



GESTIONE EFICAZMENTE SU VETERINARIA A TRAVÉS DEL CONTROL DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LOS PROCESOS; cómo realizar una gestión eficiente y eficaz.

Enrique Barreneche Martínez
VetsPower.com

1

Es indudable que el objetivo último de una empresa, de la industria que sea, es obtener beneficios y ser rentable. Pero existen más metas, por supuesto, como cualquier buen estratega empresarial conoce bien. Por ejemplo, puede que en una organización tenga establecido en su misión procurar la máxima satisfacción de sus clientes a través de la excelencia en la prestación de servicios, o que en su visión se plasme la aspiración de alcanzar una posición de liderazgo dentro de su sector en un determinado ámbito geográfico...

Todos conocemos sobradamente la fórmula mágica que nos habla de los ingredientes para obtener ingresos económicos:

$$\text{INGRESOS} = \text{Nº VISITAS POR CLIENTE} \times \text{INGRESO MEDIO POR VISITA} \times \text{Nº DE CLIENTE}$$

Además, para obtener dichos beneficios y rentabilidad, los costos totales de la empresa deben ser siempre inferiores a la suma de todos los ingresos para un determinado periodo, alcanzándose así una cuenta de resultados con saldo positivo.

Una primera mirada ya nos indica que disponemos de al menos tres grandes grupos de variables sobre los que incidir; las veces que nos visita un determinado cliente en un periodo (por ejemplo, un año), lo que ese cliente se va a gastar por término medio en cada una de las ocasiones en que visite nuestro centro, y por último, el número total de clientes que nos visitarán en ese mismo periodo de tiempo.

Además, hemos de vigilar las variables que inciden sobre los costos de la empresa. Si nos ceñimos ya a nuestro sector o industria, deberíamos considerar al menos:

$$\text{COSTOS} = \text{COSTOS VARIABLES} + \text{COSTOS FIJOS}$$

COSTOS VARIABLES: Compras de mercaderías (para ventas y para prestación de los servicios profesionales) + retribuciones variables dependientes de la productividad + subcontrataciones de servicios (especialistas, laboratorios, refuerzos por aumento de la demanda...))

COSTOS FIJOS: Costos de local (créditos hipotecarios o alquileres + mantenimiento + pólizas de seguro) + Costos de personal (retribuciones, salarios, seguros sociales, formación del personal facultativo) + amortización de inmovilizado (maquinaria y local en su caso) + gastos financieros (bancarios y crediticios) + impuestos + otros costos (seguridad, papelería, mantenimiento maquinaria, etc...)

Durante la ponencia se analizarán las variables que pueden incidir (positiva o negativamente) sobre la rentabilidad de la empresa que presta servicios veterinarios.



Así, por ejemplo, si se produjese un descenso de los ingresos totales del centro, esto podría deberse a:

- **Disminución de las visitas por cliente:**
 - **Insuficientes recomendaciones realizadas por los profesionales**
 - No se hacen/siguen protocolos de actuación para diferentes contextos y situaciones
 - No existe un equipo de trabajo; los integrantes trabajan de manera descoordinada
 - No hay liderazgo; el gerente o director no asume sus responsabilidades
 - Malas técnicas de comunicación de los profesionales hacia sus clientes
 - **Insuficiente cumplimiento de las recomendaciones por parte de los clientes:** Los posibles motivos son muy similares al punto anterior.
 - **Equipo mal entrenado y/o mal compuesto**
 - Revisión del equipo
 - Modificarlo si es preciso (eliminar las ovejas negras)
- **Descenso de los ingresos medios por visita**
 - **Tarifas insuficientes**
 - Nivel de servicios deficiente
 - Falta de autoestima
 - Malas políticas y técnicas de fijación de precios
 - **Revisar recomendaciones/cumplimientos**
 - No se hacen/siguen protocolos
 - No existe un equipo de trabajo
 - No hay liderazgo
 - **Revisar no cobros y descuentos**
 - Política de cobros deficiente
 - Mala gestión informática
- **Descenso de clientes activos**
 - **No hay prescriptores propios**
 - Malas habilidades de comunicación en el equipo
 - **Esfuerzos de marketing externos ineficaces y no rentables**
 - **Barreras de salida muy bajas**
 - Habilidades de comunicación poco o mal desarrolladas
 - Calidad de la atención al cliente deficiente
 - Servicios fácilmente comparables; falta de valor añadido
 - Mala gestión de quejas y situaciones difíciles

