



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

VALOR ECONOMICO DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN LA PRÁCTICA DE PEQUEÑAS ESPECIES

TRABAJO FINAL ESCRITO DE LA PRÁCTICA
PROFESIONAL SUPERVISADA EN EL EXTRANJERO EN LA
MODALIDAD DE PEQUEÑAS ESPECIES

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

P R E S E N T A
ERIKA CELINA TRANI HERRERA

ASESORES: ME. FRANCISCO ALONSO
PESADO
PhD. CRISTINA ESCALANTE
OCHOA



MÉXICO D.F.

2005

m346282



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

Ofrezco y dedico este trabajo

A todos aquellos que a través del tiempo han puesto un granito en mí y moldeado un pedazo de arcilla a mi educación y formación personal logrando en mí, ser una persona íntegra y con valores.

A mi familia por haber apoyado y fomentado mi gusto y amor a los animales, fruto que se ve reflejado en este trabajo, también a quienes pusieron obstáculos en mi vida, haciéndome algunas veces llorar y pensar que iba por el camino equivocado, formado mi carácter para reafirmar quien soy, que quiero y a donde voy.

A Eddie, Azulita, al que viene en camino y los que faltan por llegar porque son pequeños capullitos que tienen grandes angelotes y el futuro en general no será fácil.

A Anubis (mi perra) que cada amanecer me despierta con un ronquido y me recibe al anochecer con gran entusiasmo y alegría, haciéndome olvidar el cansancio del día.

Al rey David por animarme y hacerme reír tantas veces.

A mis amigos por ayudarme en mis tareas y exámenes, por haberme sonsacado a volar la clase o recordarme la responsabilidad.

A mi misma porque yo y solo yo puedo.

Y... sobre todo a Dios.

Totus Tuus ego sum

Erika

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM, por brindarme la oportunidad de cursar una carrera profesional, de enseñarme el espíritu puma universitario que nunca podré olvidar.

A la FMVZ por todas las lecciones aprendidas dentro y fuera de sus aulas, por las siestas en el pastito y el frío mañanero.

A Mamá por haberme enseñado que lo más importante para realizar las cosas es la voluntad y el optimismo.

A Enrique por sus silbidos y sus dichos “si yo estudiara lo que Erika, sería genio”.

A Eric por ser Reyes Magos y mandarme lindos pacientes inesperados.

A Eliana por su coco liso, canas de colores y esos deliciosos postres.

A el amo del diseño verde, por mostrarme las otras caras de la tecnología, el idealismo y la realidad, por sus apapachos, enviarme besos y vencer sus miedos.

A Anubis chismitos, olor a Dorito come bote de basura y, su instinto de mantener todas las puertas abiertas y no permitir el aislamiento.

A mis amigos, las dos Gabys, Neto, Andresito, el fabulosísimo Kaliman, los sirenitos Tatis y Beto, pecesito Blas, Mariana la marciana, Shofis, Anis, Tiago, a la de toda la vida April, Itzeli, Aby, Ale, Gisele y a los que por el momento no los tengo presentes, por intervenir y estar en el momento preciso.

A la Dra de la Clínica estudiada, por brindarme toda la información, permitirme trabajar con ella y darme un panorama de la realidad laboral.

A mis asesores, Doctores Cristina Escalante y Francisco Alonso, por esclarecerme cuando mi cabeza era una revolución de ideas y colocarme una vez más en el cauce correspondiente.

Al equipo Atlanta: Chucho, Janice, Addy y Debbie, por esos tres meses de convivencia como familia, por las diversiones y los días de compras. Por los brindis, las oreo, las quecas, el karaoke y los partidos.

A mis tíos Olimpia, Vianey y Manuel, a mis primos Mariana, Jose, Perse y Neyvia, por ese apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A Dios por mostrarme que todavía puedo asombrarme y disfrutar de cosas sencillas: estar viva.

A Papá, por las duras lecciones...

A el mundo entero.

Muchas gracias

CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
MARCO TEÓRICO	5
EXPERIENCIA DURANTE PPS EN BANFIELD.....	21
ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE UNA CLÍNICA ESTUDIADA EN MÉXICO.....	30
DISCUSIÓN.....	50
CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	61

RESUMEN

TRANI HERRERA ERIKA CELINA., Valor económico de los servicios profesionales en la práctica de pequeñas especies (bajo la supervisión de ME Francisco Alonso Pesado y PhD Cristina Escalante Ochoa).

Para establecer correctamente los precios a los servicios, se debe reconocer el valor que el cliente le concede a estos como es el valor del tiempo, del personal, de la imagen, de la calidad, y otros. Por lo que la calidad de los servicios es la mejor manera para triunfar ante la competencia y se concreta en una serie de experiencias buenas y malas con los servicios que los clientes van acumulando. En los últimos tiempos, la sobreoferta de veterinarios ha producido que gran parte de la competencia profesional se base en bajar el precio del servicio, disminuyendo los ingresos y deteriorando el prestigio del servicio veterinario. Durante la Práctica Profesional Supervisada realizada en un hospital de Banfield en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, se observaron las diferentes consideraciones que se toman para fijar los precios de los servicios que se ofrecen entre los cuales se encuentran la atención al cliente, los paquetes de servicios ofrecidos, la experiencia del médico veterinario, el equipo con el que se cuenta, entre otros. Se elaboró un estudio en una clínica veterinaria ubicada en la Ciudad de Acapulco de Juárez, mismo que sirvió de referencia para tomarlo únicamente como ejemplo, sin pretender que fuera representativo ni de México ni del Estado de Guerrero. En este estudio se calcularon sus costos, ingresos y utilidades, qué características tomó el médico veterinario para establecer los precios de los servicios ofrecidos así como sus honorarios.

Considerando la experiencia en el hospital de Banfield, el estudio de la clínica y la literatura revisada, se hizo una pequeña comparación para evaluar y ver cómo se puede mejorar el desempeño de los servicios veterinarios y qué estrategias se pueden utilizar para incrementar las ventas, utilidades y reforzar el prestigio tanto del médico veterinario como de su clínica.

INTRODUCCIÓN

La Práctica Profesional Supervisada (PPS) en el Extranjero es una modalidad de titulación que se permite en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM. Esta consta de laborar en un área de interés para el estudiante, en una institución fuera del país aprobada por la Universidad, donde podrá conocer su cultura, sus avances tecnológicos y adquirir los conocimientos que se le puedan brindar, integrar sus habilidades, conocimientos y prácticas adquiridas dentro y fuera de la Universidad, para forjar en el alumno un amplio criterio ante situaciones reales y orientarlo a una buena toma de decisiones, brindándole herramientas para enfrentarse a un campo de trabajo que hoy en día es muy competitivo, después de cumplir con las actividades programadas y con el tiempo señalado, se realiza un trabajo final de un tema en específico en base a la experiencia durante la PPS.

