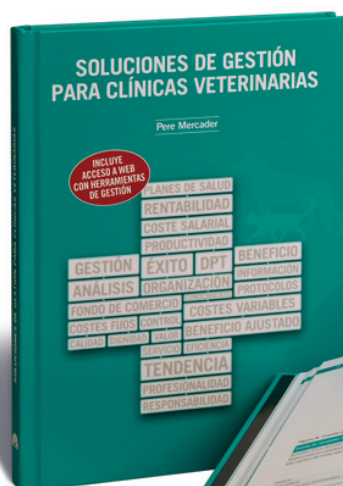
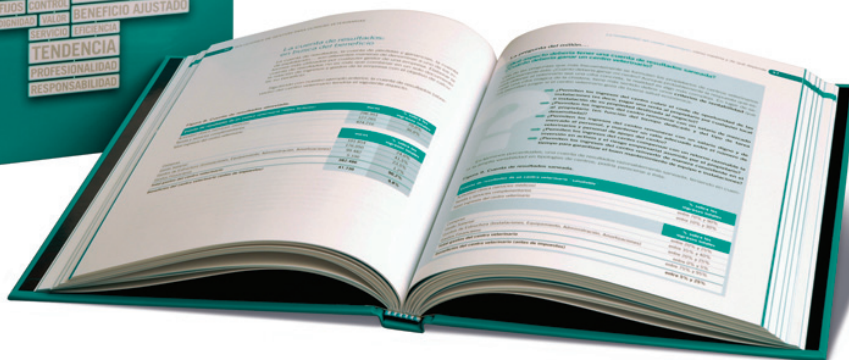


ANIMALES DE COMPAÑÍA



Soluciones de gestión para clínicas veterinarias



Dirigido a veterinarios, estudiantes, profesores y profesionales del sector.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Autor: Pere Mercader.

Formato: 17 x 24 cm.

Número de páginas: 184.

Encuadernado: tapa dura.

ISBN: 978-84-92569-06-9.

Editorial: Servet.

Servet edita este Manual de gestión de centros veterinarios cuyo autor, Pere Mercader, consultor especialista en gestión de centros veterinarios, nos da las claves para llevar a cabo una gestión rentable del centro veterinario.

“El resultado empresarial de un centro veterinario no es cuestión casual o de suerte, por tanto, la utilización sistemática de buenas prácticas de gestión mejora la probabilidad de éxito empresarial”. Pere Mercader.

Soluciones de gestión para clínicas veterinarias

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Contenido
2. Factores de éxito de un centro veterinario: buenas prácticas de gestión
3. La gestión del centro veterinario
4. La rentabilidad del centro veterinario: cómo medirla y de qué depende
5. La valoración económica del centro veterinario: ¿Cuánto vale mi clínica?
6. Precios: los 10 errores más habituales de los veterinarios
7. El gran reto: organizar, motivar, evaluar y retribuir al equipo humano del centro veterinario
8. La atención al cliente en el centro veterinario
9. Encuestas. Escuchando la Voz del Cliente
10. Medicina preventiva frente a medicina paliativa: el cambio de paradigma

Práctica **7****Medición de la productividad de los colaboradores**

- ¿Medimos los ingresos generados por nuestros veterinarios?
- ¿Tenemos definido un sistema para contabilizar a cada veterinario los ingresos por procedimientos en los que participan varios colaboradores?
- ¿Comparamos estos ingresos con el coste salarial de cada empleado?
- ¿Compartimos con nuestros colaboradores el resultado de estos análisis de productividad?
- ¿Vinculamos el resultado de estas evaluaciones del rendimiento a las revisiones salariales o a complementos variables en la retribución de nuestros colaboradores?

Práctica **8****Incentivos para los colaboradores vinculados a la satisfacción del cliente**

- ¿Disponemos de datos objetivos y comparables en el tiempo de satisfacción del cliente?
- ¿Informamos a nuestros colaboradores de la evolución de estos datos de satisfacción?
- ¿Utilizamos estos datos como un criterio de evaluación de rendimiento de nuestros colaboradores?
- ¿Vinculamos una parte variable de la retribución de nuestros empleados a estos resultados de satisfacción de los clientes? (ver cuestionario en la página siguiente).

Práctica **9****Proceso estructurado para el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores**

- ¿Tenemos definido formalmente el procedimiento para reclutar y seleccionar nuevos empleados?
- ¿Qué personas de nuestra organización participan en el proceso?
- ¿Utilizamos alguna ayuda externa?
- ¿Qué tipo de metodología de selección utilizaremos?
- ¿Tenemos un formato definido para las entrevistas?
- ¿Tenemos definido el programa de entrenamiento y acogida para un nuevo empleado?

Cuestionario para medir la satisfacción del cliente

La calidad del servicio que le ofrecemos es muy importante para nosotros. Por favor destine 3 minutos a contestar estas preguntas.