2

En el otro extremo de la ecuación, para que se afecte negativamente la rentabilidad de la empresa, es posible que los costos sean demasiado elevados. Un análisis de las variables que podrían conducir a este contexto nos informaría que:

- **Control pobre de inventarios e stocks**
 - **Política de compras no rentable**
 - Compras “no necesarias” excesivas
 - Ofertas
 - Regalos

- Novedades en el mercado
- **Ausencia de control de stocks**
 - Pérdidas por caducidades y mermas
 - Excesivo stock no circulante
 - Mala gestión informática
- **Mala optimización de los recursos humanos**
 - **Exceso de veterinarios en la plantilla respecto al personal auxiliar**
 - **Ausencia de delegación de tareas por parte de los veterinarios**
 - **Mala productividad de los veterinarios**
 - Realizan tareas no propias de su puesto
 - Fichan más horas de las que trabajan; muchas horas no productivas
 - **Mala productividad del personal auxiliar**
 - Realizan menos tareas de las que deberían
 - Insuficiente formación técnica y científica
- **Mala optimización de los horarios de trabajo**
 - No se trabaja con cita previa, muchas horas muertas
 - No se planifica el trabajo
- **Falta de dedicación de una persona a las tareas de gerencia; improvisación sobre la marcha**
 - Falta de optimización de los gastos regulares por “no tener tiempo”
 - Tareas subcontratadas que pueden ser asumidas de forma interna
 - Falta de control económico y financiero
- **Tareas básicas de mantenimiento externalizadas, que pueden ser asumidas por el personal propio**
- **Costos fijos excesivos, pero que pueden racionalizarse**

En la última parte de la ponencia se expondrá una metodología práctica para que el gerente o responsable directivo del centro veterinario pueda explorar la gestión de su empresa a través del análisis de los puntos críticos, con un doble objetivo: eficiencia en los procesos internos de la empresa, y logro de resultados, eficacia.

En primer lugar, es ineludible realizar un análisis interno lo más completo posible, a través de un cuestionario en el que se exploren al menos las siguientes áreas:

- Instalaciones de la empresa
- Servicios que oferta la empresa, y cómo los presta
- Estándares o niveles clínicos existentes
- La plantilla; composición, relaciones, jerarquía...
- El marketing y las técnicas de ventas empleadas
- Relaciones con los clientes y comunicación (interna y externa). Marketing
- Sistemas internos de gestión y tareas de gerencia.
- Base de clientes con los que se trabaja
- Planes para el futuro (intenciones), esto es, la visión empresarial

Una vez realizada esta auditoría interna, la información obtenida debería ser clasificada en, al menos, debilidades y fortalezas, y si es posible, priorizada según su importancia relativa, teniendo en cuenta las metas de la empresa.



Llegado a este punto, recomiendo realizar un mapa mental, con la ayuda de alguna aplicación ofimática, que permita visualizar las relaciones e interdependencias de las distintas variables. Como ayuda o guía se puede emplear el listado de variables anteriormente expuesto.

4

En la penúltima etapa de este método, se confrontan los resultados obtenidos a partir de la auditoría interna, y posteriormente clasificados y priorizados, con el mapa mental, en el que se visualizan aquellos puntos críticos que podrían justificar que los ingresos no sean suficientes y/o que los gastos sean excesivos. Lógicamente se deben seleccionar los que requieren mayor atención, con una descripción del problema concreto encontrado en cada uno de ellos.

En la última etapa, se debe proponer una solución para cada uno de estos problemas identificados. Es posible que aparezca la misma solución en más de un punto crítico identificado como problemático, no se preocupe, más tarde se integra todo el plan de acción con un enfoque basado en la eficiencia y en la eficacia.