El objetivo de la elaboración de este trabajo es establecer los parámetros y estrategias para una correcta fijación de precios de los servicios y de honorarios en la práctica de pequeñas especies, así como indicar las características que determinan calidad y ética en el servicio veterinario.

Durante la Práctica Profesional Supervisada en el Hospital de pequeñas especies número 285 Tucker de Banfield en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, se observó que existe un enorme vínculo afectivo en las personas con sus mascotas* por lo que al médico veterinario se le da un enorme valor, así sus servicios son pagados de forma justa, tomando

* Cualquier animal doméstico que forma parte de un núcleo familiar se le denomina mascota.

en cuenta su experiencia, conocimientos y trato a la mascota. De igual forma se observó que constantemente se evaluaba si la manera de brindar los servicios veterinarios dejaba enteramente satisfechos a los clientes, así como el que se motiva a los empleados para crear un mejor ambiente de trabajo, y a tener un buen desempeño en sus labores.

El valor del servicio profesional de pequeñas especies ha sido siempre un tema de discusión entre veterinarios. El honorario percibido por practicar la profesión es la forma de obtener la retribución monetaria que se utilizará en solventar tanto las necesidades básicas de la vida en primera instancia y como otras donde se logran distintos grados de realización del individuo. (1)

Actualmente en todo el mundo se les está dando en general un enfoque empresarial a los servicios profesionales. La gran competencia la que nos enfrentamos ha hecho que se utilicen estrategias de comercialización para atraer clientes, pero éstos tienen también mayores exigencias, buscan servicios personalizados, garantías, calidad, calidez, comprensión, etc. El que un servicio tenga todas estas características, le concede un alto valor económico, por lo que en México, los servicios médicos en la práctica veterinaria, específicamente en pequeñas especies, deben adaptarse a estas exigencias, sin embargo debido a que en los últimos tiempos la sobreoferta de médicos veterinarios en algunas áreas, ha producido que parte de la competencia profesional se base en disminuir el valor económico de los servicios médicos profesionales, y ellos tienen pocos o nulos conocimientos sobre que es calidad, ética y/o comercialización de los servicios, la forma de fijar los precios no se realiza de forma correcta por lo que muchas veces los precios de los servicios no son los adecuados para generar que el ejercicio de la medicina veterinaria en pequeñas especies sea rentable.

La actividad profesional es el mayor bien económico que tiene el médico veterinario, por lo que se debe reforzar el sector de servicios profesionales, jerarquizarlo y tecnificarlo. Se ha entendido que cobrar honorarios demasiado bajos disminuiría la credibilidad y el posicionamiento de la profesión frente a la sociedad. Fijar un plataforma para los honorarios profesionales significa que la actividad profesional debe tener una retribución mínima digna de un profesional universitario. (1)

Con base en las experiencias adquiridas durante la estancia de PPS en Banfield y el análisis de la rentabilidad de una clínica mexicana de pequeñas especies, el presente trabajo pretende brindar elementos que puedan ser aplicados para conocer que características deben considerarse para establecer adecuadamente los precios de servicios y productos.

MARCO TEORICO

Los servicios están en todas partes, trátase de una consulta al médico, de un día de escuela o en un centro de diversiones. Estos proporcionan la parte más importante de la riqueza de los países, y en muchos de ellos, son una fuente fundamental de empleo. Los servicios médicos son actividades de alto contacto con el cliente, se proporcionan tratamientos únicos, especializados y se aplican casi siempre en su presencia. (2)

Todos los productos, sean bienes o servicios, existen para proporcionar al consumidor una serie de beneficios. Los servicios se definen como productos intangibles tales como tiempo, experiencia o alguna actividad que puede ser adquirida. En cambio, los bienes se definen como objetos, aparatos o cosas. (3)

Los servicios incluyen tres aspectos relevantes: El primero se refiere a su carácter intangible que indica que éstos no pueden ser tocados, saboreados, olidos o vistos. Por tanto un elemento importante es el valor intangible que el cliente experimenta en forma de placer, o de sensación de seguridad. El segundo incluye que el cliente siempre espera que éstos sean diseñados para satisfacer sus necesidades; y el tercero refiere que si un servicio no es utilizado cuando está disponible, habitualmente se pierde porque son producidos y consumidos casi al mismo tiempo. (2)

Establecimiento de precios de los servicios

Poner precio a los servicios es una tarea muy difícil, muchos prestadores de servicios tienen problemas para estimar los costos de sus actividades mercantiles; este problema puede deberse a varios aspectos. Cuando se produce un producto intangible, como es el caso de los servicios, el costo de los productos vendidos puede ser bajo o tan solo una pequeña parte del costo total, debido a que en muchos casos la participación de insumos en la producción de servicios puede ser poca. (3)

Los consumidores compran una experiencia y, con frecuencia, se sienten inquietos porque no saben qué están pagando ni lo entienden. Muchos prestadores, confundidos y desconcertados, simplemente se fijan en lo que está cobrando la competencia, independientemente de las estructuras de sus propios costos y su ventaja competitiva. Considerar los costos es definir el precio interno del servicio, en otras palabras, el precio según la porción del costo total que cubre y como será la rentabilidad esperada. El precio objetivo debe cubrir costos fijos y variables más el costo del capital y la utilidad. (5) Los prestadores de servicios que tienen éxito suelen recurrir a los siguientes lineamientos para establecer sus precios:

Existen 3 objetivos básicos implícitos en toda política de precios y, si bien cada uno se entiende con los demás, su peso relativo orienta todo el manejo del negocio:

1. Maximizar la utilidad sobre el capital, o sea optimizar costos.
2. Aumentar la participación de mercado.
3. Compararse con los servicios de la competencia.

