

Es cierto, la gestión es aburrida (I)

José-Hilario Martín

DVM, MSc, Institut Pasteur Diploma, Executive MBA

josehilario@martinsantos.es
www.martinsantos.es

Precisamente como somos conscientes de que la gestión aburre y es poco atractiva para la inmensa mayoría de los clínicos, nosotros insistimos. Puede que lo más aburrido sea, precisamente ahora, lo que más se necesita.



- Como la gestión es aburrida, raras veces nos preguntamos qué es lo que en verdad busca el cliente cuando entra en nuestro centro veterinario. Nadie nos pagará un solo euro si no somos capaces de resolver un problema o satisfacer una necesidad. Esto lo tenemos claro. Pero limitarnos a enfocar nuestra labor exclusivamente en la salud y bienestar de la mascota –lo que hemos venido haciendo siempre–, es miope ¿Por qué? Porque esto ya no nos diferencia.

En cambio, hacerle ver y sentir al cliente cómo las consecuencias y beneficios de nuestra actividad conectan con las necesidades básicas que su mascota le satisfice, quizás pueda ser hoy la única ventaja competitiva.

- Como la gestión es aburrida, apenas se nos ocurre plantearnos qué es lo que realmente vendemos a nuestros clientes. Los veterinarios (al igual que algunas otras profesiones sanitarias) tenemos un serio conflicto con todo aquello que tiene que ver con la venta. Nos “pica” el considerarnos vendedores y nos levanta prurito asociar nuestro trabajo con una actividad comercial. Pero ¿acaso no vendemos servicios y productos veterinarios? Cualquier actividad que realizamos en la clínica tiene por finalidad la transacción de un servicio por la cual percibimos un ingreso. Nos podemos poner estupendos, pero si alguien de mi

equipo no tiene claro que su labor es ofrecer y promocionar nuestros servicios, me está sobrando.

- Como la gestión es aburrida, no sabemos cómo hacer para que los clientes vengan más veces a nuestro centro. Las consultas gratuitas al Dr. Google y el factor reticencia a venir a la clínica –por el desembolso que indefectiblemente supone–, son las dos principales causas que hacen que a los clientes los veamos cada vez menos. La medicina preventiva, articulada a través de la promoción y venta de planes de salud, es una herramienta poderosa para incrementar el ratio nº de visitas por cliente/año, fundamental a la hora de hacer crecer nuestros ingresos.
- Como la gestión es aburrida, carecemos de ideas sobre cómo incrementar el gasto medio por visita, tan perjudicado en los últimos tiempos. Conviene recordar que nuestro trabajo consiste en ofrecer opciones según el mejor criterio clínico y la buena praxis a la que nos debemos. No podemos, ni debemos, tomar decisiones por el cliente, sencillamente porque la mascota es suya y el dinero con el que nos paga también es suyo. Cada opción planteada conlleva una escala de consecuencias y una escala de costes; la mejor manera de llegar a un diagnóstico certero suele ser la más cara, pero la decisión es siempre del cliente.

Educar es la clave, y ofrecer todo aquello en lo que creemos puede mejorar el bienestar y la calidad de vida del cliente en la relación con su mascota, explicando siempre, de manera clara y entendible, las consecuencias de las diferentes alternativas planteadas. ¡Ah, y jamás caer en el error, todavía demasiado común, de prejuzgar la cartera del cliente!

- Como la gestión es aburrida, aun no hemos entendido la importancia de la marca en la profesión clínica veterinaria. No estamos solos, competimos en un mercado saturado de oferta. La marca es el instrumento que ayuda a diferenciarnos y comunicar al cliente el valor que tan sólo nosotros somos capaces de aportar. La marca no es un logotipo, la marca es la herramienta que nos permite dejar huella en la gente que hace posible nuestro negocio.

- Como la gestión es aburrida, muy pocas clínicas disponen de un plan de negocio que, a modo de hoja de ruta, les ayude a alcanzar sus objetivos. Lo que se mide podrá hacerse o no, lo que no se mide no se hace nunca. Un plan estratégico de negocio es necesario para saber dónde y cómo estamos, nos ayuda a definir los objetivos, sirve de base para la toma de decisiones y nos facilita pilotar la nave –reaccionando en tiempo real ante las desviaciones–. Todo pasa por un plan estratégico de negocio: más facturación, más rentabilidad, más crecimiento, más calidad de vida, más felicidad...

- Como la gestión es aburrida, no invertimos en aprender y entrenar técnicas para asegurarnos una comunicación efectiva con nuestros clientes. El resultado de la comunicación no es lo que tu quieres transmitir, sino lo que el interlocutor interpreta. La comunicación es la herramienta que tenemos para influir, y sólo alcanzaremos el éxito si logramos influir en las decisiones del cliente. De cómo seamos capaces de incrementar el porcentaje de aceptación de las propuestas que les hacemos en beneficio de la salud y bienestar de su mascota, dependerá el futuro de nuestro negocio.



- Como la gestión es aburrida, carecemos de protocolos en los procesos y actuaciones que mayor valor aportan en la cadena de nuestro negocio. Calidad total implica necesariamente protocolos. Todos los procesos estratégicos (comunicación con el cliente, promoción de servicios, consultas ordinarias, cirugías preventivas, eutanasias, etc.) deben estar debidamente protocolizados. Los eslabones de la cadena de valor de la empresa no pueden estar al albur de momentos de inspiración, ni llevados al traste porque tenemos un mal día. La excelencia pasa por la formación y entrenamiento de los equipos, y la integración de los protocolos como única herramienta para garantizar los altos estándares de calidad que debemos exigirnos.

En la próxima entrega compartiremos más consecuencias de que la gestión sea tan aburrida.