

## DOMINA LOS DATOS DE TU CLÍNICA EN 15 MINUTOS. PRINCIPALES KPIs

Jaume Roig Sastre.

Hospital de día Vetersalud ZOOCLÍNIC.

Ronda del Port, 100 07500 MANACOR – MALLORCA

### EL CUADRO DE MANDOS Y LOS “Key Performance Indicators”

Como veterinarios todos estamos acostumbrados a hacer “medicina basada en la evidencia”, es decir, a partir de unos datos concretos que obtenemos del paciente a través de distintos medios (anamnesis, exploración física, pruebas de imagen, laboratorio, etc.) llegamos a un diagnóstico que nos permite aplicar al paciente el tratamiento más adecuado que nos lleve a su recuperación de la mejor manera posible.

Todos los parámetros obtenidos y que usamos para diagnosticar son **indicadores**. Seleccionamos cuáles de estos indicadores queremos usar (aquellos que nos son útiles en un caso en concreto) porque son los que nos darán la información necesaria para tomar decisiones basadas en la evidencia.

¿Por qué, en el caso de la empresa, nos guiamos por intuición, impulso, creencias o antojos a la hora de tomar decisiones que pueden llevar a la muerte o a la supervivencia de nuestro centro veterinario?

Al igual que cuando estamos frente a un paciente, cuando se trata de nuestra empresa debemos tomar una serie de **datos importantes** que después analizaremos y convertiremos en **información relevante** (KPI = Indicador clave de rendimiento) que nos permitirá tomar **decisiones** para sobrevivir en nuestro entorno.

Y como en el caso de la medicina, hay gran cantidad de datos que se pueden recoger y debemos decidir cuáles nos interesan y cuáles no, dependiendo de aquello que estemos buscando. Como en cualquier organismo vivo, en la empresa todo está relacionado y todo influye en el resto, pero siempre hay aspectos principales y secundarios y, dado que en general nuestro tiempo y nuestros recursos son escasos, debemos decidir qué datos son relevantes en cada caso y cuáles no y qué información podemos obtener de estos datos.

Necesitaremos siempre unos datos mínimos generales, una “anamnesis y exploración física” aplicadas a la empresa, y después otros datos adicionales (“pruebas complementarias”) que variarán según cuál sea nuestra necesidad de información en un momento concreto.

Con un ejemplo médico, si acude a la consulta un paciente adulto joven con una cojera, en la anamnesis indagaremos sobre generalidades (edad, peso, estado vacunal, esterilizado o no, tipo de vida, hábitat, alimentación, etc.) y circunstancias que rodean el caso (traumatismo, peleas, tiempo que ha pasado desde el inicio de los síntomas, tratamientos administrados, etc.). A continuación realizaremos una exploración física completa para valorar posibles problemas sistémicos y después pruebas complementarias, seguramente radiografía del miembro afectado. Con toda probabilidad no pediríamos de primera opción una analítica de fructosamina o una RMN cerebral, a no ser que el resto de la información obtenida por los datos recabados así lo indicase.

Para la empresa, es lo mismo. Debemos conocer la anamnesis: edad, “peso” (volumen de facturación, número de empleados), hábitat (lugar en dónde se ubica el centro, competencia en la zona, zona rural o urbana, etc.) y circunstancias que rodean el caso (apertura de nuevos centros en los alrededores, cambios en la estructura de personal, bajada de ingresos, subida de impuestos, etc.) y después decidir qué pruebas complementarias son útiles para poder resolver el caso: ¿Es relevante saber la evolución en las ventas de pienso o es mejor saber el rendimiento económico que nos dan los equipos de laboratorio? ¿Tal vez necesitamos conocer ambas cosas?

Nuestros centros veterinarios van generando continuamente datos útiles para conocer el estado de salud de nuestra empresa, y la mayoría de programas de gestión de la clínica recopilan estos datos y nos los pueden presentar en forma de listados, gráficas, etc. A partir de aquí, debemos obtener la información útil que necesitamos. Basándonos en estas dos premisas, “datos” y “útiles”, debemos construir nuestro propio “Cuadro de Mandos”, un panel de control que nos indique de un vistazo la información que nos interesa de nuestra empresa y que nos permita tomar decisiones acertadas.

El símil más usado y muy válido para un cuadro de mandos es el tablero de instrumentos de un coche. Debe proporcionarnos información útil e inmediata para tomar decisiones en la conducción, sin saturarnos con información poco relevante en ese momento y sin que perdamos de vista la carretera para no estrellarnos.

Este tablero de instrumentos está repleto de datos (velocidad, revoluciones del motor, temperatura del motor, temperatura exterior, nivel de combustible, luces encendidas, freno de mano, cinturón de seguridad, cuentakilómetros total, parcial, autonomía disponible, frecuencia de la emisora de radio, teléfono móvil conectado, nivel de batería y cobertura del móvil, etc,etc.) y, sin embargo, cuando estamos conduciendo y sin pensarlo mucho, seleccionamos solamente algunos de estos datos para transformarlos en la información que necesitamos en ese momento. Nunca usamos todos los datos simultáneamente y, por regla general, usamos casi siempre los mismos tres o cuatro que nos permiten llegar a casa sin contratiempos.