El costo de los servicios presenta diferencias particulares con respecto al de los bienes. La demanda de servicios tiende a ser menos elástica que la de los bienes, ya que los

consumidores del servicio tienden a establecer lazos muy fuertes con los ofertantes de los mismos y, por lo tanto aunque los precios se incrementen, la demanda puede permanecer estable. Aunado a esto, en el caso de muchos servicios profesionales el consumidor quizá no conozca el precio real que pagará por un servicio sino hasta que éste se ha proporcionado. Por otra parte, es más difícil determinar el precio un servicio en relación a un bien con base únicamente en los costos, ya que la calidad, la experiencia, el conocimiento, las habilidades manuales y cognoscitivas intrínsecas al servicio personal determinan precios muy por encima de los costos. En forma similar, el comportamiento de los precios de los servicios tienden a ser más flexibles, por lo que sus utilidades pueden llegar a ser mayores que en los bienes.⁽³⁾

Otro elemento a considerar que implica la diferencia en el costo de un servicio y un bien, es el referente a que los consumidores no tienen muchas posibilidades de acumular servicios, cuando se presentan descuentos de precios (ofertas). Los demandantes de bienes aprovechan las bajas de precios, y acumulan mercancías. ⁽³⁾

Otra diferencia entre bienes y servicios es que en los bienes se pueden llevar a cabo prácticas ilícitas en la fijación de precios que pueden pasar desapercibidas. En servicios éstas prácticas ilícitas son más evidentes. ⁽⁴⁾

El precio desempeña un papel informativo fundamental en los procesos de decisión de los consumidores de servicios. Los consumidores usarán primordialmente los elementos tangibles que tengan más a su alcance en los procesos de evaluación alternativos para determinar la calidad del producto, si su precio es demasiado bajo, se puede entender que es de mala calidad, aunque no lo sea. Dada la importancia del papel del precio, éste debe ser una pista dominante para los consumidores que pretenden evaluar la calidad del servicio antes de comprarlo. ⁽⁴⁾

Las formas en las que los compradores perciben el valor de los servicios son el resultado de la relación que éstos hacen entre los beneficios del servicio y el costo que tendrán que pagar por él. Para establecer precios correctos a los servicios, se debe reconocer el valor que el cliente le concede a un servicio y con base en ello, ponerle un precio. En el caso de los clientes, los costos son algo más que sólo el precio monetario que pagan por el servicio. Por lo que se debe incluir el valor del tiempo, del personal, de la imagen, de la calidad y algunos otros. (5)

La discriminación de precios, práctica en la que se cobran distintos precios a distintos clientes, por servicios similares implica el hecho de que los servicios son perecederos debido a que su producción y consumo se dan en forma simultánea. La discriminación de precios es una práctica viable en las industrias de servicios, debido, a que la organización debe equilibrar la oferta y la demanda de sus varios servicios. (3)

Si un producto tiene varios tipos de usuarios dispuestos a comprar a distintos precios, debe intentarse segmentar el mercado y vender a cada grupo al mayor precio que esté dispuesto a pagar. (6)

La segmentación correcta de los precios beneficia a los consumidores y prestadores por igual. Los clientes muchas veces se benefician gracias a los ofrecimientos de precios más bajos y los prestadores, regularmente, son capaces de manejar la demanda y de aumentar su capacidad de producción. La interacción que produce la experiencia del servicio, o sea, lo que el consumidor compra, ocurre en tiempo real. Dado que en la mayoría de los casos los consumidores deben acudir al lugar del servicio para formar parte de la experiencia, el aprovechamiento de la capacidad dependerá del momento en que éstos lleguen. En el caso de muchos servicios, los clientes suelen llegar de forma dispersa e

impredecible. Los resultados suelen ser periodos de poco aprovechamiento de la capacidad, debido a que es imposible conciliar la capacidad con la demanda. (3)

Si bien los consumidores normalmente parten de un precio base como punto de comparación para evaluar las cosas antes de comprar, muchos servicios se vuelven personalizados a la hora de prestarlos. Los consumidores tal vez desconozcan la cantidad exacta que se les cobrará hasta después de que el servicio ha sido prestado. Mientras que a diferencia de los bienes, que son producidos, comprados y consumidos en diferente momento, los servicios son comprados (implícitamente), producidos y consumidos en forma simultánea y se paga por ellos al recibir la factura. (4)

Los consumidores suelen tener más dificultad para conseguir información real acerca de los servicios que de los bienes. Es más, a pesar de que los consumidores tengan a su disposición información acerca del precio de los servicios, sigue siendo más difícil hacer comparaciones sensatas entre éstos. Los consumidores tienen que visitar, en lo individual, empresas de servicios alejadas geográficamente o tienen que ponerse en contacto con ellas para comparar precios. En consecuencia, las compras comparativas requieren de mucho más tiempo y esfuerzo. (3)

Los paquetes, es decir la práctica de reunir dos o más servicios por un solo precio, es un instrumento estratégico muy útil para poner precios. Por ello, se recurre a los paquetes para tratar de nivelar la demanda de dos formas:

1. Crear una nueva demanda en los periodos de baja afluencia de personas, en los que se usa poca capacidad.
2. Suavizar los picos de afluencia trasladando a los clientes a horarios menos activos. (3)

En resumen

- El precio debe ser entendido fácilmente por los clientes.

- El precio debe representar su valor para el cliente.
- El precio debe propiciar la retención de clientes y facilitar la relación de éste con la empresa.
- El precio debe reforzar la confianza del cliente.
- El precio debe disminuir la incertidumbre del cliente. (3)

Calidad de los servicios

Calidad es la aptitud de uso de un producto para su éxito, al presentar características que los consumidores deseen. (2) Es la excelencia de un producto, sea bien o servicio.

El brindar calidad en los servicios puede lograr ventas reiteradas y clientes nuevos, por lo que ella es la mejor manera para triunfar ante la competencia. Así la diferenciación de la calidad de los servicios podría generar una mayor participación de mercado y, a final de cuentas, significaría la diferencia entre el éxito y el fracaso financiero. La calidad de los servicios debe ser una parte permanente y constante de toda administración o producción de servicios. (3)

Instituir y evaluar la calidad de los servicios implica muchas dificultades. En primer término, las percepciones acerca de la calidad suelen depender de una comparación reiterada de las expectativas que el cliente tiene con respecto a un servicio concreto. Si un servicio, a pesar de que sea muy bueno, deja de satisfacer las expectativas de un cliente, una y otra vez, éste percibirá que es de mala calidad. En segundo término, el cliente evalúa el proceso y también su resultado. Muchas veces las personas que acuden con su mascota al

veterinario evaluarán sus servicios no sólo basándose en si les agradan los resultados o no, sino también con base en su aspecto y en las habilidades interpersonales del médico; esto es, si el veterinario se ve aseado, porta la ropa adecuada para atender a los animales, la manera como el médico los trate y maneje, su forma de comunicar al propietario el padecimiento de su mascota o de resolver todas sus dudas en torno a ella. (3)

