bien organizada para proporcionar unos servicios de la mejor calidad, pero le restará valor a la imagen de la clínica si los veterinarios consideran estos servicios como rutinarios y poco interesantes.
- Estos servicios proporcionan una base para el desarrollo de servicios para pacientes enfermos o lesionados ya que, desde el comienzo de la relación con el propietario, la clínica puede demostrar la competencia y variedad de sus servicios y también detectar problemas sub o preclínicos, especialmente en las mascotas de más edad.

En resumen, la **Figura 1** muestra cómo el desarrollo de la medicina preventiva tiene un impacto positivo sobre los ingresos de una clínica veterinaria.

B) Una tendencia muy sólida a lo largo del tiempo

A medida que evolucionaba la medicina veterinaria, las clínicas desarrollaron con gran rapidez servicios de bienestar:

generalmente, comenzaron con las vacunas y la esterilización. La historia de las vacunas es particularmente ilustrativa. A lo largo del tiempo, se pueden identificar tres fases sucesivas.

Originalmente, la oferta de vacunas era un servicio en sí mismo: la fase de las "vacunaciones". En Europa continental, los esfuerzos para prevenir la rabia contribuyeron a establecer este enfoque inicial. La demanda fue espontánea o se vio impulsada por las leyes; la oferta era muy básica.

Pronto, no obstante, las vacunaciones por sí solas fueron reemplazadas por un servicio más integral que incluía exámenes clínicos cada vez más completos de la mascota antes de la vacuna. Esta fase era la "consulta de vacunación". Los clientes no percibían la creciente complejidad técnica del servicio, ya que la justificación para el examen clínico era el asegurarse de que la mascota estaba lo suficientemente saludable como para ser vacunada. En consecuencia, el servicio todavía se centraba en la vacunación.

De forma gradual, la oferta de servicios se desarrolló considerablemente más allá de las vacunas, con un examen clínico completo que buscaba determinar el estado de salud del animal y buscar activamente enfermedades a las cuales

hubiera estado expuesto de acuerdo con su edad, raza y estilo de vida. Se ofrecía consejo personalizado sobre la salud, así como sobre entrenamiento y nutrición, además de otros exámenes recomendados según fuera necesario. Y mejor aún, varios de estos servicios no incluían la vacunación (como sucede con las consultas de compra).

Dependiendo del país, la región o la ciudad, esta evolución tardó en completarse de veinte a cuarenta años, siendo algunas de estas fases más o menos transitoria y la tendencia quizá no se haya completado todavía.

Para resumir, la noción estándar de un servicio colectivo simple se reemplazó por una visión moderna de un servicio mucho más complejo y personalizado que forma una cadena de atención sanitaria continua desde la adopción hasta el final de la vida de la mascota, cuando las patologías crónicas requieren cuidados regulares.

C) Una situación paradójica

Los servicios principales se desarrollaron y llegaron a ser muy variados. Todo sería perfecto en el mejor de los mundos posibles si no fuera porque, paradójicamente, existe la tentación de hacer que las cosas se conviertan en rutina. Los veterinarios no ven las ventajas significativas de este enfoque preventivo y, aún peor, a menudo tienden a considerar tales visitas sólo como "artículos gancho".

En primer lugar, hemos de explicar el concepto de "artículo gancho": un "artículo gancho" es un precio muy atractivo que ayuda a atraer a nuevos clientes hasta un punto de venta o actúa como un incentivo para el consumo de productos o servicios adicionales, permitiendo de este modo que el proveedor de servicios complete la diferencia por la pérdida de ingresos debido a los precios bajos de los "artículos gancho". Los teléfonos móviles por 1 Euro (pero con una permanencia de 24 meses) o la promoción de marcas específicas de alimentos son ejemplos típicos de esta práctica. El problema en la medicina veterinaria es que los precios no siempre son un criterio clave. Esto es así, sin duda, en el caso de productos de amplia distribución (como, por ejemplo, un antiparasitario externo de una marca muy conocida) o en el caso de servicios percibidos como estándares, pero ciertamente no es así para servicios quirúrgicos percibidos como más sofisticados, para los cuales las consideraciones de seguridad y confianza en la consulta son las motivaciones principales. En otras palabras, el precio de un "artículo gancho" para la esterilización o la vacunación es de interés sólo si la clínica vende únicamente este tipo de servicios. Esta es la estrategia deliberadamente adoptada por clínicas de bajo coste en el Reino Unido y los EE.UU., que se especializan en esterilización y vacunación y que hacen un uso considerable de la publicidad. En muchos países, numerosas clínicas veterinarias contribuyen a esta tendencia a través de la provisión de un contenido mínimo, poca o ninguna educación al cliente y precios bajos.



El concepto de "artículo gancho" no es efectivo en servicios de clínica generalista.

La estrategia de bajo coste no es realmente efectiva para el crecimiento de las clínicas veterinarias que cuentan con una amplia gama de servicios, o bien cuando la legislación nacional prohíbe la publicidad. Por el contrario, las estrategias pensadas para diferenciar los servicios preventivos pueden satisfacer a los clientes y, al tiempo, abrir la vía para el desarrollo de relaciones a largo plazo con los mismos en todos los aspectos del proceso de atención sanitaria de la mascota.

El propósito general es ofrecer un plan de acción consistente diseñado para cada mascota y que aumente las posibilidades de que los propietarios disfruten de una vida larga y satisfactoria con sus mascotas.

2/ Dimensiones fundamentales de la medicina preventiva

A) Tres temas médicos

Obviamente, el enfoque preventivo pretende evitar la aparición de la enfermedad o, en caso de que esto no sea factible, detectar la enfermedad lo más pronto posible para poder controlarla mejor. Este enfoque incluye los tres siguientes componentes:

- La detección activa de procesos de enfermedades comunes, personalizada según la especie, raza y estado fisiológico, es la base para la prevención. Esto incluye un examen clínico completo en el caso de adultos jóvenes, y la inclusión de protocolos de diagnóstico más sofisticados en los casos necesarios. Ejemplos de ello serían las pruebas para detectar la osteoartritis o enfermedades cardíacas en perros de más edad, o las pruebas para detectar infecciones o enfermedades genéticas en cachorros de perro o gato recién adoptados. Ésta es la principal fuente de valor de los servicios preventivos, si bien los veterinarios a menudo hacen muy poco para beneficiarse de este aspecto. En consecuencia, los propietarios de mascotas no perciben este valor con facilidad.
- La prevención de enfermedades infecciosas sigue siendo crucial para la salud de los animales, además de para la salud pública. Las vacunas continúan siendo un elemento

fundamental dentro de las revisiones de crecimiento y de las revisiones anuales. Adaptar las prácticas de vacunación a la realidad epidemiológica y a los estilos de vida cambiantes de las mascotas sigue siendo uno de los principales roles de los veterinarios, y debe suponer una educación permanente del cliente como contraposición a la consulta rutinaria. Por ejemplo, en Europa Occidental, en las décadas de los 70 a los 90, las autoridades normativas prescribían las vacunas contra la rabia para proteger contra la rabia endémica de los zorros; hoy en día, en Europa Oriental, es útil vacunar rutinariamente para proteger frente a casos esporádicos de rabia importada, que pueden aparecer en cualquier parte y en cualquier momento, dado el movimiento de personas de la economía global (a condición de que la mascota esté identificada y tenga pasaporte europeo).

- La prevención de parásitos internos y externos representa otro asunto esencial para cualquier enfoque preventivo, dada la importancia epidemiológica de la infestación parasitaria. El veterinario debe prescribir programas de prevención personalizados de acuerdo con la especie, el estilo de vida y el estado físico. El plan inicial se comentará con el cliente durante el primer contacto (por ejemplo, en una revisión de compra o en una revisión de crecimiento), y luego se modificará en caso necesario durante la vida de la mascota. Los veterinarios deben comprobar el cumplimiento del cliente de estas recomendaciones cada vez que trate a la mascota, e investigar todos los fallos.