Por favor rodee con un círculo el número que mejor describa la experiencia que usted ha tenido hoy con nosotros	Muy pobre	Pobre	Bueno	Excelente
A. Atención Telefónica				
1. Respuesta rápida al teléfono	1	2	3	4
2. Recepcionista cortés y eficiente	1	2	3	4
3. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	1	2	3	4
B. Nuestra Recepción				
1. Nuestro personal fue amigable y eficiente	1	2	3	4
2. Su tiempo de espera fue razonable	1	2	3	4
3. Sus preguntas fueron contestadas con claridad	1	2	3	4
4. Mientras esperó estuvo cómodo y bien atendido	1	2	3	4
C. Nuestras Instalaciones				
1. Le resultó sencillo llegar	1	2	3	4
2. Encontró bien señalizada la entrada	1	2	3	4
3. Encontró el hospital muy limpio	1	2	3	4
4. No había malos olores	1	2	3	4
5. Había material de lectura interesante en la recepción	1	2	3	4
D. La Consulta				
1. Profesionalidad de nuestros auxiliares	1	2	3	4
2. Orientación al servicio de nuestros auxiliares	1	2	3	4
3. Usted estuvo cómodo mientras se examinaba a su mascota	1	2	3	4
4. Limpieza y orden de la consulta	1	2	3	4
E. Nuestros Veterinarios				
1. El doctor le dedicó el tiempo adecuado	1	2	3	4
2. El doctor le explicó bien todo lo que hacía	1	2	3	4
3. Las preguntas de usted fueron bien contestadas	1	2	3	4
4. Cuán detallado fue el examen físico a su mascota	1	2	3	4
Cómo valoraría en total nuestro servicio	1	2	3	4
La próxima vez que tenga que ir al veterinario... ¿cree que volverá a nuestro centro?		Sí	No	

2. Evolución de los ingresos con respecto a periodos anteriores

Consiste en dividir los ingresos del periodo actual sobre los ingresos en un periodo anterior y calcular así el aumento o descenso porcentual de los mismos.

Imaginemos que estamos analizando la evolución mensual de los ingresos de un centro veterinario durante el primer trimestre del año.

Figura 3. Evolución trimestral de los ingresos.

Detalle de los ingresos de un centro veterinario (datos ficticios)	Enero 2008	Febrero 2008	Marzo 2008	Acumulado enero-marzo 2008
Ingresos por consultas generales	3.061	3.367	4.585	11.013
Ingresos por vacunas	2.746	3.021	3.994	9.761
Ingresos por identificaciones (microchip)	525	577	800	1.902
Ingresos por desparasitaciones	437	481	684	1.602
Ingresos por cirugía	3.341	3.675	4.258	11.274
Ingresos por hospitalización	1.329	1.462	2.224	5.016
Ingresos por diagnóstico por imagen (rayos X, ecografía...)	1.469	1.616	2.561	5.647
Ingresos por analíticas	2.536	2.790	3.884	9.210
Ingresos por urgencias	1.784	1.963	1.600	5.347
Ingresos por visitas a domicilio	262	289	250	801
Total clínica (servicios médicos)	17.490	19.242	24.840	61.573
Ingresos por medicamentos de prescripción	2.475	2.723	3.303	8.501
Ingresos por medicamentos OTC (antiparasitarios, etc.)	1.892	2.082	2.025	5.999
Ingresos por alimentación (dietas y mantenimiento)	1.279	1.407	1.206	3.892
Ingresos por accesorios	595	655	794	2.044
Ingresos por champúes y productos de higiene	482	530	643	1.654
Ingresos por peluquería	773	851	532	2.156
Total tienda y servicios complementarios	7.496	8.247	8.503	24.245
Total ingresos del centro veterinario	24.986	27.489	33.343	85.818

Este análisis podemos realizarlo para diferentes periodos:

Comparando un mes con el mes anterior (por ejemplo, marzo del 2008 frente a febrero del 2008, figura 4).

- Comparando un mes frente el mismo mes del año anterior (marzo del 2008 frente a marzo del 2007, figura 5).
- Comparando el acumulado anual (desde 1 de enero hasta la fecha del análisis) frente al acumulado en el mismo periodo del año anterior, (figura 6).

Figura 4. Mes frente al mes anterior.

