

Protocolo de deuda cero y paneles de servicios, nuevas estrategias de gestión en la clínica veterinaria

Alejandro Elson

*Clinical Director
Integral Clínica Veterinaria Cullera
VetPartners España*

Palabras clave: deuda cero, estrategia, gestión, cliente, clínica veterinaria

Keywords: zero debt, strategy, management, client, veterinary clinic

Incidencias durante la experiencia del cliente en la clínica

Es innegable que dos de las tareas que más incomodidades generan en el equipo en una clínica veterinaria son: la comunicación acerca del valor y el precio de los servicios que ofrecemos, así como las gestiones administrativas para cobrar estos servicios. Ambas tareas desempeñan un papel crucial en la experiencia del cliente y en los beneficios financieros de la clínica.

He podido ver, en múltiples ocasiones, a los veterinarios, extraordinariamente enfocados en el procedimiento diagnóstico y olvidando incluir algunos de los servicios en sus presupuestos. También es común que sea el veterinario quien añade los servicios a presupuestos basándose en decisiones clínicas. Es algunos casos, los profesionales ven cómo el presupuesto aumenta su precio y, de manera desafortunada, aplica

descuentos indiscriminados. Es un ejemplo ver cómo se ajustan los precios de algunos servicios en el presupuesto con el objetivo de alcanzar una "cifra psicológicamente atractiva" para el cliente, como trescientos ochenta y nueve euros, cuando el valor real era de cuatrocientos cuarenta y dos euros.

También se producen incidencias significativas en la comunicación con el cliente en el momento de comunicar los presupuestos y durante la transferencia del presupuesto a la factura final, perdiendo servicios realizados por el camino. Estos errores disminuyen desde un quince a un treinta por ciento en el valor total de la factura final.

Debo admitir que, alrededor del año 2003 y en mis primeros años como veterinario, también ajustaba los presupuestos en mi clínica, ofreciendo descuentos a los clientes de manera casi artística. En el pasado, he observado esta misma práctica en otros compañeros/as, y no sería

sorprendente si también estuviese ocurriendo ahora en otras clínicas.

Es vital señalar que los descuentos no benefician a la clínica, ni a las ventas netas de los servicios especializados, preventivos, diagnósticos o quirúrgicos que ofrecemos, especialmente una vez que se ha captado la atención del cliente. Esto se atribuye a la escasa correlación del precio de nuestros servicios respecto a la confianza creada durante la experiencia del cliente. Por lo tanto, con esta reflexión, y con el objetivo de animar a todos a eliminar desde hoy mismo los descuentos, confirmo que las ventas con “consideraciones económicas al cliente” o descuentos, en realidad, no impactan en la relación presente y futura con los clientes.

Por estas razones, y con el fin de guiar al equipo de la clínica hacia la excelencia, desarrollamos en este artículo el protocolo de deuda cero y una herramienta que permite desvincular al veterinario de los precios de los servicios, codificando sus decisiones clínicas, facilitando la comunicación del equipo con el cliente, y erradicando incidencias durante el proceso de facturación.

Implementación de un Protocolo de Deuda Cero

Forjando un futuro financiero sano para tu clínica

En el competitivo mundo de la atención veterinaria, mantener una posición financiera sólida es fundamental para garantizar la viabilidad a largo plazo de la clínica.

Adoptar un enfoque proactivo para evitar deudas transforma radicalmente la salud financiera del negocio. Con este enfoque mejoramos la eficiencia operativa y como veremos más adelante, también la satisfacción del cliente.

En este artículo detallamos un protocolo de deuda cero, diseñado para cultivar una cultura de responsabilidad financiera en el equipo y prevenir el endeudamiento a lo largo de toda la experiencia del cliente.

Es crucial que la dirección demuestre un compromiso inquebrantable con la política de deuda cero. Debemos transmitir al equipo los beneficios de esta política y cómo puede esta



traducirse en una operatividad más fluida y centrada en el cliente.

Es importante evaluar minuciosamente las políticas actuales de la clínica para identificar puntos débiles que están facilitando la acumulación de deudas.

Crearemos un marco de políticas renovadas que fomenten una cultura de pagos puntuales, **estableciendo claramente las expectativas de pago antes de la prestación del servicio.**

Elaboraremos una estrategia de comunicación que mantenga a los clientes bien informados acerca de las políticas de pago antes, durante y después de la experiencia en la clínica, enfatizando la importancia de cumplir puntualmente con estas políticas y haciéndolas efectivas.

Es esencial ajustar el orden de las fases en la experiencia del cliente, anticipando la comunicación sobre los costes de los servicios y garantizando su aceptación y pago antes de proporcionarlos. De esta forma, para el final quedará la prescripción del tratamiento, la coordinación de la próxima visita de revisión y una despedida amistosa.