B) Cuatro temas preventivos adicionales de importancia

El enfoque preventivo no se limita a la esfera médica en el sentido estándar, sino que también debe incluir otras áreas que afectan a la salud, el bienestar y a la relación del perro o del gato con las familias con las que viven. Como mínimo existen cuatro puntos que parecen fundamentales:

- La nutrición es un factor clave para los animales y sus propietarios, tanto desde un punto de vista sanitario como financiero. (Éste es uno de los principales gastos asociados con la propiedad de un perro o de un gato). Una dieta saludable es crítica para la salud global del animal; esto hace que los veterinarios y auxiliares encuentren fundamental la prescripción de alimentos de buena calidad para animales sanos. En particular, el veterinario

debe recomendar dietas para los siguientes animales (en orden decreciente de prioridad):

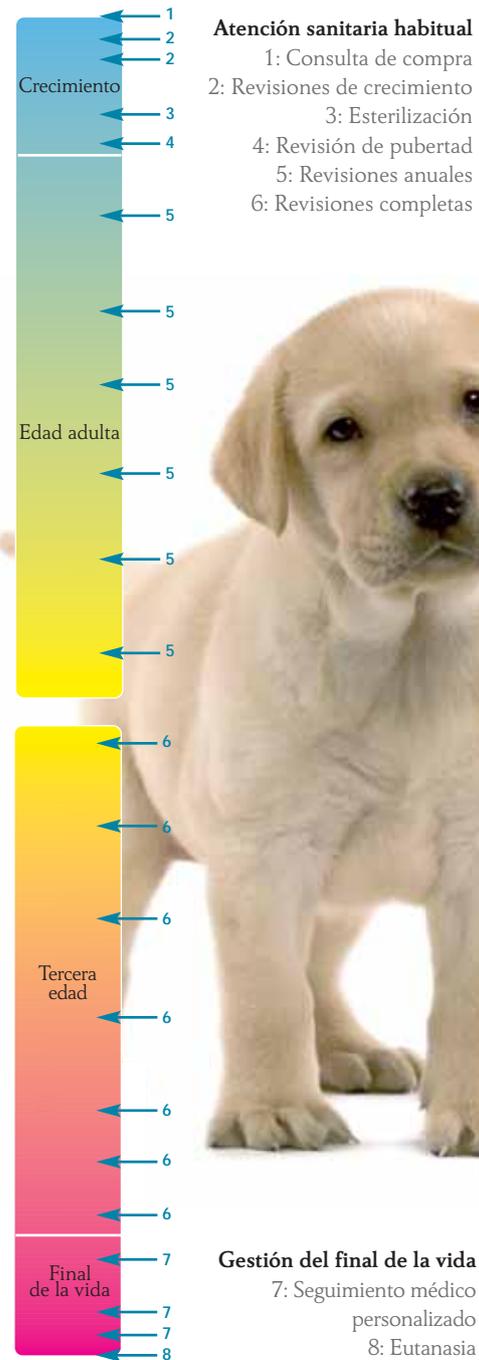
- Animales que acaban de esterilizarse, cuyo metabolismo cambia drásticamente después de la cirugía;
- Cachorros en proceso de crecimiento cuyas necesidades difieren en gran medida a las de los adultos;
- Animales de edad avanzada;
- Adultos con sobrepeso, para los que la pérdida de peso es importante.
- La higiene oral es la segunda fuente de preocupación principal, ya que los problemas dentales pueden afectar a la relación entre los animales y sus propietarios además de ser causa de problemas de salud. Se deben recomendar, según sea necesario, exámenes dentales regulares y limpiezas profilácticas.
- Los trastornos del comportamiento, que a menudo son difíciles de tratar, pueden perturbar seriamente la relación entre las mascotas y sus propietarios. Un enfoque preventivo implica actuar con mucha rapidez. El comportamiento debe evaluarse tras la compra del cachorro, en las revisiones de crecimiento y en las de pubertad, y se debe aconsejar sobre el adiestramiento u otras opciones posibles.
- Para finalizar, no deben ignorarse los asuntos relacionados con la reproducción, independientemente del sexo o de la especie, dadas las consecuencias para el propietario y para la salud del animal. Las recomendaciones deben basarse en los deseos del propietario así como en las mejores prácticas médicas.

C) Una gama de servicios

La atención médica constante comprende una serie de servicios médicos a lo largo de toda la vida del animal. De forma esquemática, se pueden distinguir varias fases:

- La fase de crecimiento: durante la cual se ofrece un nivel particularmente alto de servicios. La mayoría de las clínicas recomienda, en un período inferior a seis meses, desde la adopción hasta la pubertad, los siguientes servicios: una consulta de compra (**Cuadro 1**), de una a tres revisiones de crecimiento, esterilización y una revisión de pubertad (**Cuadro 2**).
- La fase de adulto joven: durante la cual el servicio principal se limita habitualmente a los controles anuales.
- La fase de animales en pre-edad avanzada: durante la cual se ofrecen diagnósticos y exámenes adicionales

Figura 2. Necesidades de atención sanitaria durante la vida del animal (ejemplo: labrador hembra, con 14 años, incluidos 12 con buena salud).



Cuadro 1: ejemplo de una consulta de compra

- **¿Quién? ¿Para quién es este servicio?**
La consulta de compra es útil para todos los propietarios que acaban de adquirir una mascota, independientemente de las condiciones de la adquisición.
- **¿Por qué? ¿Cuál es el propósito del servicio?**
La consulta de compra sirve para confirmar que la nueva mascota se encuentra en buen estado de salud. Está pensada para ayudar a los propietarios a aprender los comportamientos correctos en términos de salud, nutrición y adiestramiento desde el principio. La consulta de compra también ayuda a preservar los intereses del comprador cuando los animales tienen una enfermedad que podría poner en peligro su integración en la familia.
- **¿Qué? ¿Cuál es el contenido completo del servicio?**
La consulta de compra comienza con un examen clínico completo¹ y continúa con un conjunto de recomendaciones específicas sobre los asuntos clave relacionados con la salud, la nutrición y el adiestramiento. Ayuda a responder a las principales preguntas que tienen los nuevos propietarios.
- **¿Cómo? ¿Cómo se lleva a cabo la consulta?**
La consulta de compra debe tener lugar mediante cita tan pronto como sea posible después de que el animal entre en la familia, y tener una duración de 20 a 30 minutos².
- Si el examen clínico y/o los intereses económicos así lo justifican, el veterinario puede sugerir la realización de pruebas para detectar enfermedades infecciosas.
- **¿Cuánto? ¿Cuál es el coste del servicio?**
El precio de la consulta es de X Euros (siendo X más alto que una visita estándar y ligeramente inferior a una revisión de crecimiento con vacunas). Todos los exámenes adicionales suponen un coste adicional.

para aquellos animales que, si bien todavía no entran en la tercera edad, corren el riesgo de desarrollar desórdenes crónicos (osteoartritis, enfermedades del corazón, etc.). La fase de edad avanzada: durante la cual la prevención se reemplaza normalmente por el seguimiento de las patologías existentes.

La **Figura 2** ilustra un ejemplo de esta sucesión de servicios a lo largo de la vida.

Cuadro 2: ejemplo de revisión de pubertad

- **¿Quién? ¿Para quién es este servicio?**
La revisión de pubertad está pensada para todos los perros que han alcanzado la edad de la pubertad, un período crucial desde el punto de vista del comportamiento.
- **¿Por qué? ¿Cuál es el propósito del servicio?**
El propósito general es comprobar el crecimiento del perro, la dentadura y la correcta integración social, así como proporcionar todos aquellos ajustes que puedan ser necesarios.
- **¿Qué? ¿Cuál es el contenido completo del servicio?**
La revisión de pubertad comienza con un examen clínico completo¹ más una entrevista y pruebas específicas³ para confirmar que se ha completado el proceso de socialización.
- **¿Cómo? ¿Cómo se lleva a cabo la consulta?**
La revisión de pubertad debe tener lugar a la edad de aproximadamente 7 meses, un mes más o menos después de la esterilización. Con el consentimiento del propietario durante una revisión de crecimiento, la clínica emite un recordatorio dos semanas antes de la fecha prevista, y el propietario solicitará una cita. La revisión de pubertad dura aproximadamente media hora.
- **¿Cuánto? ¿Cuál es el coste del servicio?**
Y (Y corresponde aproximadamente al precio de dos consultas).

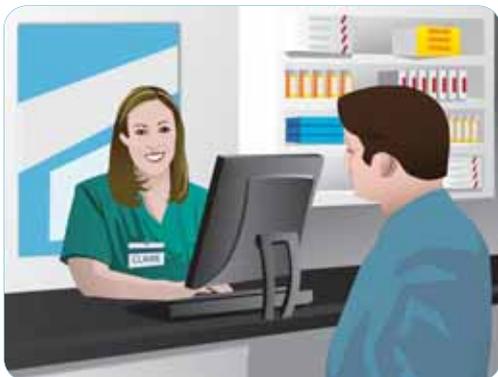
¹ Es necesario detallar lo que entra dentro del examen clínico completo.