Detalle de los ingresos de un centro veterinario (datos ficticios)	Febrero 2008	Marzo 2008	% de crecimiento
Ingresos por consultas generales	3.367	4.585	36,2%
Ingresos por vacunas	3.021	3.994	32,2%
Ingresos por identificaciones (microchip)	577	800	38,6%
Ingresos por desparasitaciones	481	684	42,2%
Ingresos por cirugía	3.675	4.258	15,9%
Ingresos por hospitalización	1.462	2.224	52,1%
Ingresos por diagnóstico por imagen (rayos X, ecografía...)	1.616	2.561	58,4%
Ingresos por analíticas	2.790	3.884	39,2%
Ingresos por urgencias	1.963	1.600	-18,5%
Ingresos por visitas a domicilio	289	250	-13,4%
Total clínica (servicios médicos)	19.242	24.840	29,1%
Ingresos por medicamentos de prescripción	2.723	3.303	21,3%
Ingresos por medicamentos OTC (antiparasitarios, etc.)	2.082	2.025	-2,7%
Ingresos por alimentación (dietas y mantenimiento)	1.407	1.206	-14,3%
Ingresos por accesorios	655	794	21,3%
Ingresos por champúes y productos de higiene	530	643	21,3%
Ingresos por peluquería	851	532	-37,5%
Total tienda y servicios complementarios	8.247	8.503	3,1%
Total ingresos del centro veterinario	27.489	33.343	21,3%

Cómo NO se valora un centro veterinario: la falacia de las fórmulas caseras

Una de las grandes *mentiras* que circula entre la profesión veterinaria desde hace años es que existe un modo muy sencillo y directo de calcular el valor económico de un centro veterinario: según esta teoría infundada, el valor económico del centro veterinario sería igual a sus ingresos anuales en el último año¹.

Existen muchas razones para descalificar esta teoría. Nos centraremos en algunas de ellas:

1. Evidencia empírica

Un análisis de las transacciones de centros veterinarios realizadas en Estados Unidos y el Reino Unido a lo largo de los últimos años^{1,2} demuestra que esta teoría no se cumple ni lejanamente, especialmente en años recientes. Lo habitual es que la valoración del *fondo de comercio* (activos intangibles) del centro veterinario se establezca entre 0,25 y 0,75 veces los ingresos anuales del centro.

2. El valor de un negocio lo marcan sus beneficios, no los ingresos

La viabilidad futura del centro veterinario adquirido dependerá de la capacidad del nuevo propietario para hacer frente a los pagos relacionados con la financiación de la compra. Son los beneficios, y no los ingresos, los que permitirán reinvertir adecuadamente en el negocio, hacer frente a las obligaciones crediticias, y repartir dividendos a los propietarios que les compensen por su riesgo personal y empresarial.

Imaginemos dos centros veterinarios con la siguiente estructura simplificada de ingresos y gastos:

	Centro Vet. A (euros)	Centro Vet. B (euros)
Ingresos anuales	750.000	750.000
Compras	180.000	210.000
Gasto Salarial	285.000	330.000
Gastos de Estructura (instalaciones, equipamientos, consumos, amortizaciones)	135.000	125.000
Beneficios anuales (antes de impuestos)	150.000	85.000

¿Algún hipotético comprador -en su sano juicio- estaría dispuesto a pagar lo mismo por ambas empresas? Fíjese sin embargo que ambos centros presentan el mismo nivel de ingresos anuales.

3. El sentido común: ¿cuál es la salud del negocio?

Analicemos ahora esta tabla comparativa ampliada entre ambos centros veterinarios:

	Centro Veterinario A	Centro Veterinario B
Ingresos anuales año N (euros)	750.000	750.000
Ingresos anuales año N-1 (euros)	650.000	775.000
Ingresos anuales año N-2 (euros)	500.000	825.000
% de ingresos por cirugías	14%	6%
% de ingresos por vacunas	5%	13%
Ratio entre personal de apoyo y veterinarios	2,5	0,75
Tasa de deserción de pacientes	8%	21,5%
Número de nuevos pacientes	590	210
Parking	sí	no

Resulta evidente que el primer centro presenta una *tendencia* favorable de los ingresos (crecientes), a diferencia del segundo centro. La *calidad de los ingresos* también es un factor a considerar; los ingresos por cirugía, hospitalización y procedimientos diagnósticos suelen ser más sostenibles en el tiempo y menos vulnerables a la presión competitiva en precios por parte de otros centros veterinarios, como ocurre por el contrario con las vacunas. Un adecuado ratio entre el personal de apoyo (auxiliares y recepcionistas) y el personal veterinario suele ser un buen indicador de productividad alta y de calidad de medicina. La tasa de deserción de pacientes nos indica la habilidad del centro para satisfacer y retener de manera eficiente a nuestros clientes. El número de nuevas altas de pacientes refleja la dinámica de crecimiento del negocio, y el entorno competitivo de nuestra zona geográfica.

Cuestiones cualitativas como el diseño de las instalaciones, la presencia o ausencia de *parking* y la visibilidad del centro en su actual ubicación también deben ejercer una influencia en la valoración por parte de un posible comprador.

En todas estas variables analizadas, el primer centro disfruta de una posición ventajosa con respecto al segundo. ¿Pagaría usted lo mismo por adquirir ambos centros, a pesar de que ambos ingresaran lo mismo en el último año?