Habitualmente al final de la experiencia en la clínica nos encontramos con clientes afligidos por el resultado del diagnóstico, con una baja predisposición a hablar de temas económicos, incidencias e incomodidades a la hora de hablar de dinero.

Es muy importante asegurarse que la estructura de precios sea clara y transparente, comunicándose eficazmente con los clientes desde incluso antes del inicio de la visita, con naturalidad. El equipo debe estar entrenado para presentar los presupuestos de manera clara y efectiva. Para ello existen muchas herramientas que podemos incorporar en la clínica.

Es esencial ofrecer una variedad de opciones de pago, por ejemplo, permitiendo a los clientes realizar pagos rápidos a través del móvil o una financiación instantánea.

En las clínicas veterinarias, que no se cuidan los aspectos administrativos de la gestión del cobro, las deudas pueden alcanzar hasta el 10% de la facturación anual.

Cambiar hacia un protocolo de deuda cero es, indudablemente, una tarea ambiciosa. Sin embargo, con el compromiso y colaboración del equipo, así como una comunicación efectiva con los clientes, se convierte en un objetivo fácilmente alcanzable y sostenible.

El enfoque proactivo hacia la deuda cero salvaguarda la salud financiera de la clínica y también establece un precedente en el equipo de responsabilidad y transparencia, consolidando relaciones duraderas con los clientes.

Recuerda, el propósito principal es forjar una operación donde cada interacción con el cliente

esté libre de complicaciones financieras, permitiendo a tu equipo enfocarse completamente en proporcionar servicios veterinarios de alta calidad.

Si aún no has adoptado este procedimiento, te recomiendo que empieces tan pronto como termines de leer este artículo.

Recientemente, puse en práctica este proceso en una clínica, la respuesta en el equipo fue extraordinaria, desde el día uno, trabajamos con deuda cero y sin incidencias con los clientes. Con una única decisión, se eliminaron las posibilidades de generar nuevas deudas, y el tiempo previamente dedicado a gestionar nuevos créditos ahora se destina a tareas clínicas y de gestión que aportan valor al negocio.

Paneles de servicios

Nuevas estrategias de gestión en la clínica veterinaria

Ahora viene la parte más interesante de este artículo. Vamos a describir una nueva herramienta que, junto con el protocolo de deuda cero, la codificación de servicios y la expansión de códigos, transformará completamente tu negocio.

Un panel de servicios es un documento físico o digital que recopila, sin precios, todos los servicios que se ofrecen durante la experiencia al cliente en la clínica. En el caso de una consulta, el veterinario marca los servicios necesarios para alcanzar un diagnóstico.

Este documento sirve como guía para que el veterinario tenga a la vista todas las posibilidades diagnósticas, o todos los tratamientos posibles de la clínica. Además esta herramienta permite que cualquier miembro del equipo que se encarga de las tareas administrativas visualice qué servicios se han ofrecido al cliente para la redacción del presupuesto al mismo, de su valor y precio.

En este artículo vamos a empoderar al equipo, automatizaremos las tareas administrativas y económicas de la clínica y aumentaremos la rentabilidad del negocio de una forma sana y eficaz.

Los paneles de servicios son una herramienta que elimina completamente las incidencias durante la gestión administrativa de los cobros a



clientes y, además, aumenta el *ticket* medio en un 15 a 30% por visita desde el primer día de implantación.

Junto con la política de deuda cero, gracias al panel de servicios indirectas, evitamos pérdidas económicas indirectas debido a las incidencias que ocurren en la comunicación de los factores económicos a la familia y en general durante la experiencia del cliente.

Este procedimiento estandariza la forma de trabajar de los veterinarios, guía a los auxiliares y administrativos y crea una herramienta que permite una comunicación clara y tangible con los clientes.

¿En cuántas ocasiones a un cliente le ha parecido caro un servicio? ¿Cuántas veces no hemos cobrado la técnica de extracción sanguínea de una prueba bioquímica? ¿Cuántas veces hemos intentado que nuestros equipos detallen todos los servicios durante una anestesia: instalación de vía, fluidos de sostén, premedicación, inducción anestésica, intubación, etc? Todo se puede detallar. Con los paneles todo queda registrado ya que es una herramienta orientada a la calidad.

Los paneles de servicios estandarizan los servicios, los presupuestos, los *tickets* y las facturas, aceleran las tareas de gestión y guían al equipo a lo largo de toda la experiencia del cliente.

Su implementación requiere poco tiempo para el gerente de la clínica, y para el equipo la curva de aprendizaje plana.

En términos generales, un panel de servicios organiza y materializa de forma estructurada todos los servicios y conceptos que puedes ofrecer a tus clientes durante su visita a la clínica.