² Es importante no tratar demasiados asuntos al mismo tiempo, ya que esto podría conducir a exceder la capacidad de asimilación del propietario y a hacer que parezcan innecesarias futuras revisiones de crecimiento.

³ Una vez más, el tipo y la conducta de estas pruebas debe especificarse: por ejemplo para comprobar el orden jerárquico (control sobre el alimento, espacio, contactos, comportamiento sexual), para comprobar la obediencia ante órdenes simples...

D) Una gama de productos

Además de estos servicios, el programa de atención preventiva también incluye la venta de productos prescritos por la clínica. No sólo se trata de ofrecer esos productos para su venta, sino también de prescribirlos durante las consultas regulares. Concentrémonos en este momento en tres categorías esenciales.



Durante cada visita posterior, cuando el cliente llega a pedir una cita, el personal de recepción comprobará que la información en el archivo del cliente todavía es válida.

La disponibilidad de alimentos para mascotas para su venta en la clínica es básica. Ya que los veterinarios realizan prescripciones dietéticas, sería sorprendente no poder ofrecer los alimentos que se adaptan a dichas recomendaciones (sin embargo, en ciertos países como, por ejemplo, Italia, las clínicas veterinarias no venden alimentos para mascotas, pero esto no altera en ningún modo la necesidad de prescripción dietética.)

De forma similar, la oferta de una gama de antiparasitarios internos y externos siempre que sea posible ayudar a mejorar la eficacia de la prescripción veterinaria, al beneficiarse de la unidad de lugar y acción. Por ejemplo, la aplicación de una solución spot-on durante la revisión anual, así como proporcionar un suministro para tres meses del producto puede mejorar el seguimiento del plan de prevención recomendado por la clínica.

Finalmente, la oferta de una gama de productos de higiene oral efectivos y prácticos proporciona una ampliación concreta de la prescripción veterinaria.

Sin lugar a dudas, la oferta de una gama de servicios, incluso cuando se complementa con los productos apropiados, no es suficiente para una estrategia de diferenciación satisfactoria. Es importante proporcionar, en primer lugar, una variedad suficiente de estos servicios y, a continuación, educar a los propietarios sobre sus ventajas.

3/ Cómo desarrollar un programa de atención para el bienestar

A) Definición del contenido de los servicios

El primer paso es garantizar que las recomendaciones de servicio preventivo son consistentes independientemente del día, de la hora o del veterinario consultado. Esto requiere que se defina claramente el ámbito de los servicios. Esto puede parecer inútil para muchos veterinarios quienes, obviamente, lo saben todo sobre la vacunación de perros y la esterilización de gatos. Pero en realidad el día a día de una clínica, no obstante, revela que tales recomendaciones a menudo varían en gran medida de un momento a otro y entre veterinarios. Redactar protocolos detallados (se diseñan inicialmente para su uso interno, pero también pueden ser un buen punto de inicio para el diseño de herramientas de comunicación para los clientes) para cada servicio establece las recomendaciones estándares compartidas por toda la plantilla (véanse los ejemplos resumidos en los **Cuadros 1 y 2**). Estos protocolos responden a cinco preguntas:

- ¿Quién? ¿Para quién está pensado este servicio?
- ¿Por qué? ¿Cuál es el propósito del servicio?
- ¿Qué? ¿Cuál es el contenido completo del servicio?
- ¿Cómo? ¿Cómo se lleva a cabo la consulta?
- ¿Cuánto? ¿Cuál es el coste del servicio?

El valor de estas recomendaciones, aunque estén definidas con claridad, no se percibe a menudo fácilmente por los clientes. Ésta es la razón por la que es necesario realizar un esfuerzo para explicárselo a los clientes.

Antes de proporcionar el servicio, durante la consulta se suele necesitar educar al cliente sobre la necesidad del mismo. Éste es el caso al final de cada fase del proceso de asistencia sanitaria, cuando el veterinario explica la siguiente fase. Por ejemplo, al final de cada revisión anual, los veterinarios deben especificar el siguiente servicio recomendado: la siguiente revisión anual o un examen más completo, ya que el animal está alcanzando la fase pretercera edad. Esta explicación también puede darse por teléfono, y la plantilla responderá a preguntas de clientes actuales o potenciales.

Durante el examen, el cliente recibirá explicaciones sobre los hallazgos (por ejemplo, "las orejas están limpias", "nada anormal en la auscultación cardíaca" o "mire: tiene algo de sarro en la dentadura...".)

Tras el servicio, la explicación se reforzará mediante la entrega de documentos descriptivos para apoyar la argumentación oral o la prescripción. Entre los ejemplos se incluyen: formularios de prescripción nutricional, informes quirúrgicos post-esterilización, resultados de análisis de sangre, radiografías de la cadera para la revisión de pubertad...). Una factura detallada en la que se enumeran todos los diferentes procedimientos e indicaciones en el expediente médico contribuyen enormemente a explicar el servicio a los clientes.

B) El papel clave del informe médico

El informe médico es la expresión escrita de esta atención médica personalizada. Permite que los propietarios no sientan que están tratando sólo con un veterinario, sino con su veterinario particular. El cliente debe percibir su uso. Esto implica cinco pasos clave:

- Durante el primer contacto con el animal, incluso si el propietario es un cliente ya conocido, el personal de recepción abrirá el archivo del paciente para obtener la información básica.
- Durante cada visita posterior, cuando el cliente llega a pedir una cita, el personal de recepción comprobará que la información en el archivo del cliente todavía es válida.
- Al comienzo de cada servicio preventivo, el veterinario consultará el archivo del paciente y preguntará qué ha ocurrido desde la última visita ("¿Qué pasó con ese resfriado del pasado mes de febrero?") e indagará sobre la ocurrencia de otros problemas que hayan surgido en ese período de tiempo.
- Al final de cada servicio preventivo (Obviamente, este enfoque se aplica a todas las consultas, no sólo a los servicios preventivos), el veterinario documentará los procesos y la restante información en el archivo, incluso en el caso de que todo esté bien.
- Entre los servicios, el personal de recepción tomará nota de las compras del cliente en el mostrador (alimentos, antiparasitarios externos) o de cualquier otra información relevante (por ejemplo, la fecha y el peso del animal

cuando el propietario lo ha pesado en la consulta y siguen un programa de control de peso.)

C) El uso óptimo de los recordatorios

Los recordatorios se utilizan normalmente para las "vacunas". También son muy útiles para las revisiones anuales, y pueden proponerse cuando el veterinario y el propietario han acordado un tratamiento en el futuro para su realización en un plazo superior a tres semanas desde la consulta (para períodos más cortos, es aconsejable acordar una cita inmediatamente para la siguiente visita: revisión de pubertad, esterilización, etc.). Los recordatorios son un servicio ofrecido a los propietarios para facilitar la gestión de los pasos del plan de asistencia sanitaria para su animal, y los clientes los aprecian. No hay razón para dudar en ofrecerlo, a condición de tres puntos:

- Por definición, los recordatorios son sólo para clientes regulares cuyas mascotas reciben atención permanente en la consulta;
- Los recordatorios deben ocuparse del tratamiento que el cliente ha acordado, y el recordatorio en sí mismo debe aceptarse (debido a que la aceptación es muy alta, es indispensable obtener dicho consentimiento);
- Los recordatorios deben usar términos no coercitivos ("Lolita tiene casi seis meses, edad en la cual hemos acordado su esterilización, para su salud y para su tranquilidad").

D) Las recomendaciones se basan en la confianza

El enfoque preventivo que sugerimos aquí está basado en la confianza entre el veterinario y el propietario de una mascota. Dicha confianza se manifiesta en términos concretos mediante la aceptación de la recomendación. Para ser respetadas, las recomendaciones deben ser coherentes y explicadas de forma efectiva.

Podemos ilustrar esto con un ejemplo de recomendaciones nutricionales realizadas tras la esterilización. Es necesario en todos los casos, independientemente del sexo o de la especie, que parte del proceso de esterilización, incluya una visita al veterinario en un plazo de 48-72 horas tras la

cirugía. La recomendación nutricional enfatiza los cambios en el metabolismo asociados con la esterilización, que suponen un riesgo mayor de aumento de peso (e incluso de obesidad) y de desarrollo de cálculos urinarios en gatos y en perros pequeños. Debido a que una dieta apropiada puede controlar dichos riesgos, los veterinarios pueden prescribir el alimento más adecuado. Antes de realizar una recomendación, el veterinario primero tiene que escuchar y comprender lo que el cliente ya ha hecho.