La calidad de los servicios se concreta en la actitud hacia la empresa que los clientes van acumulando y a partir de una serie de experiencias, buenas y malas, con los servicios. De forma conceptual, se puede estudiar el proceso de la calidad de los servicios en términos de las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones que tienen los prestadores de servicios y los clientes. La brecha más importante es la brecha del servicio, la cual es la que existe entre las expectativas de los clientes con respecto a un servicio y sus percepciones cuando se le ha brindado. La meta de la empresa que brinda servicios es acabar con dichas brechas o, cuando menos, estrecharla en la medida de lo posible. (3)

Para que la empresa pueda terminar con la brecha del servicio, debe estrechar o acabar con las siguientes dos:

- Brecha del conocimiento: Diferencia que existe entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que el prestador del servicio cree que éstos esperan de él. Esta brecha la provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. (4)
- Brecha de la prestación. Diferencia que existe entre las norma de calidad establecidas para la prestación del servicio y la calidad real de éste. Los trabajadores mal capacitados o mal motivados son la causa de esta brecha, la

administración necesita asegurarse de que los empleados tengan la capacitación y las herramientas adecuadas para realizar su trabajo.⁽⁴⁾

Existe una franja considerable entre lo que el prestador de servicio es capaz de lograr y el mínimo que debe hacer para conservar su empleo. Casi todos los administradores de servicios tienen dificultad para conseguir que sus empleados siempre trabajen a todo su potencial. Muchos prestadores de servicios que empiezan a trabajar con todo su potencial, con frecuencia dejan de hacerlo con el transcurso del tiempo, debido a la frustración o la insatisfacción para con la organización. Por otra parte, muchos trabajadores podrían tener mucha voluntad para realizar el trabajo, pero sencillamente no tienen la suficiente capacidad de brindar el servicio de acuerdo con las especificaciones de la empresa. Se puede capacitar a los empleados de tal forma que conozcan lo que la administración espera de ellos y se fomente el trabajo de equipo.⁽⁴⁾

Como medir la calidad de los servicios

Si bien algunas medidas de la satisfacción de los clientes y de la calidad de los servicios se obtienen comparando las percepciones con las expectativas, en las definiciones operativas de estos dos conceptos hay diferencias sutiles. Mientras que la satisfacción compara las percepciones de los consumidores con lo que normalmente esperarían, la calidad de los servicios compara las percepciones con lo que un consumidor debería esperar de una empresa que ofrece servicios de elevada calidad. Dadas estas definiciones, la calidad de los servicios parece medir un parámetro más alto de la prestación del servicio. ⁽³⁾

Existe seis dimensiones de la calidad de los servicios, éstas son: Tangibilidad, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Cortesía, Seguridad y Empatía; juntas constituyen el esqueleto básico que sustenta la calidad de los servicios. (3)

- Evidencia tangible: dada la ausencia de un producto físico, los consumidores muchas veces recurren a dichas características en torno al servicio para hacer sus evaluaciones; por ejemplo, la apariencia de los pisos, los escritorios, la iluminación, los colores de los muros, los folletos, el aspecto personal del prestador del servicio. (2)
- Confianza: Se entiende como una empresa que cree o confía en la honradez, integridad o fiabilidad de otra persona. La confiabilidad es la esencia de la calidad de los servicios; cuando el servicio no es confiable, el cliente no lo adquirirá. Es desempeñar el servicio que se prometió, tanto en la forma como en el tiempo. (2)
- Capacidad de respuesta refleja el compromiso de la empresa de servicios de brindar sus servicios a la hora señalada, o sea, se refiere a la voluntad y/o disposición del prestador del servicio a realizarlo, así como si está preparado para brindar el servicio. Es estar dispuesto ayudar a los clientes con prontitud.(2)
- Cortesía: Se refiere a la interacción entre el personal de la empresa y el cliente y sus pertenencias en este caso sus mascotas. Por ende, la cortesía refleja buena educación, amabilidad y consideración con los bienes del cliente. (3)

- Empatía: La capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como si fueran propios. Las empresas que tienen empatía no han olvidado lo que se siente ser cliente. Por ello, las empresas que tienen empatía entienden las necesidades de sus clientes y procuran que sus servicios sean accesibles a éstos.⁽²⁾
- Seguridad: Es un componente importante de la dimensión de las garantías; refleja que el cliente siente que no corre riesgo o peligro alguno y que no tiene dudas. ⁽⁴⁾

El juicio de los clientes con respecto a un servicio depende tanto del proceso del servicio como de su resultado. La forma en que se brinda el servicio es tan importante como su frecuencia y su naturaleza. En consecuencia, la satisfacción de los clientes dependerá de la producción de los servicios y también de su consumo. ⁽³⁾

Sistemas de información de la calidad de los servicios

Estos son procesos de investigación permanentes que proporcionan datos relevantes en forma oportuna a los prestadores de servicios, quienes las utilizan para tomar decisiones. Lo más importante de estos sistemas es la recopilación de las quejas y sugerencias de los clientes, lo cual tiene dos propósitos primordiales. Las quejas sirven para detectar a los descontentos en el cliente. Los esfuerzos de seguimiento de la empresa tal vez le permitan retener a muchos de estos clientes antes de que se vayan con la competencia. Las sugerencias, por su parte permiten identificar las debilidades del sistema de prestación de servicios de la empresa y tomar las medidas correctivas necesarias para reducir al mínimo la posibilidad de que el mismo problema vuelva a ocurrir en el futuro. ⁽³⁾

Existen otros componentes clave que deben ser incluidos en todo sistema de la calidad de los servicios:

- Escuchar. La calidad del servicio la define el cliente. Ajustarse a las normas de la compañía no significa calidad, pero atender las necesidades de los clientes sí lo es. Invertir prudentemente para mejorar los servicios es producto de un aprendizaje constante en lo que se refiere a las expectativas y a las percepciones de los clientes y los fabricantes.
- Servicio básico. El cliente quiere obtener lo básico. Espera recibir lo fundamental y no los adornos; el desempeño y no las promesas huecas.
- Diseño del servicio. La posibilidad de prestar confiablemente el servicio básico que esperan los clientes depende, en gran parte, de que todos los elementos de un sistema de servicios funcionen bien en conjunto. Si el diseño del sistema de los servicios contiene fallas en alguna parte, ello podría disminuir la calidad que se percibe.
- Asombrar a los clientes. La posibilidad de superar las expectativas de los clientes requiere de un elemento sorpresa. Si las organizaciones de servicios no sólo pudieran ser confiables en cuanto a su producto, sino también asombraran a sus clientes en su forma de prestar el servicio, entonces serían verdaderamente excelentes.
- Juego justo. Los clientes esperan que las compañías de servicios les traten en forma justa y cuando perciben lo contrario se llenan de resentimiento y desconfianza.

