

Sólo si es rentable, sólo si hay beneficios

José-Hilario Martín

DVM, MSc, Institut Pasteur Diploma, Executive MBA

josehilario@martinsantos.es
www.martinsantos.es

Un centro veterinario suele ser el resultado de un sueño. Pero cuando soñábamos con ser veterinarios y tener nuestra propia clínica, seguramente por nuestra cabeza no pasaba la responsabilidad de ser empresario, tener empleados y pagar las nóminas todos los meses. Esto es algo con lo que, en la mayor parte de los casos, nos hemos encontrado: una consecuencia.

Un centro veterinario es una empresa con proveedores, empleados, clientes y, por supuesto, una cuenta de resultados. Y el éxito empresarial es la consecuencia no sólo de un trabajo y una facturación excelentes, sino también (y sobre todo) de la creación de un entorno pleno de vitalidad, energía y entusiasmo.

Canalizar toda nuestra energía, contagiar entusiasmo a los colaboradores y mostrar la mejor actitud para superar las dificultades del día a día, es necesario pero no suficiente. El ÉXITO es el resultado de la suma del binomio ACTITUD + HERRAMIENTAS adecuadas. El escultor más creativo y animoso, sin los instrumentos apropiados para tallar la madera, jamás conseguirá una obra de arte.

Tradicionalmente, el veterinario ha dado prioridad a los conocimientos médicos -importante, pero no suficiente-, olvidando (o incluso menospreciando) otras habilidades: comunicar con los clientes, tratar a los colaboradores, dirigir la propia empresa... Gran error, del que deriva la monumental desproporción entre lo que invertimos en equipamiento o en mejorar nuestras capacidades para diagnosticar, medicar u operar, y lo que invertimos en aprender a gestionar nuestra clínica, o a liderar y entrenar a los equipos en la mejora de su desempeño.

Todavía encontramos muchos colegas que no conciben el trabajo al frente de su clínica como una actividad comercial. No hace mucho recibí un email de un colega ofendido por haber recibido nuestra Newsletter proponiendo un programa de formación sobre cómo mejorar los ingresos: "yo no

hago negocios, yo ejerzo mi profesión", arguyó. Pareciera que el fuerte componente vocacional y romántico de esta bendita profesión la hace difícilmente compatible con la cultura empresarial. Y esto tiene sus consecuencias.

La gran paradoja es que, sólo si hay beneficios, podremos destinar recursos para invertir en equipamiento; sólo si hay beneficios, podremos invertir en formación para actualizar nuestros conocimientos; sólo si hay beneficios, podremos pagar un sueldo digno a nuestros colaboradores; sólo si hay beneficios, podremos afrontar los innumerables gastos fijos que conlleva abrir la puerta de la clínica todas las mañanas. Hacer el negocio rentable depende más de nuestra gestión que de las fuerzas del mercado.

- No es cierto que haya menos clientes.
- Si es cierto que los clientes tienen menos poder adquisitivo para hacer frente al pago de nuestros servicios.
- No es cierto que los clientes sólo miran por el precio.
- Si es cierto que cada día hay más competencia.

Si aceptamos lo anterior, cabría preguntarse: ¿estoy haciendo lo necesario para adaptarme a este nuevo escenario?

En un alto porcentaje de las clínicas que frecuento, escucho lamentos del tipo: "No estoy ganando dinero", "Estoy desanimado", "No sé qué hacer con el equipo", "Cada vez vienen menos clientes y los que vienen se dejan menos dinero".

¿Qué puedo hacer para cambiar este rumbo incierto?

Comienza por la cuenta de resultados de tu negocio. Esa combinación de números –tan antipática para muchos- te dirá por dónde debes empezar a tomar decisiones. Pero esta herramienta es algo más que una resta entre los ingresos y los gastos.

La cuenta de resultados debe ser un fiel reflejo de la realidad. Uno de los problemas más habituales que me encuentro, es la enorme dificultad para plasmar en una simple hoja de cálculo los números reales de la empresa. Cuando no falta la factura de algún proveedor en la partida de gastos variables, faltan las amortizaciones en la partida de gastos estructurales, o bien no aparece por ningún lado el sueldo del dueño de la clínica dentro de la partida de gastos salariales.

Si un perro cojea tenemos diferentes herramientas de diagnóstico para aproximarnos a la causa y aplicar el tratamiento adecuado. Si es nuestro negocio el que cojea –y hay muchos, demasiados, que cojean- empezamos por radiografiar los números de la empresa a través de una cuenta de resultados.

Una cuenta de resultados bien hecha –completa y precisa- nos dice si la rentabilidad de nuestro negocio es la que pensábamos, si nos sobra personal para el volumen de ingresos que estamos generando, o si estamos haciendo un insuficiente uso de las pruebas diagnósticas.

De aquí a conocer el coste diario de apertura (lo que nos cuesta el mero hecho de levantar la persiana todas las mañanas) y el punto de equilibrio (el número de transacciones diarias que hemos de hacer para cubrir los gastos fijos) tan sólo hay un pequeño paso.

Una vez plasmados los números reales de ingresos y gastos en la cuenta de resultados, como punto de partida, tenemos un amplio margen para mejorar la rentabilidad de la empresa. ¿Cómo?

Primero:

Adecuando los recursos disponibles al potencial realista de nuestro negocio y flexibilizando la fuerza laboral -si facturamos menos de 250.000 euros al año, difícilmente podemos ser 3 veterinarios en plantilla-.

Segundo:

Tomando decisiones estratégicas sin dejarnos influir por las colas de la campana de Gauss (ese 10-15% de clientes siempre insatisfechos y ese 10-15% de clientes incondicionales) por su comportamiento irracional. Es decir, definir quién queremos que sea nuestro cliente y qué necesidades estamos capacitados para satisfacerle.

Tercero:

La productividad de las clínicas veterinarias de nuestro país es pobre, y no mejorará hasta que no abracemos e integremos una nueva cultura en la que la retribución de todos los miembros del equipo esté en función de lo que seamos capaces de producir.

No podemos, ni debemos, resignarnos a unos pobres beneficios, a pagar raquíticos sueldos, a no cobrar este mes porque la facturación ha sido menor de la prevista.

Por si aun quedan dudas, ayuda mucho plantearse de forma recurrente la pregunta: ¿En qué consiste hacer bien nuestro trabajo?

De manera simple, podríamos compendiar que hacer bien nuestro trabajo consiste en poner a disposición del cliente todos los recursos y alternativas que nos ofrece la medicina veterinaria con objeto de preservar la salud y el máximo bienestar para él y su mascota.

Y para que ello sea posible, conviene no olvidar que:

- sólo podremos ofrecer una medicina veterinaria de calidad si nuestro negocio es rentable,
- sólo podremos aportar salud y bienestar a nuestros clientes y sus mascotas si nuestro negocio es rentable,
- sólo podremos ser felices si nuestro negocio es rentable.
- Si no somos felices, es difícil hacer felices a nuestros clientes, lo cual –no lo olviden nunca- es lo que vendemos.