Por ejemplo, saber si el propietario ha realizado un tratamiento para el control de pulgas, permite al veterinario bien aprobarlo si lo considera apropiado o bien comentar posibles deficiencias.

E) Un enfoque rentable pero difícil

Al final, poner en práctica una estrategia de diferenciación a través de la recomendación de servicios preventivos presenta una triple ventaja:

- Mejora de la imagen de la clínica, al ampliar la gama de tratamientos ofrecidos (por ejemplo, una "simple vacuna" para un perro puede parecer muy cara mientras que, por el mismo precio, una revisión anual de 20 minutos será percibida de forma muy diferente cuando ésta incluya una explicación clara del examen clínico completo y un comentario de las recomendaciones clave - nutrición, parásitos, higiene oral y prevención de las enfermedades infecciosas).
- Los beneficios directos obtenidos por la venta de servicios y el margen proporcionado por ventas de productos asociados (por ejemplo, alimento y antiparasitarios) pueden ser considerables (en muchos casos, las ventas de alimentos para perros o gatos sanos permite a la clínica doblar el margen comercial bruto para un animal en particular).
- Los beneficios indirectos, mediante el aumento del número de oportunidades de prescribir servicios y productos adicionales; por ejemplo, a través de la detección precoz de una enfermedad crónica en animales mayores, mucho antes de que el cliente hubiera consultado al veterinario tras comprobar los signos clínicos.

A la inversa, implementar una estrategia constante para diferenciar los servicios preventivos puede, muy a menudo, verse entorpecida por la dificultad de obtener el apoyo de la plantilla. En términos culturales, los veterinarios nos inclinamos a asumir retos técnicos. Estamos muy interesados en encontrar soluciones a casos quirúrgicos o médicos desalentadores. La mayoría de los servicios preventivos no implican el uso de los últimos recursos técnicos a disposición de los veterinarios. La esterilización de un gato o la realización de una revisión anual de un caniche de tres años no es el tipo de cosas con las que sueña un veterinario. Pero, en ambos casos, los intereses son altos en términos de relación con los clientes; es necesario explicar, convencer y, hemos de decir, vender un futuro servicio o uno o más productos. Nada de esto forma parte de la cultura básica de un veterinario y, en consecuencia, requiere un alto nivel de compromiso por parte de la dirección de la clínica para obtener del personal el compromiso necesario para que la estrategia de diferenciación tenga éxito.

Conclusión: ¿cuál es el papel social del veterinario?

Más allá de la consideración de las expectativas del cliente, estructurar una estrategia de diferenciación basada en servicios preventivos plantea la cuestión del papel social de los veterinarios.

A pesar de que todo lo que se indica anteriormente está pensado para "curar" o "atender" a perros y gatos enfermos o lesionados, la medicina veterinaria moderna puede proporcionar a los propietarios de las mascotas algo más que todo eso. Cada vez más, los veterinarios son profesionales que permiten que las mascotas cumplan con su función social dentro de las familias de los propietarios durante el mayor tiempo posible. Las mascotas son una parte integral de esas familias, y su papel difiere dependiendo de si conviven con niños o de si los propietarios viven solos o en pareja. No sólo es necesario que estén vivos y con un buen estado de salud, sino que también tienen que estar en forma, tener un buen aspecto y, a un nivel más general, ofrecer satisfacción a sus propietarios. Esto significa que la medicina veterinaria en el siglo XXI, ante todo, ha de ser necesariamente preventiva, de ahí la importancia de cuidar de los animales sanos en primer lugar. ■

5. La venta profesional de los servicios médicos: cómo hacer que funcione

> RESUMEN

¿Cómo pueden el veterinario y su equipo crear una simbiosis entre medicina y marketing?

Ante todo, la clínica debe cambiar su actitud hacia el tema de las "ventas". En segundo lugar, debe crear valor en cada área de su clínica, y en todas las fases del contacto con el cliente. Y, para finalizar, es esencial una buena comunicación con el propietario de la mascota a lo largo de todo el proceso de consulta.



Los veterinarios de todo el mundo aman sus trabajos, continúan formándose y quieren transmitir sus conocimientos a sus clientes, así como usarlos para ofrecer lo mejor a sus pacientes. No obstante, durante la consulta, se produce un extraño cambio en su comportamiento: minutos antes, el veterinario se mostraba dispuesto y apasionado ante el diagnóstico moderno, la medicina veterinaria avanzada y la atención preventiva y, a continuación, la conducta del veterinario da un giro de 180° cuando se enfrenta cara a cara con un cliente que va a pagar. El veterinario se hace "pequeño", silencioso y reservado, y evita todo lo que pueda dirigir su conversación con el cliente hacia el asunto del dinero.

Durante esta fase, el veterinario a menudo da la espalda físicamente al cliente y evita el contacto visual, hablando en "jerga médica" con el monitor del ordenador. ¿Quién se sorprendería si el cliente reacciona ante esto con incertidumbre y, por lo tanto, no acepta el consejo y las recomendaciones del veterinario? El veterinario se toma el rechazo del cliente a nivel personal y piensa: "Sabía que este cliente no aceptaría mis recomendaciones. La próxima vez no las haré." Y el veterinario no se da cuenta de que él es el culpable de la negativa del cliente.

Los resultados provocados por el comportamiento del veterinario son fatídicos para el éxito de la clínica, debido a:

- la disminución de su propio éxito financiero y médico

- la oferta de un servicio deficiente a sus clientes, al no presentar más que recomendaciones limitadas
- que, como director, se convierte en un modelo muy pobre para su equipo de la clínica
- que, al no ser un "vendedor", provoca que la idea de "marketing" se vea como negativa y no se saque provecho.

El resultado es que, durante años, el veterinario y su equipo intentarán hacerse con una clientela que, en realidad, no desea gastar dinero. Una afirmación típica que he oído muchas veces durante mis charlas sobre marketing es: "No puedo hacerlo (servicios específicos) con mis clientes, ellos no quieren gastar dinero".

El hecho es y seguirá siendo que cada veterinario tiene los clientes que se merece.

Esto significa: como veterinario, usted tiene que hacer algo de forma activa para que sus clientes acepten sus recomendaciones de forma positiva, y que las compren. Esto no tiene nada que ver con la "capacidad de venta", sino más bien con ofrecer a cada cliente el mejor servicio que la clínica le puede dar.

Utilice los puntos indicados anteriormente como lista de comprobación para ver hasta qué punto usted y su equipo encajan con esta descripción.

¿Qué pueden hacer el veterinario y su equipo para mejorar las consultas, la provisión de servicios y las ventas?

Los tres pasos siguientes le mostrarán cómo puede lograrse satisfactoriamente una simbiosis entre medicina y ventas y cómo puede mostrar a sus clientes que usted y su equipo se merecen cada céntimo de lo que cobran.

1/ Primer paso: debe evaluar y cambiar su actitud frente al asunto de las “ventas”

El veterinario y su equipo, en primer lugar, tienen que trabajar en su percepción de los aspectos de las “ventas” y los “servicios” de la clínica, con objeto de cambiar su comportamiento. Este cambio provocará reacciones positivas por parte de sus clientes los cuales, a su vez, reforzarán la resolución del equipo para continuar por ese camino juntos. Es importante que sean siempre conscientes de los siguientes tres hechos:

1. Fundamentalmente, los clientes no juzgan a los veterinarios basándose en el precio de una visita.

La mayoría de los propietarios de mascotas demuestran constantemente que los clientes usan otros criterios diferentes a los del precio a la hora de tomar su decisión sobre la elección de un veterinario. Los tres principales factores son la simpatía, los consejos y la competencia. Un precio bajo de la consulta se sitúa al final de los factores considerados, de acuerdo con los resultados de una encuesta telefónica realizada entre 1285 propietarios de mascotas, **Figura 1**.

