

Definir los costes para mejorar la rentabilidad



En la gestión del centro veterinario con frecuencia se toman decisiones que buscan incrementar la facturación u optimizar los costes. Ambas estrategias son válidas para mejorar la rentabilidad del centro si se aplican de forma adecuada.

Como primer paso, es importante que revisemos el concepto de rentabilidad. En este sentido, podemos referirnos a la rentabilidad de la empresa (beneficios comparado con los recursos empleados) o rentabilidad de la inversión (beneficio comparado con la inversión realizada). En el caso de este artículo, vamos a abordar el análisis y la mejora de la rentabilidad de la empresa. Para hacerlo, tenemos que empezar por definir los recursos que se emplean en cada uno de los servicios, es decir, los costes.

Los costes

A la hora de definir los costes de los servicios, debemos considerar tanto los costes directos como indirectos. Los primeros son aquellos que intervienen directamente en el servicio (material empleado, medicación, personal externo para el servicio, etc.) En el caso de los segundos, los indirectos, son aquellos necesarios para desarrollar la actividad, pero que no participan en el servicio (alquiler, suministros, seguros, nóminas, etc.) Los costes indirectos se pueden sumar y dividir en una unidad

de tiempo de trabajo que se defina en el centro, ya sean, por ejemplo, fracciones de 10 o 15 minutos que permitan facilitar y ajustar los cálculos.

Como ejemplo, podemos coger un centro con 7.0800€ de gastos mensuales indirectos que esté abierto al público 50 horas semanales (200 unidades de trabajo de 15 minutos). Coste unidad de trabajo de 15 minutos = $(7.800\text{€}/200) = 39\text{€}$. Así, cada 15 minutos de centro abierto, soportamos 39€ de costes indirectos.

Nota: Hay que tener en cuenta que no tendremos las 50 horas ocupadas, por lo que para saber el coste real a cierre de mes, deberíamos dividir los 7.800€ entre el total de unidades de tiempo facturadas.

¿Qué nos aporta?

A partir de aquí, nos podemos preguntar, ¿qué nos aporta definir el coste de cada servicio? La respuesta es clara: definir los costes de cada servicio ayuda a que otras decisiones en la gestión sean más sencillas.

Revisar las tarifas de precios para asegurarse que el precio que se está cobrando por servicio cubre, por lo menos, el coste total del servicio que se está prestando y conocer el margen que deja o cuánto se pierde. Por coste total se entiende: coste directo + coste indirecto imputable a este servicio.

Potenciar los servicios de alta rentabilidad, es decir, aquellos que estén dando un mayor margen: Margen = precio cobrado – coste directo – coste indirecto imputable

¿Cómo potenciarlos?

A continuación, sería el momento de cuestionarse cómo potenciar los servicios más rentables.

Para incrementar la facturación en los servicios más rentables se deben definir diferentes grupos y asignar a cada uno los servicios del centro. Para ello, hay que clasificar cada servicio según su rentabilidad en alta / media / baja, usando como referencia la media que tengamos en el centro (beneficio anual comparado al gasto anual del centro).

Plan de marketing

Entre una de las opciones para promocionar los servicios más rentables, encontramos contar con un plan de marketing que incluya campañas que aporten mayor beneficio.

Cuando se define el plan de campañas anuales se puede limitar a replicar las campañas clásicas ya instauradas en el sector, que los clientes incluso ya esperan al haberlos educado así desde las clínicas, como pueden ser la limpieza de boca, vacunas, castración, geriátricos, antiparasitarios, entre otras. Campañas que en la mayoría de los casos ofrecen un descuento por un periodo de tiempo más o menos largo. Estas campañas buscan una mayor facturación al esperar mayor captación y rotación de clientes. También se pueden realizar campañas de fidelización de clientes en las que el objetivo principal es mejorar la vinculación del cliente con la empresa, siendo una inversión en marketing más que una campaña planteada para incrementar la rentabilidad. En este caso, teniendo bien de-

finidos los costes directos e indirectos, sabremos la inversión realizada en marketing.

Otra estrategia a seguir cuando se define el plan anual de campañas es seleccionar los servicios que aportan mayor beneficio y que se tenga capacidad de crecimiento. Es importante potenciar aquellos servicios en los que se pueda atender mayor número de clientes / casos y evitar potenciar aquellos servicios que por estar ya optimizados puedan desencadenar en una pérdida de calidad en cuanto a la atención al cliente se refiere. Las campañas que se propongan realizar han de estar bien estructuradas, empezando por un objetivo concreto y definiendo los datos que serán usados para realizar el seguimiento y posterior análisis. Hay que seleccionar datos que se puedan extraer del programa de forma sencilla y comparar respecto a periodos anteriores en los que no se promocionó el servicio. De esta forma se podrá valorar si los recursos empleados en la campaña (costes) han aportado proporcionalmente mayor beneficio.

Incentivos

Otro factor que podría jugar un papel importante estarían los incentivos enfocados a potenciar servicios de mayor beneficio. Introducir una parte del salario variable destinada a premiar la productividad del equipo o de cada uno de los miembros en función de los resultados alcanzados por campaña o periodo de tiempo respecto unos objetivos que queden bien definidos. Para definir un objetivo es necesario que éste sea específico, medible, alcanzable, limitado en el tiempo y, lo más importante, que el servicio a potenciar sea relevante para la empresa.

Cobrar todos los servicios prestados

En el sector es habitual que se dejen de facturar algunos servicios prestados. En el caso de querer aplicar un descuento a un cliente hay que tener en cuenta que todos los servicios / productos deben quedar incluidos en la factura, indicando el descuento correspondiente. Esto nos ayuda en primer lugar a informar al cliente del descuento aplicado y en segundo lugar descontar del stock los productos consumidos. Es recomendable que los descuentos se apliquen sobre el total de la factura si el programa de facturación así lo permite o en su defecto, aplicar el descuento sobre los tratamientos o pruebas de diagnóstico. Es importante no aplicar los descuentos en los servicios veterinarios ya que se genera un precedente y en siguientes ocasiones el cliente puede esperar que la visita vuelva a ser gratuita, pudiendo generar insatisfacción al cobrar un servicio que en otra ocasión no fue facturado.

En definitiva, varias son las opciones con las que contamos para hacer de nuestra clínica veterinaria un centro más rentable. Lo importante, sin embargo, es adaptarse a la situación de nuestro centro y buscar la estrategia más adecuada para cada caso. 🐾

Autor:

Pablo Crespán, AC Asociados SA (ac@ac-asociados.com)