Toda empresa dispone de un cuadro de mandos, de un panel de control, como en los coches. Y todo empresario debería revisar periódicamente a lo largo de su camino el tablero de instrumentos de su empresa, para asegurarse que puede llegar a buen puerto.

## INDICADORES Y SU SIGNIFICADO. TIPOS DE INDICADORES

Como ya hemos comentado, un **indicador** es la herramienta que nos transforma los datos en **información útil**. Algunas veces, los propios datos pueden usarse como indicadores propiamente dichos (facturación total, número de clientes activos...) pero la mayoría de los indicadores parten de la combinación de varios datos o de su evolución en el tiempo (ingreso promedio por visita, margen de beneficio...) y como hemos comentado anteriormente, cada indicador puede ser útil o dejar de serlo según las circunstancias en las que nos encontremos.

Es complejo hacer una clasificación estricta de los diferentes tipos de indicadores puesto que, al igual que en un organismo vivo, todo en la empresa está relacionado. No obstante, a nuestro modo de ver, los podemos dividir en dos grandes grupos según de donde provengan los datos usados y las circunstancias que influyan mayoritariamente en dichos datos:

# XVIII Congreso de Especialidades Veterinarias

26-27 de Abril de 2019 - Palacio de Congresos - ZARAGOZA



**Económicos:** Tienen en cuenta factores básicamente económico-financieros de la empresa, como pueden ser: facturación total, porcentaje de ingresos respecto al mes anterior o respecto al mismo período del año anterior, margen de beneficio, costes de personal, ratio de costes de personal respecto a la facturación total, facturación por veterinario, coste por minuto de veterinario, punto de equilibrio, gasto diario medio, solvencia, margen de maniobra, liquidez, apalancamiento financiero, ingresos por áreas (laboratorio, quirófano), etc., etc.

**De Procesos y de Márketing:** pueden englobar o no algunos aspectos económico-financieros, pero están muy influenciados por nuestra forma de trabajar y la de nuestros colaboradores, la fijación de unos objetivos claros por parte de la dirección de la empresa, nuestros conocimientos teórico-prácticos de medicina veterinaria y nuestros valores y metas como profesionales de la medicina veterinaria. En este grupo podemos incluir, por ejemplo: satisfacción del cliente, ratio pruebas complementarias/facturación total, ingresos medios por visita, número promedio de visitas por paciente, porcentaje de clientes desertores, porcentaje de morosidad respecto a facturación o respecto al número total de clientes, ratio de penetración de campañas puntuales, número total de pacientes activos, venta de servicios clave por cada veterinario, etc.

A partir de todos estos datos, vamos a construir nuestro cuadro de mandos.

## ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDOS DEL CENTRO VETERINARIO

Ya hemos comentado y puesto el símil del caso clínico en un paciente: necesitamos información y esta información debe estar enfocada a la resolución de uno o varios problemas. Así pues, la elaboración del cuadro de mandos no debe partir de los datos, sino del problema. A partir del análisis del problema decidiremos qué datos necesitamos para obtener la información que nos permita resolverlo.

Al igual que con el tablero de instrumentos del coche, disponemos de gran cantidad de datos y utilizaremos unos u otros según nos interese en ese momento, incluso podemos buscar información adicional en el ordenador de a bordo si lo creemos necesario, pero no usaremos todos los datos simultáneamente.

## ALGUNOS INDICADORES ÚTILES PARA EL CENTRO VETERINARIO

- **Facturación bruta** de un periodo: Ingresos totales (excluyendo el IVA) en un período determinado.
- **Beneficio neto:** Lo que nos queda de la facturación una vez le restamos los costes variables y los costes fijos.
- **Resultado neto:** El dinero que le queda a la empresa una vez asumidos todos los gastos y pagados los impuestos correspondientes.
- **Margen neto= beneficio/ventas:** Qué proporción de todo lo vendido se traduce al final en beneficio para la empresa. Es comparable entre distintos modelos de clínica/hospital e incluso entre distintas empresas.
- **Rentabilidad = beneficio/activo:** nos indica el beneficio obtenido respecto a la inversión realizada y debería ser siempre superior al interés promedio que ofrecen las entidades financieras.
- **Saldo en el banco:** Esencial para no quedarnos en números rojos.