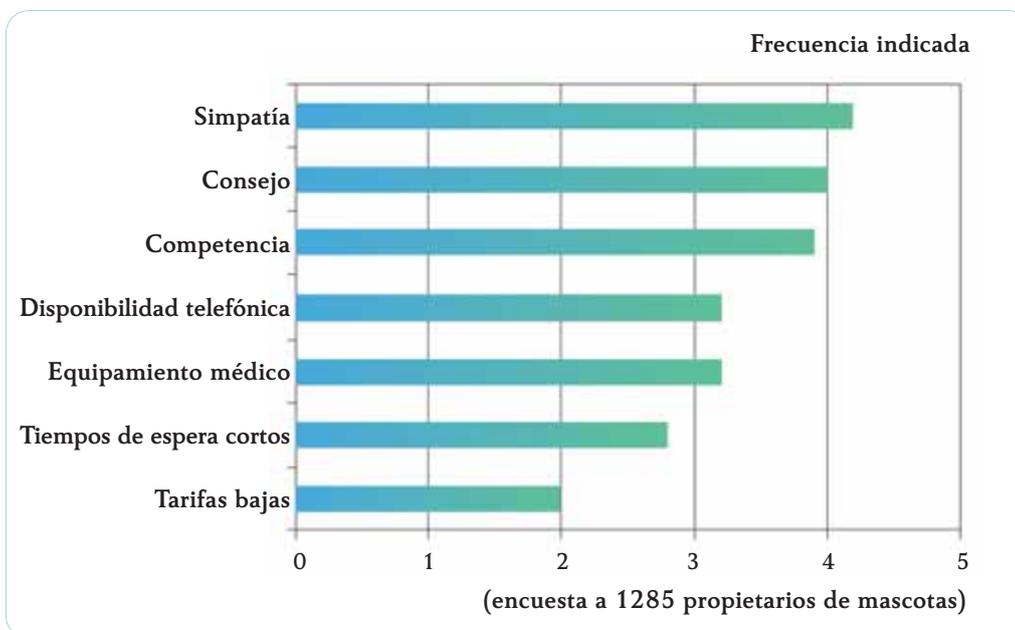
2. El cliente viene a la clínica porque desea comprar algo.

Los clientes vienen buscando información, consejo y para comprar servicios, medicamentos, suplementos y atención. Esto significa que la visita del cliente en sí misma es un signo obvio de su disposición a comprar. ¿Por qué otra cosa iría el cliente a una clínica veterinaria?

3. El precio sólo es un problema para el cliente cuando desaparece el valor.

El valor de una visita a la clínica se crea mediante la valoración subjetiva que el cliente realiza de sus comunicaciones con la clínica. Esta comunicación incluye todas las interacciones que el cliente tiene con la clínica, **Figura 2**.

Figura 1. Criterios para la elección del veterinario por parte de los clientes.



Fuente: Energy Marketing, Austria, 2004, www.energy-marketing.at

El diagrama que aparece a continuación demuestra que el tiempo de interacción entre el cliente y el veterinario es muy corto en comparación con el número y la duración de las visitas realizadas a la clínica en total, y que la percepción del valor del cliente se conforma a partir de muchas facetas independientes, hasta crear una "experiencia total de la clínica".

Para el veterinario, esto significa que no basta con confiar en el diálogo entre cliente y veterinario para crear valor, sino más bien que es necesario integrar todas las "estaciones" (véase a continuación) en la creación de una experiencia valiosa para el cliente. Es esta experiencia la que, al final de la visita, el cliente pondera con respecto al precio, **Figura 3**. La percepción del cliente de que su experiencia ha sido positiva depende, hasta cierto grado, de los servicios proporcionados por el veterinario, pero depende en mucha mayor medida de cómo se proporcionan estos servicios. Sólo una comunicación profesional puede establecer un puente entre el cliente y la clínica, y crear una base sólida para la relación entre el cliente y la clínica.

Para facilitar el cambio de rol del veterinario y su equipo desde mero "médico" a hombre de negocios y proveedor de servicios veterinarios, el veterinario debe considerarse a sí mismo como un consultor más que como un vendedor:

- El papel de un consultor se define por la calidad de sus contactos, lo que significa que para él es importante educar a sus clientes en detalle y construir una relación de larga duración. La mascota y su propietario son el centro de su atención.
- Un vendedor tiene fijación por medir la cantidad de sus contactos, siendo el centro el producto y el cliente sólo un medio para conseguir su objetivo.
- Para hacer que una clínica veterinaria se convierta en un negocio, es fundamental establecer un compromiso interno para la construcción consistente de relaciones a largo plazo y una mentalidad de consultor.

Los clientes quieren información, consulta y ventas de atención veterinaria además de servicio - ¿y por qué iban a estar en su clínica si no?

Figura 2. La satisfacción del cliente es el resultado de todas las interacciones con la clínica.

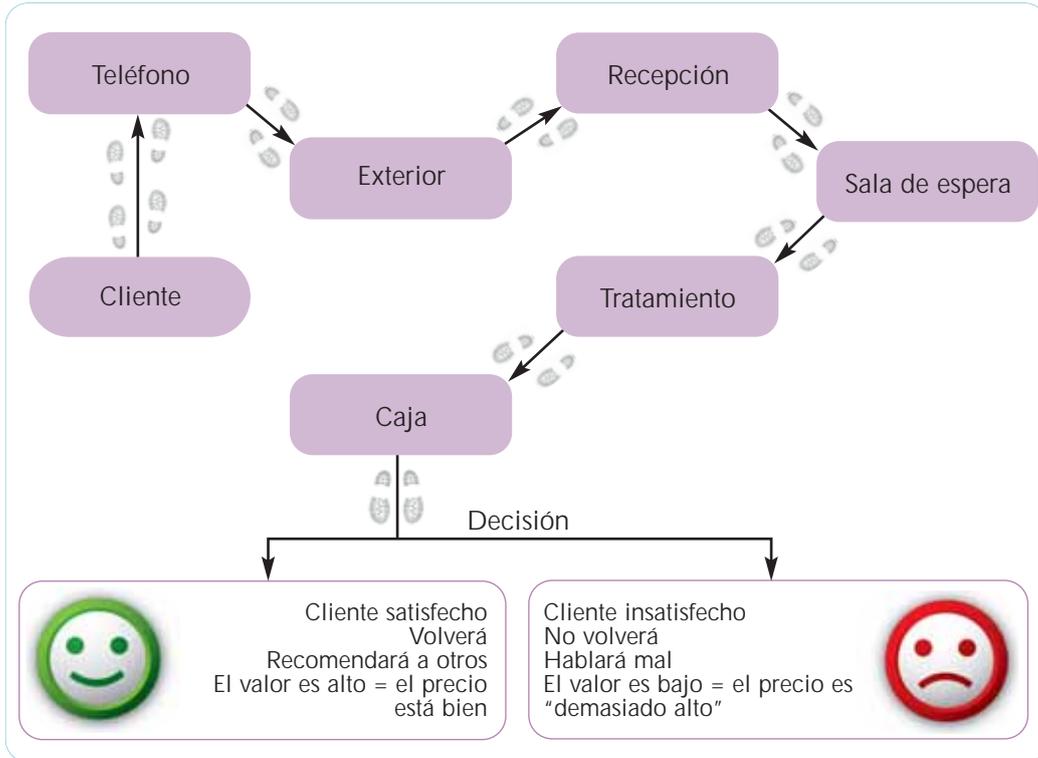




Figura 3. La satisfacción del cliente es el resultado de la comparación entre precio y valor.

2/ Segundo paso: la atmósfera de la clínica crea valor

La **Figura 2** demuestra que, además del diálogo activo entre el cliente y el equipo de la clínica, hay otros muchos aspectos que influyen positivamente en la experiencia del cliente. Aunque el primer contacto a menudo se da por teléfono, en realidad es el exterior de la clínica lo que el cliente ve por primera vez.

A) El exterior

Para que el cliente se lleve una buena primera impresión, es importante que los alrededores más cercanos a la clínica estén diseñados de forma que sean respetuosos con el cliente y que inviten a entrar, **Figura 4**.