- Trabajo en equipo. La presencia de “compañeros de equipo” es una dinámica importante para mantener la motivación del empleado por servir. La formación de los equipos de servicios no se debe dejar al azar.
- Liderazgo del servidor. Para prestar un servicio excelente se requiere de una forma particular de liderazgo. El líder debe servir a los servidores, ser su fuente de inspiración y permitirles que obtengan logros. (3)

Ética en el servicio

La definición común de ética, en términos generales, sería: “rama de la filosofía que trata del bien y del mal, de los derechos y de las obligaciones morales”, y “los principios que rigen el comportamiento moral de una persona o grupo”. La ética en los negocios contiene las normas y los principios morales que rigen el comportamiento en este campo. La diferencia entre una decisión común y corriente, y una ética, estaría en el papel principal que los valores y los juicios desempeñan en las decisiones éticas. Las decisiones comunes y corrientes se toman, por lo general, con base en un conjunto de reglas aceptables, ordenadas previamente. Para que un negocio pueda sobrevivir es necesario que tenga utilidades: la supervivencia de la empresa permite los sueldos de los empleados, mismos que les sirven para alimentar a sus familias y educar a sus hijos y, todo ello, conduce a una sociedad mejor. Además, la compañía y los empleados pagan impuestos y estos fondos sirven para sustentar diversos programas del gobierno. Por otro lado, las empresas no deben obtener

sus utilidades de la forma que sea; es preciso que exista un equilibrio entre el afán que tiene la empresa por obtener utilidades y lo que es bueno para las personas y la sociedad. (3)

La posibilidad de que en el sector de los servicios exista la falta de ética es atribuible, sobre todo, a la intangibilidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad inherentes a la prestación de servicios. La intangibilidad complica la capacidad del consumidor para evaluar objetivamente la calidad del servicio que obtuvo; la heterogeneidad refleja la dificultad para controlar la estandarización y la calidad; y la inseparabilidad es que los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, ésta refleja el elemento humano que entraña el proceso de prestación del servicio. Estas dimensiones contribuyen a que el consumidor, dentro del encuentro del servicio, dependa del comportamiento ético del prestador y sea vulnerable al mismo. En el sector de los servicios, cuando no hay ética, se pueden ofrecer pocas garantías y compromisos sensatos. (3)

Cuando los prestadores de servicios toman decisiones éticas reflejan las filosofías morales con las que crecieron, las cuales son los principios o reglas que se aplican para decidir si algo está bien o mal. (4)

Los prestadores de servicios establecen relaciones organizacionales en el terreno laboral con diversas partes que desempeñan un rol correspondiente: con clientes, proveedores, compañeros, subordinados, supervisores y otros. La información adquirida mediante estas relaciones suele ser muy sensible. Dada la sensibilidad de la información, los prestadores éticos de servicios están obligados a respetar la confidencialidad de la información que se genera en las relaciones. (3)

La justicia es el resultado del trato justo, la equidad y la imparcialidad. Los clientes deben recibir un trato justo y se debe evitar cualquier arreglo basado en el favoritismo.

También se deben abordar los problemas relacionados con la discriminación en los servicios. La honradez es compañera de la veracidad, la integridad y la fiabilidad. (3)

Las organizaciones de servicios, por diversas razones, deben subrayar la importancia de que los empleados practiquen una conducta ética. En términos de la responsabilidad social, se debe exigir a las organizaciones de servicios que actúen en provecho de los intereses de la sociedad. Muchas veces, los empleados que se ven obligados a manejar cuestiones de ética de manera constante, pueden padecer tensión provocada por el trabajo, frustración, ansiedad, mal desempeño y menor satisfacción laboral. (3)

Retención de los clientes

Dependiendo de la cantidad de clientes es el ingreso a tener, a mayor número de clientes, mayor ingreso y por lo tanto mayor utilidad. El mantener contacto con los clientes durante el tiempo en el que no consumen los servicios es un enfoque muy útil para crear relaciones con la empresa. La clave está en hacer que el contacto con el cliente sea sincero y personal. (3)

En el contexto de los servicios, los tres elementos básicos de la confianza son: Experiencia, Fiabilidad y Preocupación del prestador de servicios por el cliente. Algunas estrategias para crear confianza serían:

- Proteger la información confidencial (ética).
- Evitar los comentarios inconvenientes acerca de los clientes y los competidores.

- Decirle al cliente la verdad a pesar de que le duela u ofenda.
- Ofrecerle al cliente toda la información, en pro y en contra.
- Ser confiable, cortés y considerado con los clientes.
- Tomar parte activa en eventos o programas de apoyo a la comunidad.

Toda empresa debe respaldar lo que vende y asegurarse de que cada transacción se maneje a satisfacción del cliente. Casi todos los clientes son realistas y entienden que nada es eterno. Muchas veces, sencillamente quieren un consejo o encontrar otras soluciones para sus problemas, y no están buscando a quién echarle la culpa. La empresa que manifiesta un auténtico interés por el cliente redobla sus esfuerzos para retenerlos. (3)

En general los esfuerzos para retener a los clientes se deben dirigir a mantener a los más rentables. Si bien es admirable y valioso perseguir la meta de cero deserciones, la inversión en los programas para retener a los clientes y rescatar los servicios quizá no esté justificado, en términos económicos, en todos los casos. Es más, se dice que concentrarse excesivamente en los esfuerzos por retener a los clientes puede ser dañino para la empresa a la larga, si al hacerlo se dejan completamente a un lado los esfuerzos por conseguir y desarrollar a otros clientes. (3)

La idea de salvar a todos los clientes, a cualquier costo, es un tema muy controvertido, sin embargo no vale la pena salvarlo si existe alguna de las siguientes condiciones:

- La clínica veterinaria dejó de ser rentable.
- Los clientes son tan groseros que están afectando el ánimo de los empleados.

