

Marketing, cuadro de mandos y conducir de oídas

Gerard Costa

Profesor del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE

Participamos en proyectos de asesoría en marketing a medianos centros de gestión sanitaria durante el año: la gran mayoría esperan empezar con una acción de comunicación, están dispuestos a sacrificar su margen para hacer una promoción en precios, o sospechan que nos lanzaremos a modificar la web. Siempre es una sorpresa para los propietarios o gerentes cuando proponemos empezar por lo más imprescindible: un cuadro de mandos simple e indicadores quincenales que nos permitan saber dónde estamos para decidir hacia dónde vamos.

El *management* ha definido el concepto cuadro de mandos, el *tableau a bord*, como el instrumento necesario para saber cómo marchamos. El símil inmediato es el panel de instrumentos de su automóvil: la diferencia entre conducir de oídas, acercando nuestra cabeza al motor, como hacíamos de jóvenes con aquel Vespino destartado; o conducir con los indicadores de cruceo (velocidad, revoluciones) más los indicadores de alerta (temperatura del agua, nivel de aceite), y aquellos de innovación constante (presión de los neumáticos, alerta de cabeceos somnolientos).

El mismo concepto que el panel de instrumentos es el cuadro de mandos: aquellos 10-15 indicadores semanales, quincenales o mensuales que necesitamos tener delante para saber si nuestras acciones obtienen los resultados deseados, y por lo tanto si la estrategia decidida va por buen camino

La gestión empresarial profesionalizada tampoco tiene tantos paradigmas o conceptos de difícil comprensión. Pero sin duda la necesidad de marcarse objetivos, medir su cumplimiento y realizar análisis a posteriori para entender qué ha sucedido y redefinir los objetivos, es uno de ellos. Y si este proceso es necesario en general, aún más cuando el marketing define constantemente nuevas acciones de las que deberíamos exigirnos un diagnóstico de su utilidad: una temporada visitando escuelas, una nueva aplicación en la web, un nuevo horario de atención al paciente. Todas ellas son acciones en las que, si no disponemos de un cuadro de mandos, no podremos concluir correctamente sobre su eficacia.

Nuestro cuadro de mandos ideal, aquel que le recomendamos diseñar e instaurar en lo referente a su actividad comercial (aquella que constantemente está pensando en revisar pero no sabe por dónde):

- Diseñe un proceso: asigne una persona de administración, de recepción, que entienda el porqué, su utilidad y su importancia. Revise de dónde obtendrá la información, minimice aquellos datos que deban ser calculados manualmente.
- Defina el cuadro de mandos y los indicadores que deben aparecer. Un máximo inicial de 10 o 15. Por un lado aquellos generalistas, de navegación: pacientes, por tratamiento, nuevos, pacientes cruzados entre doctores, fallos... Y después los específicos de este año: respuestas a una campaña de *mail*, a una visita a una escuela, a un nuevo asociado.
- Diseñe cómo seguir el proceso: cuándo revisará los resultados, con quién, qué información resumen dará al equipo, cómo les implicará en encontrar respuestas a algunos datos sorprendentes.

Un ejemplo reciente. Una clínica define un nuevo objetivo anual de aumentar la base de pacientes y que los casos más complejos y completos reciban la mayor calidad de atención posible. Para alcanzar estos objetivos, define una estrategia de buscar pacientes por recomendación, por boca-oreja, iniciar esfuerzos por captar nuevos pacientes, y diferenciar la atención a los clientes prioritarios. Las acciones intentadas el primer año: registrar la fuente de procedencia del nuevo paciente, dar una carpeta de presentación de la clínica a los pacientes, y reseñar en la planificación del día los casos clave de tratamientos largos para gestionarlos específicamente para reducir las incidencias (retrasos, esperas...).

El cuadro de mandos consecuente: la recepcionista, en horas con baja afluencia y en una hora semanal liberada, elabora quincenalmente una tabla donde indica: facturación por tratamiento, número de pacientes, número de faltas; y respecto a la nueva estrategia, número de pacientes recomendados, número de casos prioritarios e incidencias en estos casos.

Visto el concepto de cuadro de mandos, cómo implantarlo y un ejemplo, valore ahora por qué usted se conforma con seguir conduciendo un Vespino cuando su centro ha multiplicado por siete el número de pacientes, tratamientos y visitas. Las razones habituales son la falta de tiempo, de sistemas de información, o que lo elaboraron durante cuatro meses pero nadie lo utilizaba. Simplemente recuerde una de las máximas de los profesionales de la dirección: lo que no se mide, no se controla y no se puede mejorar. ■