También es importante comprobar con regularidad que se mantienen estos estándares:

- Limpieza absoluta (sin excrementos de perros o basura tirada alrededor, y las plantas deben estar bien cuidadas)
- Fácil acceso a la clínica, y letreros fácilmente comprensibles en el aparcamiento (los huecos de aparcamiento en la entrada no deberán estar ocupados por el personal de la clínica)
- Clínica y otros letreros:

- ¿Es la información fácilmente legible y se encuentra bien iluminada, de forma que pueda leerse con rapidez por la noche o en caso de emergencia?
- ¿Está la información claramente explicada, sin dar lugar a equivocaciones? ¿Puede el cliente saber cuándo está abierta la clínica y si se trata de una clínica que trabaja sólo mediante cita?
- ¿Es el letrero "atractivo" e invita a los potenciales clientes a mirar hacia dentro?
- ¿Cada cuánto se limpia el letrero?
- ¿Qué tipo de señales envía que digan: "Bienvenido a nuestra clínica. Vamos a cuidar de usted y de su mascota"?
 - ¿Una zona de espera (banco) en el exterior para animales agresivos o nerviosos?
 - ¿Un gancho en la pared para que el cliente "aparque" a su perro para poder registrarse en la zona de recepción?
 - ¿Bol con agua, papeleras, ceniceros?
 - "Recoge-excrementos" (por ejemplo, un dispensador de bolsas de plástico automático para que el cliente elimine los excrementos animales o un "aseo para perros" con un árbol para que lo marquen los machos).

B) El mostrador de recepción

La siguiente estación para el cliente es una de las zonas clave en términos de contacto con el cliente, y debe



© Ph. Baralón

Figura 4. El exterior de la clínica siempre debe dar una buena primera impresión.

representarse a sí misma como tal. En todas las clínicas esta área es multifuncional y una zona de mucho tráfico. Aquí, el cliente se registra al principio de la visita y paga por sus servicios al final de la misma. Esto significa que esta área debe estar diseñada a la medida de las necesidades del equipo, así como de las del cliente. Por desgracia, las actuales áreas de recepción a menudo están totalmente atestadas de materiales, en un esfuerzo de poner en práctica los consejos de marketing que reciben en talleres. Aparecen pósters en el mostrador y en todas las restantes superficies disponibles, y cada centímetro del mismo se encuentra cubierto por expositores, folletos y materiales informativos, **Figura 5.**

El cliente no puede captarlo todo, especialmente durante el primer contacto, y el exceso de algo bueno también es malo, sin lugar a dudas.

Las necesidades del cliente son mucho más simples que todo esto. A su llegada, al cliente le gustaría:

- Una atmósfera limpia, bien cuidada y que huelga bien
- Una persona de contacto competente y cortés, que:
 - Le saludé, les ayude a él y a su animal a entrar y que le tome los datos importantes,
 - Le dé un tiempo de espera aproximado,
 - Le ofrezca una "perspectiva general" de lo que pasará,
 - Le garantice que obtendrá todo lo que necesita para hacer que su estancia en la clínica sea todo lo confortable que sea posible.

A su salida, sería ideal que el recepcionista:

- Le ofreciera al cliente un pequeño resumen verbal sobre la consulta,
- Comentara los medicamentos con el cliente (uso, consejos para su administración, etc.), y confirmara la próxima cita,
- Obtuviera las reacciones del cliente mediante preguntas como: "¿Tiene alguna pregunta más con respecto a...?"
- Le presentara la factura, le explicara los cargos y agradeciera al cliente su visita, añadiendo que puede llamar en cualquier momento si tiene preguntas.

El área de recepción debería, por supuesto, servir también como plataforma de marketing. No obstante, no en la forma

Figura 5. Un área de recepción atestada de materiales (imagen izquierda) confunde al cliente, mientras que un área de recepción bien organizada (imagen derecha) ayuda al cliente a centrarse en la información importante.





Figura 6. Un equipo humano agradable en la recepción es uno de los mayores activos para una clínica.

descrita anteriormente. El lema aquí debe ser “menos es más”; esto significa que deberá seleccionar con cuidado qué información se presentará y en qué formato para educar al cliente sobre ciertos temas. Adicionalmente, los productos seleccionados que encajen con el “tema del mes” (véase a continuación) podrán colocarse en expositores apropiados con uno o dos folletos. Los medicamentos que se utilicen con mayor frecuencia deberán colocarse en las zonas más próximas al área de recepción - una estantería abierta es lo mejor-, de forma que el personal de la clínica tenga a su alcance los artículos que comentan con los clientes de forma que el cliente pueda ver que están disponibles, **Figura 6.**

El objetivo del diseño del área de recepción y de la sala de espera es realzar “la experiencia de la clínica veterinaria” con una atmósfera que induzca a la venta, exudando valor por el precio, y que presente su clínica desde el mejor lado posible.

Esto incluye:

- Fotos del personal de la clínica en diferentes zonas de la misma.
- Información sobre la clínica y todos sus servicios y productos; quizá como un “tour entre bastidores”, de forma que todos los clientes sepan lo que ofrece la clínica y no sólo aquellos que han utilizado servicios específicos como ultrasonidos y atención hospitalaria.

Entre las formas de hacerlo, se pueden incluir:

- Fotos enmarcadas de todas las diferentes áreas de la

clínica, con las correspondientes descripciones.

- Una TV en la sala de espera y una película corporativa sobre la clínica y sus servicios.
- Información sobre temas de salud animal estacionales de actualidad, incluidos métodos de tratamiento y atención preventiva. El tema principal debe cambiarse cada mes y llevarse a cabo como un “hilo conductor” en toda la clínica, desde el área de recepción y pasando por todas las restantes salas susceptibles de ser visitadas por el cliente.

C) La recepción

La recepción es la plataforma de información de su clínica, **Figura 7.** Aquí puede educar a sus clientes en lo que respecta a asuntos importantes, y alcanzar dos objetivos:

- El veterinario y otros miembros de la plantilla pueden comenzar un diálogo con el cliente basándose en la información disponible en la recepción. Por ejemplo, si se presenta el tema “salud dental” en las áreas de recepción y de espera, su cliente ya tendrá alguna información con respecto a este tema, y escuchará sus comentarios con mayor atención.
- Está consiguiendo que el cliente tenga curiosidad para preguntar sobre temas que son importantes para él y de los cuales no era consciente hasta ese momento. Un buen ejemplo de ello es el tema de la “enfermedad relacionada

Figura 7. La información presentada de forma atractiva en la recepción educa a su cliente y despierta el interés por consultas y ventas adicionales.



Figura 8. Equipamiento para una recepción cómoda (Todos los elementos del mobiliario deben estar en perfecto estado y deberán ser comprobados varias veces al día para confirmar su limpieza y los posibles daños (por ejemplo, revistas rotas).

	Para el cliente	Para el animal
Lugares para sentarse	Sillas o bancos con superficies blandas	Esterillas de suelo lavables para perros grandes
Lugares para artículos	Mesas pequeñas para bolsos	Mesas pequeñas entre las sillas de forma que el animal pueda estar al nivel visual del cliente. A los clientes no les gusta colocar a sus animales en el suelo.
Perchero	A la vista de los clientes	
Bebidas	Dispensador de agua / café	Bol con agua limpia y fresca o dispensador de agua con boles vacíos
Aperitivos	Galletas y caramelos en tarros de cristal	Galletas para perros en un bol
Materiales de lectura	Revistas actuales: - Revistas del corazón - Revistas de automóviles - Revistas de animales	
Actividades	Para niños (sus clientes del mañana): - Lápices de colores y papel, o una pizarra con tizas en la pared - Puzzles fáciles - Muñecas / coches	En el exterior: posiblemente pelotas / juguetes para los cachorros
Plantas / Flores	Las plantas o flores, frescas o artificiales, aportan color	
Eliminación de excrementos, orina o vómitos	Rollo de papel y papelera	

con los viajes". Cuando, en la clínica, se presenta información sobre ello como "tema del mes", aumenta la concienciación del cliente sobre este asunto y le da la oportunidad de realizar más preguntas de forma particular.

Aparte de ser una fuente de información, la recepción debe, por supuesto, estar diseñada para garantizar que el cliente y el animal están cómodos. La **Figura 8** muestra algunas ideas que sus clientes agradecerán.

3/ Tercer paso: comuníquese mejor con su cliente

Después de que el cliente haya sido preparado cuidadosamente tal y como se describe anteriormente, ya es el momento de ofrecerle el "plato fuerte" de la visita a la clínica: la consulta veterinaria. El cliente no debe quedar decepcionado; de lo contrario, todo el trabajo habrá sido en vano. El objetivo del diálogo es educar al cliente sobre el diagnóstico y el tratamiento médico, así como ofrecerle todos los servicios que son apropiados para este problema en particular, además de para todos aquellos que son importantes y recomendados para la salud general del animal. Cada cliente debe ser informado sobre todos los servicios que la clínica puede ofrecerle a él y a su animal.