# XVIII Congreso de Especialidades Veterinarias

26-27 de Abril de 2019 - Palacio de Congresos - ZARAGOZA



- **Costes de personal/ facturación:** nos indica el dimensionamiento de nuestra estructura de personal.
- **Facturación media por veterinario:** Indica la eficiencia productiva de nuestro equipo humano.
- **Coste por minuto de veterinario:** esencial a la hora de calcular precios.
- **Punto de equilibrio, Gasto diario promedio, Ingreso promedio por visita:** muy relacionados entre sí. Marcan la diferencia entre tener beneficios o tener pérdidas.
- **Ingreso promedio por cliente activo**
- **Número de visitas por cliente** en un período.
- **Morosidad** = impagados/facturación total.
- **Variación de ingresos y gastos:** respecto al mes anterior y respecto al mismo mes del ejercicio anterior.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** Según las valoraciones de las encuestas y redes sociales del centro veterinario.
- **Clientes nuevos, clientes repetidores, clientes recuperados y clientes desertores** en un período de tiempo determinado y variaciones entre distintos períodos.
- **Facturación por servicios/productos clave:** debemos conocer las variaciones y el valor absoluto de la facturación de aquellos productos o servicios que consideremos más importantes para nuestro centro.
- **Ratio pruebas diagnósticas / facturación servicios médicos:** ¿Hacemos medicina basada en la evidencia?
- **Edad promedio y percentiles de edad de nuestros pacientes:** pueden marcar nuestra política comercial y nuestros planes de marketing.
- **Nivel de satisfacción de nuestros colaboradores:** a partir de encuestas internas y entrevistas personales periódicas.
- **Porcentaje de ingresos por especie animal**
- **Número de quejas respecto al total de visitas**

Y algunas cosas más:

- Listado del 20% de nuestros mejores clientes: Suponen el 60% de la facturación
- Listado del 50% de nuestros mejores clientes: Suponen más del 80% de la facturación
- Listado del 20% de nuestros peores clientes: Sólo suponen entre un 3 y un 4% de la facturación

## ¿QUÉ DEBERÍAMOS MEDIR Y CADA CUÁNTO TIEMPO?

La respuesta a esta pregunta depende del nivel de control que queramos tener sobre nuestra empresa. Como hemos comentado al principio, cuantos más datos tengamos, mayor información podemos obtener, pero también nos exige mayor dedicación de tiempo y esfuerzo, del cual muchas veces no disponemos. Así, pues, construiremos nuestro cuadro de mandos también según este criterio. En muchas ocasiones es útil dividirlo en diversas hojas de cálculo (muchas veces interrelacionadas) que valoraremos según el momento del año y nuestras necesidades. No podemos dejar el control de la empresa para solamente una vez al año, incluso tampoco trimestralmente.

# XVIII Congreso de Especialidades Veterinarias

26-27 de Abril de 2019 - Palacio de Congresos - ZARAGOZA



Como norma general es importante controlar el saldo en caja y bancos y el vencimiento de las facturas como mínimo mensualmente, para tener controlados los ingresos y gastos. También cada mes deberíamos llevar un control de los objetivos marcados, a nivel económico, de campañas puntuales que estemos realizando y de los servicios clave de nuestro centro, así como del cumplimiento de dichos objetivos por parte del equipo. Si además ofrecemos una remuneración variable a nuestro equipo en función de dichos objetivos, el equipo tiene que estar informado de cómo lo están haciendo, de si vamos por buen camino.

Trimestralmente es esencial una revisión a fondo de la cuenta de resultados, valorando ingresos y gastos por familias y su evolución respecto al trimestre anterior y al mismo trimestre del ejercicio anterior. Cabe recordar que trimestralmente hay que liquidar IVA e impuestos y que es interesante revisar si se van cumpliendo nuestras previsiones presupuestarias. También es un buen momento para recopilar las evaluaciones por parte de los clientes en las encuestas y en redes sociales y comparar qué cambios se han producido en lo que respecta a clientes nuevos, repetidores y desertores respecto a periodos anteriores.

De este modo, ya tenemos un control bastante bueno de la evolución de nuestra empresa. Aún así, podemos profundizar más si es necesario:

Semestralmente deberíamos valorar la evolución del coste por minuto de veterinario, punto de equilibrio o gasto diario promedio, ingreso promedio por visita y el ratio pruebas diagnósticas / facturación en servicios médicos y profundizar en la cuenta de resultados para conocer qué peso tienen cada una de las subfamilias e incluso cada uno de los servicios de nuestro centro en dicha cuenta de resultados, y de qué manera están variando los gastos salariales, fijos, variables y el inventario. A partir de aquí debemos plantearnos también la actualización de precios de aquellos servicios que lo requieran.

Finalmente, una vez al año deberíamos realizar el cierre del ejercicio actual y unos presupuestos para el año siguiente. Valorar toda la información recopilada para tomar decisiones estratégicas globales para nuestra empresa.

En conclusión, deberemos confeccionar nuestra propia hoja de cálculo y alimentarla con los datos necesarios para extraer aquellos indicadores que nos interese en cada momento. Esta hoja de cálculo, nuestro cuadro de mandos, cambiará y evolucionará en el tiempo de manera que añadiremos o eliminaremos indicadores según nuestras necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Jevring Back, C. *Gestión de la clínica veterinaria*. Ed. Inter-Medica, 2001.
- Mercader, P. *Soluciones de Gestión para clínicas veterinarias*. Ed. Servet, 2009.
- Jevring, C., Catanzaro, T. *Healthcare of the Well pet* Ed. W.B. Saunders, 1999.
- Moreau, Ph., Nap, R. *Fundamentos de la práctica veterinaria*. Eureka - Merial, 2011.