Las exigencias de los clientes van más allá de lo razonable y cumplirlas provocaría un peor servicio para los clientes restantes. (3)

Siempre se deben dejar abiertas las líneas de comunicación con los clientes más rentables o para reiterar que cuando se requiera el servicio puede acudir con el prestador. Por ejemplo. La distribución de volantes donde se incluya el teléfono, ubicación y servicios con los que se cuenten en el negocio.

Una estrategia para retener a los clientes, es hacer que los clientes existentes sean más productivos, lo cual consiste en reunir datos acerca de los mejores clientes de la empresa y determinar el grado de su relación con ésta. El grado de la relación se refiere al número de servicios que el cliente compra. El siguiente paso es comunicarse con los clientes. La comunicación debe ser interactiva al grado de que los clientes puedan hacer preguntas, y establecer una relación con la empresa, además, debe orientarse a la acción de modo que los inciten a responder. La comunicación personal les demuestra que la empresa reconoce el valor de su preferencia. Cuando se desarrollan programas de premios que llevan a los clientes a actuar, la comunicación se orienta a la acción. También se debe medir la satisfacción de los clientes y, constantemente, hacer mejoras basadas en la retroalimentación proporcionada por ellos. Otra estrategia que se ha desarrollado en años recientes es la garantía del servicio, sobre todo en los servicios profesionales. (3)

En general, las garantías (confirma la calidad o desempeño del producto) del servicio aparentemente facilitan tres metas valiosas:

- Refuerzan la lealtad de los clientes.
- Aumentan la participación de mercado.
- Obligan a la empresa que ofrece la garantía a mejorar la calidad general del servicio. (3)

EXPERIENCIA DURANTE PPS EN BANFIELD

Banfield es una compañía muy grande que cuenta con aproximadamente 500 hospitales veterinarios en todo el territorio estadounidense, ésta enorme distribución se debe en parte a que ellos no solo dan servicios médicos veterinarios sino que están concientes de que la calidad de los servicios, un trato amable al cliente y buena atención a la mascota, son elementos importantes que son considerados dentro de sus precios.

Aunado a ésto, Banfield establece sus precios tanto de servicios médicos como quirúrgicos con base en:

- Experiencia y capacitación del médico,
- Material y tiempo invertido en la consulta, cirugía y tratamiento,
- Ubicación y equipo con el que cuentan.

Para que el ingreso se mantenga constante utilizan estrategias de paquetes como: “Optimum Wellness Plans” (Planes de bienestar óptimo). Estos son un sistema de paquetes prepagados de cuidados preventivos para las mascotas. Los planes ofrecen diferentes niveles de cuidado para asegurar que los animales reciban los mejores cuidados de acuerdo a lo que ellos necesiten. El doctor recomienda el plan que sea apropiado para cada mascota basándose en especie, edad, ambiente individual y características particulares del paciente.

Las ventajas médicas de los planes de bienestar óptimo son significativos porque son diseñados para:

- Proveer de el mejor cuidado preventivo a las mascotas que son parte de las familias

- El menor costo en la adquisición total del paquete de cuidados
- Dividir el costo anual del los cuidados preventivos en mensuales para hacer los pagos mas accesibles
- Hacer los complejos y multifacéticos cuidados preventivos fáciles de entender y adquirir para los clientes y fáciles de exponer y realizar para el equipo medico veterinario.
- Revelar problemas tempranamente por lo que estos serán menos caros de tratar y tendrán mejor pronostico
- Nutrir la lealtad de los clientes a través de brindar un buen servicio medico
- Vincular emocionalmente y enlazar económicamente a los clientes a la práctica veterinaria. (VER IMAGEN 6)

Estos paquetes incluyen vacunaciones, desparasitaciones, consultas sin cobro las veces que sean necesarias, exámenes físicos completos, descuentos en procedimiento quirúrgicos, placas radiográficas, en pruebas de laboratorio y tratamientos. El pago se realiza mensualmente y van desde el plan básico hasta el óptimo.

Apariencia del personal: En Banfield, se cree que la vestimenta profesional y la apariencia personal (imagen) van de la mano para realzar el porte y la conducta profesional. Se busca que la imagen profesional se vea consistente todo el tiempo en que los clientes vayan al hospital, por lo que se establecen estándares de vestimenta para todo el equipo del hospital, por lo que los uniformes son semejantes a aquellos utilizados en los hospitales para humanos, esto para brindar siempre la mayor seguridad a todos los miembros del equipo: Todos los uniformes deberán siempre estar limpios y presentables. No se porta ningún tipo de localizador durante la labor dentro del hospital. Se requiere utilizar la vestimenta de protección durante la estancia en el área de rayos X.

Política de uniformes

Médicos: Bata blanca, estetoscopio, pijama de cirugía

Externos: Filipina y pantalones de vestir.

Enfermeras (os): Filipina y pantalón del uniforme, chaqueta y estetoscopio.

Coordinadores de servicios al cliente: Filipina y pantalón del uniforme.

Directores de hospital: Filipina y pantalón del uniforme.

(VER IMÁGENES 1 Y 2)

En las mujeres: El cabello se lleva arreglado de manera discreta sin estilos (rastas, rape, punk) o colores radicales (azul turquesa, fucsia, anaranjado, amarillo)*. Solo se pueden utilizar como máximo dos aretes en cada oreja y no en otras áreas visibles del cuerpo incluyendo la lengua, no tatuajes. Las uñas se llevan cortas y con colores discretos. Utilizar siempre uniforme y gafete de identificación dentro del hospital.

* Para el propósito de esta política, cabello discreto y las pautas de vestimenta son aquellas que obedecen a las esperadas socialmente, tales como las que se buscarían ver en un profesionista.

En los hombres: Cabello que no pase la altura del cuello, se permite portar bigote y barba solo bien arreglada. Se puede llevar sólo un arete pequeño en cada oreja. No se permiten tatuajes en áreas visibles del cuerpo. Los médicos portan corbata. Se debe utilizar siempre uniforme y gafete de identificación dentro del hospital.