La pregunta que todo veterinario (y los miembros del equipo) deberían hacer durante la visita del cliente es: "¿He ofrecido todo lo que podría ser importante para el cliente?"

A) Las bases para una consulta profesional

Durante la consulta, el veterinario debe ser imparcial y centrarse en las necesidades del cliente.

La imparcialidad, en este contexto, significa que el veterinario y todos aquellos que pasan consulta y que venden en la clínica no se encuentran influidos por la apariencia externa del cliente cuando se hacen recomendaciones. Un juicio rápido de la otra persona forma parte de la naturaleza humana, pero la valoración posterior de su buena voluntad o de la capacidad para gastar dinero puede, por desgracia, conducir a una asunción errónea, con el resultado de que el paciente recibe servicios limitados. Aunque el cliente conduzca un coche desvencijado y vista de forma descuidada, esto no significa que esta persona quiera o tenga que ahorrar dinero en el tratamiento de su animal.

Utilice el poder de la actitud positiva y piense: Todos mis clientes quieren los mejores servicios que tengo para ofrecerles. Esto significa que usted está ofreciendo a sus clientes la oportunidad de hecho de utilizar todos sus servicios.

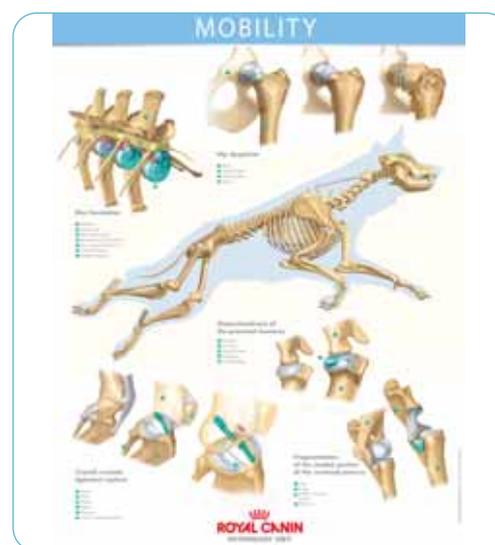
Razonamientos positivos como "Todos nuestros clientes quieren los mejores servicios que tengo para ofrecerles", conducen a una base óptima para la educación, la consulta y la venta.

Las necesidades del cliente juegan un papel importante en la consulta óptima, ya que sólo cuando usted está "en sintonía con el cliente", éste aceptará sus consejos y comprará sus servicios. La necesidad en este sentido incluye:

- Cantidad y profundidad de la información dada
- Materiales apropiados
- Preocupaciones particulares del cliente

Los veterinarios y sus equipos suelen consultar a sus clientes basándose demasiado en sus propias necesidades. Esto significa que usted ofrece a su cliente una mini-conferencia sobre medicina con todos los detalles que son importantes para usted, sin preguntarle activamente sobre sus necesidades de información. La mayoría de los clientes escuchan atentamente pero, tan pronto como han salido de la sala de consulta, le pedirán a su equipo que les expliquen todo de nuevo de forma que puedan entenderlo.

Figura 9. Los pósters son una buena ayuda visual a la comunicación con el cliente.



Para evitar esta falta de comunicación y garantizar que el cliente no se queda atrás durante el examen, el diagnóstico y los tratamientos, es importante tener unos parámetros estándares para el diálogo con el cliente. Este estándar da estructura a la consulta y garantiza que el cliente está atendido de una forma óptima.

B) Elementos de una consulta profesional

1) Bienvenida y realización del historial clínico

Una bienvenida profesional establece la atmósfera para la consulta:

- salude al cliente y a su animal por su nombre
- concéntrese inicialmente en el cliente, quedándose el animal en el suelo o en la jaula
- comience el diálogo con la pregunta: "¿Qué le trae hoy por aquí?" Y escuche atentamente lo que dice el cliente
- ofrezca al cliente un resumen corto sobre lo que ha dicho y pregúntele si le ha comprendido correctamente. De esta forma obtendrá reacciones para una conversación adicional
- si el cliente le realiza preguntas adicionales que no tienen nada que ver con la razón por la que ha venido a la clínica en ese momento, tome nota de estas preguntas y explíquele que volverá a esos asuntos al final de la consulta
- ofrezca al cliente una perspectiva general sobre su examen físico y coméntele que le ofrecerá una explicación en profundidad al final del examen. Esto le permitirá concentrarse en el animal, y no tendrá que intentar leer las peticiones del cliente de sus labios con el estetoscopio en los oídos.

2) Examen y diagnóstico

La fase de diagnóstico y examen de la cita son piedras angulares para el contacto con el cliente, durante los cuales su comportamiento y la capacidad para comunicarse correctamente pueden crear (más) valor.

- Haga comentarios cortos durante el examen como: "ahora le estoy examinando las encías" o "ahora le estoy escuchando el corazón, y no puedo escucharle a usted mientras lo hago". Esto le permite al cliente comprender lo que está haciendo por su animal. El cliente se sentirá

Elementos de una consulta profesional

- 1) Bienvenida y realización del historial clínico
- 2) Examen y diagnóstico
- 3) Recomendaciones, información y tratamiento relacionados con el problema para el que el cliente ha venido a la consulta
- 4) Comentario de las restantes recomendaciones relacionadas con la salud y el bienestar de la mascota (estos serían temas no relacionados con la razón principal de la visita, pero que el veterinario cree que son importantes para la mascota y el propietario)
- 5) Fin de la consulta – pregúntele al cliente si tiene más cuestiones, acompañe al mostrador de recepción

como parte del proceso y podrá valorar más su servicio, ya que usted se lo está presentando de forma transparente.

- Resúmale sus hallazgos al final del examen y, de ser apropiado, ofrezca un diagnóstico preliminar. Debe expresarse en un idioma que el cliente pueda entender, y no en "jerga médica". Podrían ser necesarias más pruebas para obtener un diagnóstico final; esto será comentado a continuación.

3) Recomendaciones, información y tratamiento relacionados con el problema para el que el cliente ha venido a la consulta

Durante la fase de recomendaciones, información y tratamiento, es importante que se expliquen las consecuencias de los hallazgos y del diagnóstico, se planifiquen los pasos para el tratamiento o se acuerden y/o se comenten los pasos diagnósticos necesarios adicionales.

- Utilice ayudas para sus explicaciones que le ayuden a apoyar sus comentarios, tales como modelos anatómicos, folletos o dibujos. No todas las personas pueden comprender los hechos solamente escuchando. Algunos

necesitan apoyo visual (**Figura 9**) y otros necesitan algo que puedan tocar (**Figura 10**).

- Intente que sus explicaciones sean cortas y no sature al cliente con información. No se preocupe si usted habla muy poco, normalmente lo contrario suele ser la norma: ¡El cliente queda abrumado con tanta información! En su lugar, pregunte por las necesidades de información del paciente: "¿Qué tipo de información puedo darle sobre este asunto?" A continuación, ofrézcale exactamente lo que pide y él escuchará lo que está diciendo atentamente.
- Comente los pasos diagnósticos adicionales y explique lo que espera alcanzar con la prueba.
- Comente los costes de los servicios diagnósticos que está recomendando en este momento. Desarrolle un presupuesto para el cliente y comente los servicios particulares. Este enfoque muestra respeto por el cliente y, en caso necesario, podrá modificar el plan si el cliente no puede asumir el coste de sus recomendaciones.

Ofrecer al cliente un presupuesto de sus servicios evita conflictos, le hace parecer honesto y realza el valor de su consulta.

- Tras la finalización de los procedimientos diagnósticos, es el momento del tratamiento interno y, a continuación, una explicación cuidadosa de la terapia a seguir en casa y de las medidas de atención adicionales. Es importante, en este punto, que el cliente reciba un Plan de Tratamiento por escrito (véase a continuación), que resuma la totalidad de la consulta y que incluya los medicamentos prescritos. Debe tener en su ordenador una plantilla para este plan para una actualización sin problemas para cada cliente, y para su distribución en formato impreso. El plan se guardará adicionalmente en el archivo del paciente, y podrá ser consultado en cualquier momento si surgen cuestiones con respecto al tratamiento ordenado para el animal.
- De forma óptima, un miembro del equipo revisará el plan con el cliente antes de que abone su factura. Esto incluirá cualquier comentario sobre los medicamentos prescritos y consejos sobre cómo administrarlos. Esta discusión crea más valor activo para el cliente, y ancla la visita a la clínica de forma positiva en su memoria porque está mostrándole de nuevo lo que ha hecho por este animal.