Idealmente, sería fantástico que este sistema estuviera integrado en un módulo dentro de nuestro *software* de gestión. Mientras esperamos ese momento, puedes crear un archivo digital con formularios y casillas de verificación para utilizarlo con una tablet u optar por un panel físico en papel, que generalmente es más fácil de implementar, aunque no tan sostenible como su versión digital.

Existen tantos paneles de servicios como especialidades se desarrollan en la clínica.

En este artículo, definiremos a modo de ejemplo, un panel de servicios de diagnóstico o panel

de diagnóstico, válido tanto para clientes con planes de salud como para consultas regulares (clientes que no tienen un plan de salud). Este método también es aplicable tanto para clínicas pequeñas con 1 o 2 veterinarios como para hospitales que cuentan con un equipo de decenas de personas.

Por favor, si decides experimentar con los paneles de servicios, asegúrate de revisar el KPI (Indicador Clave de Rendimiento) del *ticket* medio en tu *software* de gestión antes de su implementación. Te sorprenderá cómo esta herramienta, desde el primer día, incrementará el *ticket* medio por visita en la clínica de manera significativa y espontánea hasta un 30%.

Primeros Pasos

Ahora es el momento de ponernos manos a la obra. Habitualmente, una clínica media funciona a pleno rendimiento con 4 paneles. Los paneles se enumeran en centenas, lo cual, como verás, es suficiente para simplificar enormemente la operativa de precios. La codificación de los servicios y conceptos del panel se trasladan al *software* de forma que un servicio en el panel corresponde a un concepto con la misma codificación y descripción en el *software*. En el panel no aparece el precio del servicio con el que trabaja el equipo, en ningún caso. Esto es así para que el veterinario durante el proceso de decisión no esté influenciado por el precio de los servicios.

En este artículo, hemos numerado 4 paneles y desarrollaremos un ejemplo con el 200 Panel de Diagnóstico:

- 100 Panel de Medicina Preventiva
- 200 Panel de Diagnóstico
- 300 Panel de Cirugía
- 400 Panel de Tratamientos

Panel de diagnóstico

En nuestro caso de ejemplo, la primera tarea que debemos realizar es revisar nuestra base de datos para extraer todos los servicios relacionados con el diagnóstico: estudios radiográficos, ecografías, pruebas de laboratorio en la clínica y externas, etc.

Es crucial extraer cada uno de los elementos, asegurándonos de incluir todas las variantes posibles de cada servicio que consideremos necesario incorporar en esta herramienta.

Una de las familias del panel podría ser Pruebas de Laboratorio, que podría estar constituido por los siguientes elementos:

- **200 Panel de diagnóstico**
 - **210 Pruebas de laboratorio**
 - **211 Bioquímica**
 - **2110 Extracción y procesado de las muestras bioquímicas**
 - **2111 Bioquímica Avanzada:** ALB, ALB/GLOB, ALKP, ALT, AMYL, BUN, BUN/CREA, Ca, CHOL, CREA, GGT, GLOB, GLU, LIPA, PHOS, TBIL, TP
 - **2121 Bioquímica Pre-operatoria:** ALB, ALB/GLOB, ALKP, ALT, BUN, BUN/CREA, CREA, GLOB, GLU, TP
 - **212 Hematología**
 - **2121 Extracción sanguínea y procesado de muestras hematológicas**
 - **2122 Análisis de hematología**
 - **2123 Frotis sanguíneo**
 - Etc...

Realizaremos la misma codificación con los estudios ecográficos, radiografías, laboratorio externo, especialidades, etc.

Una vez completado el primer paso, tendremos en nuestras manos un listado completo de todos los servicios de la clínica. Durante este proceso, es probable que encontremos duplicados, como varios tipos de pruebas de laboratorio que en definitiva son el mismo servicio.

En este punto, recomiendo reunir al equipo para seleccionar las mejores opciones y comprometerse plenamente con esa línea de trabajo.

En general es esencial que simplifiquemos el modelo. Por ejemplo, en el caso de la tranquilización en animales que no permiten una manipulación, podemos utilizar un código para describir todos los procedimientos de tranquilización, una única vez en todos los paneles con un código y procedimiento específico. Este ejercicio enfocará al veterinario y

ayudará que no se pierdan por el camino este tipo de servicios.

Cada clínica tiene un ADN único, lo que requiere un esfuerzo consciente para eliminar la dispersión de servicios y conceptos. Los paneles no serán eficientes si diversificamos demasiado las oportunidades de negocio.

Nuestro sector está avanzando a pasos agigantados; en este ejemplo, asegúrate de utilizar las mejores tecnologías en cada momento.