Imagen 1. Vestimenta procedimientos quirúrgicos

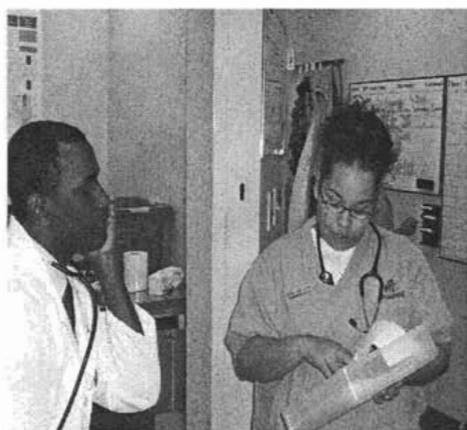


Imagen 2. Vestimenta del médico y enfermera

Ambiente laboral: Para asegurar la calidad del cuidado de los pacientes y servicios al cliente superiores, los miembros del equipo medico del hospital deben estar bien coordinados para hacer cada uno todas sus funciones y así constituir a un equipo eficiente. Para una buena interacción y entendimiento de cualquier equipo debe haber cooperación y liderazgo, esto último ejecutado por el médico, porque él sabrá los requerimientos y el mejor manejo de las mascotas. En la estancia en el hospital se observó que a los empleados se les daban incentivos por el tiempo de trabajo como por ejemplo, a una enfermera le enviaron un broche por cinco años de servicio y una carta de agradecimiento del director general de la compañía, así como un premio en efectivo. También se otorgaron “Banfield Bucks” que equivalen a un dólar para adquirir algún producto del hospital, en la parte de atrás se escribían agradecimientos por la colaboración al equipo médico. (VER IMAGEN 3)



Imagen 3.
Ejemplo de Banfield Buck

Cada semana se evaluaban a los hospitales de la ciudad y se publicaba cual había ganado más dinero o cuales eran los mejores médicos y enfermeras de acuerdo con encuestas que realizaban al terminar las consultas o por teléfono. El hospital que se mantuviera en primer lugar en servicios brindados o animales reclutados para los paquetes de servicios de prevención, era felicitado a través de una publicación estatal y si era el mejor del país, se felicitaba en una publicación nacional. También los directores médico y adjunto estatales a veces recorrían los hospitales a manera de supervisión y en el tiempo que se realizó la PPS se otorgó un premio (cena en un restaurante a elección) por ser el más limpio y ordenado al hospital donde se encontraban dos compañeras que se fueron a Atlanta. También, se realizaba una evaluación cuando el paciente era dado de alta y pasaba la recepción para efectuar el pago, se tomaban sus datos, y se les llamaba a su casa para calificar los servicios (como le habían atendido los enfermeros, el médico, si todas sus dudas habían sido resueltas), si tenía alguna queja o sugerencia, así a cada miembro del equipo se le daba su evaluación y en qué tenía que mejorar.

Cada cierto tiempo para mantener una mejor convivencia del equipo de trabajo se realizan actividades extracurriculares, por ejemplo, en la primera que las personas que pudieran, asistieran a un parque de diversiones, de ser posible con sus familias y disfrutar

de un día de juegos, la segunda vez, se realizó una fiesta de fin de año en cada de la directora, donde asistieron todos los miembros del equipo y cada quien llevaba algo para la cena, así como un intercambio de regalo.



Imagen 4. Coordinador de servicios al cliente o recepcionista

Calidad en los servicios: En Banfield el servicio al cliente superior comienza en el primer contacto con cada cliente, personalmente, por teléfono o por correo, comienza también desde el momento que el cliente llama o entra al hospital y termina cuando ellos salen con una feliz, saludable y longeva mascota. El coordinador de servicios al cliente (CSC) o recepcionista es el que a primera impresión marcará como va a ser la atención durante la estancia esto es, si la CSC es amistosa, atenta, da la bienvenida, los clientes tendrán una percepción positiva del servicio. Todos los miembros del equipo (enfermeras y sobre todo el médico) deberán siempre mantener contacto visual y sonreír al cliente, escuchar sus preocupaciones u observaciones sobre su mascota, exponer las necesidades de ésta y

mostrar gusto y afecto por ellas. Realizar todas las pruebas posibles en el consultorio en presencia del propietario.

(VER IMAGEN 4)

El objetivo es mantener a la mascota tranquila, y con la presencia del dueño, este le proporcionará seguridad, aparte el propietario constatará que su mascota está recibiendo cuidados médicos de calidad así como un trato gentil hacia ella.

Otras estrategias utilizadas por Banfield para mantener la calidad en el servicio y reforzar la lealtad en los clientes son:

Las garantías: Se considera que aunque es imposible que las mascotas no adquieran alguna enfermedad en particular, el hospital selecciona lo que ellos consideran la mejor línea de vacunas disponible en el mercado. Por lo tanto ellos avalan las vacunas que utilizan y si alguna mascota que contraiga alguna enfermedad de las que hayan vacunado dentro de primer año inmediato al que se haya realizado será tratado sin ningún costo al propietario. Esta garantía cubre cachorros, gatitos y otras mascotas, siempre y cuando ocurriera por lo menos dos semanas después de la última aplicación de vacunas por el hospital. Este ofrece dicha garantía para la mascota sin costo extra para el cliente y no se incluye es costo de este programa en el cargo de vacunación. (VER IMAGEN 5)



Imagen 5. Certificados de garantía de vacunación

Llamar al cliente: El objetivo es mantener al cliente informado por lo menos dos veces al día del estado de su mascota cuando se encuentre hospitalizada. Dejar a un miembro de la familia en un hospital por un chequeo de rutina, enfermedad o cirugía, es muchas veces estresante, por lo que mantener al tanto al cliente de lo que ocurre le permitirá estar más tranquilo, y esto probablemente puede exceder de lo que espera el cliente del servicio.

ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE UNA CLÍNICA VETERINARIA EN MÉXICO

El estudio se realizó en una clínica veterinaria ubicada en una de las avenidas de mayor importancia en la Ciudad de Acapulco de Juárez., Estado de Guerrero, ésta se encuentra en una posición estratégica, ya que es vista por una gran cantidad de personas, mismos que son clientes potenciales o reales. Cuenta con servicios de consultas dentro de la clínica y a domicilio, cirugías, hospitalizaciones, pensiones, venta de medicamentos, accesorios y alimentos. Sus horarios de atención son de lunes a sábado de 9 am a 8 pm y los días festivos, medio día. En ella laboran el MVZ dueño de la clínica y dos personas que fungen como ayudantes de forma general. Tiene la siguiente distribución: dos áreas de peluquería, una oficina, una pequeña bodega, un área de baño y pensión para los perros, un área de quirófano-consultorio, recibidor, estancia y área de exhibición.

(VER IMAGEN 7)

Atiende animales de compañía de los habitantes de Acapulco, y debido a la ubicación de la clínica su mercado principal es una población de estrato socioeconómico-medio.