Recuerde: todo el tiempo y el esfuerzo que invierta en el diálogo mejora el éxito de su consulta. Una conversación completa en la clínica reduce la necesidad del cliente de



Figura 10. Las modelos anatómicos ayudan a los clientes a comprender la información.

informarse a posteriori, lo que normalmente suele darse en forma de una llamada telefónica (a menudo molesta):

"¿Cómo hago que el gato se tome las píldoras? ¿Cuánto tiempo tengo que darle las medicinas?" Tales preguntas indican que, durante la consulta, la información fue deficiente o bien fue ofrecida de forma que el cliente no pudo asumirla.

Pregúntese durante cada consulta con un cliente si le ha ofrecido todo lo que usted pueda darle que sea apropiado para las necesidades del cliente y de su mascota.

4) Comentario de otras recomendaciones relacionadas con la salud y el bienestar de la mascota

Una vez que haya completado el diálogo relacionado con las razones del cliente para visitar su consulta, puede ofrecer recomendaciones complementarias, dependiendo de la situación y de los diagnósticos previos. Estos serían temas no relacionados con la razón principal de la visita, pero que el veterinario cree que son importantes para la mascota y el cliente. Naturalmente, si la enfermedad de la mascota es muy grave, debería finalizar el diálogo en este punto, y no ofrecer ningún servicio extra. En su lugar, siga hasta la fase de la despedida. Incluso si no es apropiado comentar esos asuntos ahora, al menos haga referencia a todas aquellas preguntas que el cliente preguntó al comienzo de la consulta para que no piense que se ha olvidado de ellas.

PROPUESTA PARA LA REDACCIÓN DE UN PLAN DE TRATAMIENTO

Estimado Sr. Brighton:

Hoy, 24 de abril, ha estado en nuestra clínica con Rambo para la realización de un examen.

Diagnóstico: Infección de vejiga
Su siguiente cita es: el 26 de abril a las 10.00 a.m.

Administre los medicamentos siguiendo la prescripción indicada (véase prescripción adjunta).

Prescripciones dietéticas:
Alimento "Urinary s/o" Ración diaria: 60 gramos, divididos en dos comidas, agua fresca. ¡No le ofrezca ninguna golosina ni premios adicionales!

Otras medidas de apoyo:
Mantenga a Rambo a una temperatura cálida y reduzca su ejercicio diario al mínimo necesario durante los próximos tres días.

No dude en contactar con nosotros si tiene cualquier pregunta.
Le agradecemos su visita y le deseamos una pronta recuperación de su mascota.

Su equipo clínico

En un momento mejor podrá dar más información. Si hay tiempo y el cliente está interesado en obtener más información, considere proponerle los siguientes tipos de artículos:

- Servicios relacionados con asuntos que el cliente ha comentado con su equipo y que han sido añadidos a los registros del animal; por ejemplo, que el perro vomita cada vez que monta en coche. Debe tratar este tema, aconsejar al cliente y venderle los medicamentos apropiados o bien referirle a un especialista en comportamiento animal.
- Revisiones de salud específicas a causa de un aumento en el riesgo de ciertas enfermedades basándose en la edad o la raza de la mascota. Recomiende activamente servicios preventivos; el cliente tiene derecho a recibir esta información, y le estará agradecido por ello.
- Recomendaciones relacionadas con otros hallazgos anotados en su examen, como por ejemplo caries dentales y gingivitis. Muestre al cliente de lo que está hablando y explíquele lo que los hallazgos incidentales significan y los tratamientos recomendados.

La mayoría de las recomendaciones adicionales requieren un plan de costes por escrito para el cliente, especialmente si son complejas.

No es necesario preparar presupuestos para la venta de pequeñas cantidades de medicamentos u otros artículos similares, pero deben realizarse para servicios más costosos.

Algunos clientes necesitan algún tiempo (en casa) para pensar sobre su recomendación. Si este es el caso, espere algunos días y luego llame por teléfono al cliente preguntándole por su plan o hable con él sobre el mismo en la próxima visita. Si el cliente está listo para pedir una cita en ese mismo momento, por supuesto que puede hacerlo y planificarla. Pero no le dé a su cliente la sensación de que está siendo presionado para alcanzar un compromiso, incluso si su principal objetivo es la mejor salud del animal. Recuerde: usted es su consultor, no un vendedor.

Por otro lado, si en esos momentos no cuenta con el tiempo suficiente o si el servicio que está recomendando es muy complejo, deberá confeccionar su presupuesto cuando tenga más tiempo y el cliente ya se haya

marchado. Envíe el plan al cliente por mail, fax o teléfono. Los presupuestos creados bajo presión a menudo tienden a no ser realistas y potencialmente demasiado baratos.

C) Fin de la consulta

Al final de la consulta deberá resumirse toda la información importante, y despedirse del cliente:

- Resuma la consulta brevemente y garantice que el cliente ha comprendido sus instrucciones.
- Finalice la visita con: "¿Tiene más preguntas que realizarme?" y "Le agradezco su visita, diríjase a mi equipo que se encuentra en el mostrador de recepción, donde le darán su plan de tratamiento y los medicamentos, y donde podrá abonar la visita y solicitar su siguiente cita". Utilice siempre todos los contactos como una oportunidad para presentar sus servicios al cliente y para mostrarle que usted vale el dinero que está pagando. Realice ofertas y hágale consciente de las necesidades, no se esconda detrás de su miedo (secreto) al "no" de un cliente.

Sólo aquellos que tienen el coraje de escuchar un "no" tienen la oportunidad de escuchar un "sí". Sin una oferta, la respuesta siempre será "no".

Si el cliente dice "no" a pesar de sus esfuerzos:

- No se tome el "no" de forma personal, y reconozca que aunque el cliente diga "no" esta vez esto no significa que no volverá de nuevo y que no aceptará sus recomendaciones más adelante
- Pregúntese críticamente si está seguro de que el cliente realmente entendió sus recomendaciones
- Pida al cliente si tiene preguntas adicionales con respecto a su recomendación
- Anote en el archivo del paciente que deberá repetir las recomendaciones en otra fecha. Un consultor debe reconocer que los frutos de su trabajo pueden lograrse más adelante. Su objetivo es la creación de una relación a largo plazo mediante la oferta de un servicio completo y reafirmando su posición como veterinario preocupado y comprometido que está ofreciendo el mejor servicio a sus clientes.
- Si el cliente ha dicho "no", no siga con la oferta.

Y ahora: practique, practique y practique. ¡Le deseamos mucho éxito y diversión! ■

Referencias

Capítulo 1

1. *Executive Summary of the AVMA Management and Behavior Study (Cron, 1998)*
2. *Contracts, Benefits and Practice Management for the Veterinary Profession (Wilson, 2000).*

Capítulo 3

1. *Practice Financial Indicators: Measure Your Productivity (Moreau, P.) EJCAP - Vol. 15 - Issue 2 - October 2005.*
2. *Balanced Score Card: Translating Strategy into Action (Kaplan, 1996).*

Notas personales

Notas personales

Este libro se ha preparado con el máximo cuidado y teniendo en cuenta los últimos descubrimientos científicos y de investigación. Se recomienda que consulte 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 Ellinor Gunnarsson
Director artístico: Youri Xerri
Diseño: Youri Xerri
Dirección técnica: Buena Media Plus

Ilustraciones: Edouard Cellura

© 2009 Royal Canin
BP 4
650 avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues
Tel.: + 33 (0) 4 66 73 03 00 – Fax: + 33 (0) 4 66 73 07 00
www.royalcanin.com

No se podrá reproducir ninguna parte de esta publicación sin el permiso previo del autor, sus sucesores o derechohabientes, de conformidad con la Ley de Propiedad Intelectual francesa (Artículo I. 112-4). Cualquier reproducción parcial o total constituye una falsificación sujeta a delito penal. Sólo serán autorizadas las reproducciones (Art. I. 122-5) o copias estrictamente reservadas a uso privado del copiadore, y pequeñas citas y análisis justificados por la naturaleza pedagógica, crítica o informativa del libro en el que están incluidos, con sujeción al cumplimiento de las provisiones de los artículos L.122-10 a L.122-12 de la Ley de Propiedad Intelectual relativa a la reprografía.