Recuerda: la clave está en enfocar al equipo y estandarizar los protocolos y los servicios.

Esta estrategia no solo facilitará la operatividad diaria, sino que también te permitirá brindar un servicio más coherente y de calidad a tus clientes.

Implementando el Panel de Servicio con el equipo

La implementación exitosa de esta herramienta requiere enfoque, coordinación y adaptabilidad del equipo. El trabajo en equipo es necesario para diseñar e implementar el panel de servicios.

Antes que nada, realizaremos una revisión detallada de los servicios actuales en la clínica.

Identifica las áreas que pueden beneficiarse de una mayor estructuración y organización a través de los paneles de servicios, en nuestro caso de ejemplo los servicios de diagnóstico del centro.

Usando la información reunida en la fase de planificación, diseñamos el panel de servicios, asignando códigos específicos a diferentes servicios, como describimos anteriormente.

Cuando hemos diseñado el panel reescribiremos la descripción de los servicios en el *software* añadiendo el código y la descripción de cada servicio. Recordemos que el código y la descripción deben coincidir en todos los casos. Así a la hora de la venta en el *software*, el usuario únicamente deberá buscar el servicio por el código, ya que la descripción aparecerá al lado del código del panel.

Siguiendo nuestro ejemplo. En el *software* codificaremos el servicio de la misma forma, esta vez con su precio de venta. Los servicios quedarían así:

- 2111 Extracción y procesado de las muestras bioquímicas, 14 euros
- 2111 Bioquímica Avanzada, 188 euros
- 2121 Bioquímica Pre-operatoria, 108 euros
- 2121 Extracción sanguínea y procesado de las muestras hematológicas, 14 euros
- 2122 Análisis de hematología, 68 euros
- 2123 Frotis sanguíneo, 78 euros
- Etc.

Realizaremos sesiones de capacitación para asegurar que el equipo esté familiarizado con el nuevo sistema y nos aseguraremos que se comprenden los beneficios.

Antes de la implementación completa, realizaremos una prueba piloto o *role play* para identificar cualquier defecto o área de mejora.

Modificaremos los conceptos en el *software* de gestión de tal forma que coincidan todos los detalles. Es muy importante que recordemos que en el panel no describimos las tarifas, únicamente la descripción de los servicios.

El panel se utiliza para que el veterinario visualice todos los servicios, para que tenga, en este ejemplo, un catálogo completo de todo lo que puede utilizar para sus diagnósticos, alejado de tarifas. Después un tercero confeccionará con ese panel el presupuesto que se compartirá con el cliente.

Una vez resueltos los problemas identificados durante la prueba piloto, procederemos con la implementación completa del panel de servicios en la clínica.

Debemos monitorear el rendimiento del nuevo sistema de cerca, revisando las ventas, recogiendo *feedback* del equipo y de los clientes para hacer ajustes según sea necesario.

Basándonos en los comentarios recibidos por los miembros del equipo, realizaremos ajustes y optimizaciones para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema.

Es posible que al principio tengamos que trabajar semanalmente la herramienta. Después, aproximadamente cada mes desde la implementación, es prudente realizar una evaluación formal del procedimiento con el equipo.



Durante la implantación es importante recabar datos sobre la eficiencia de la herramienta con el cliente así como el grado de satisfacción del equipo. Un buen análisis de los datos implementa mejoras para optimizar aún más el sistema. En esta travesía, la comunicación del equipo es vital. Debemos mantener líneas de comunicación abiertas y fomentar una cultura de feedback continuo, permitiendo expresar preocupaciones y sugerencias libremente.

La implementación de esta herramienta no es una tarea de una sola vez; es un proceso continuo que se beneficia enormemente de la adaptabilidad y la mejora continua. Al abordar las inquietudes en el equipo y ajustar el sistema según sea necesario, se optimizan operaciones y se construye una cultura de excelencia y colaboración en la clínica.

Es importante recordar que cada clínica tiene su propio conjunto único de necesidades y desafíos. Lo que funciona para una clínica puede no funcionar para otra. Por lo tanto, debemos personalizar esta herramienta según las características específicas de cada clínica, garantizando una transición suave y exitosa. Especialmente en las modificaciones que se deben realizar en el *software* de gestión hacia un sistema del servicio más estructurado y eficiente.

La implementación y reevaluación de esta herramienta es un paso vital hacia una operación clínica más fluida y centrada en el cliente. Los Paneles de Servicios enfocan al veterinario en las tareas puramente científicas.

A través de esta herramienta de calidad, unida al protocolo de deuda cero, conseguiremos que la clínica alcance nuevos niveles de calidad asistencial y desarrollaremos estrategias para una mejor comunicación operativa y económica en el equipo y con el cliente.