El municipio de Acapulco de Juárez representa el 2.6 % de la superficie del estado de Guerrero, su población es de 822,240 personas, se localiza en la Costa del Pacífico mexicano, sus coordenadas son Norte 17° 14', al Sur 16° 41' de latitud norte; al Este 99° 29', al Oeste 100° 00' de longitud oeste.). (7)

Destino turístico privilegiado por la naturaleza en forma abundante, con dos espléndidas bahías, su infraestructura hotelera, soporta la gradual y ascendente demanda,

con un crecimiento integral planificado, a la altura de los mejores del mundo, por lo que el mayor ingreso económico de la población proviene de esta actividad. (8)

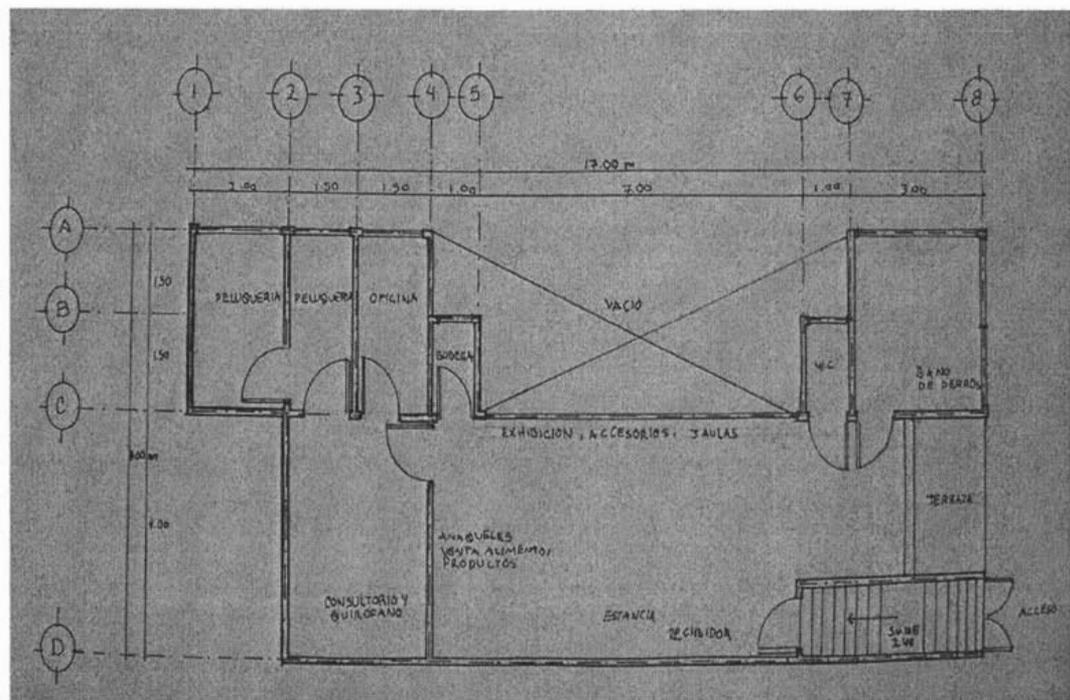


Imagen 7. Plano de la clínica veterinaria donde se llevó a cabo el estudio

Metodología

En este trabajo se tomó en cuenta la clasificación de costos bajo la perspectiva económica, es decir costos fijos y variables en el corto plazo. Los costos fijos son aquellos que el empresario realiza de manera forzosa y constante, independientemente que se produzca o no. Los costos variables son aquellos que el empresario realiza cuando se llevan a cabo los servicios, éstos son igual a cero cuando no hay servicios y aumentan conforme los servicios se incrementan.

- Se determinaron los costos fijos totales y unitarios. Además de los costos variables totales y unitarios para que posteriormente se calculen los costos totales y los costos totales unitarios en un periodo de tres meses, a través de las siguientes fórmulas:

$$CFT = CFU (Q)$$

Donde CFT es el costo fijo total, CFU es el costo fijo unitario y Q las unidades (servicios) vendidas por cierto periodo de tiempo.

$$CFU = \frac{CFT}{Q}$$

Donde CFT es igual a los costos fijos totales y Q las unidades (servicios) vendidas en cierto periodo de tiempo.

$$CVT = CVU (Q) .$$

Donde CVU es el costo variable unitario y Q las unidades (servicios) vendidas en cierto periodo de tiempo.

$$CVU = \frac{CVT}{Q}$$

Donde CVU es el costo variable unitario, CVT es igual a los costos variables totales y Q las unidades (servicios) vendidas en cierto periodo de tiempo.

$$CTU = \frac{CT}{Q}$$

Donde CTU es igual al costo total unitario, CT es igual a los costos totales y Q las unidades (servicios) vendidas en cierto lapso de tiempo.

- Se determinó la depreciación anual* de equipo con motor y sin motor para después obtener la depreciación mensual de ambos equipos y calcular las depreciaciones trimestrales.

$$Da = (VN - VR)/n$$

Donde Da es la depreciación anual, VN es el valor a nuevo, VR es el valor de recuperación o de rescate y n es la vida útil.

$$Dm = Da/12$$

Donde Dm es la depreciación mensual y 12 son los meses del año.

$$Dtr = Dm (3 \text{ meses})$$

Donde Dtr es la depreciación trimestral

- Se determinaron los ingresos mensuales y con ellos se calculó el ingreso total por cada actividad durante un trimestre.

$$YM = Pu (X)$$

Donde YM es el ingreso mensual, Pu es el precio unitario de venta en el mes y X es el número de servicios en el mes.

* La depreciación total o vida útil del equipo con motor es de alrededor de 7 años, mientras que para equipo sin motor es de alrededor de 10 años.

$$YTr = Pu (X)$$

Donde YTr es el ingreso total en el trimestre, Pu es el precio unitario en el periodo (tres meses) y X es el número de consultas en el periodo (tres meses).

Punto de equilibrio: Es aquel donde el prestador del servicio no gana ni pierde, con ello se conoce cuales son las ventas mínimas que deben de tener para obtener ganancias, y por lo tanto, es una herramienta útil para establecer los precios correctamente.

- Se calcularon los puntos de equilibrio en número de servicios ofrecidos y en ventas por servicios; para consultas, cirugías, estéticas, pensiones y venta de artículos.

$$PESO = \frac{CFT}{PU - CVU}$$

Donde PESO es el punto de equilibrio en servicios ofrecidos, CFT son los costos fijos totales, PU es el precio unitario y CVU es el costo variable unitario.

$$PEV = PESO * PU$$

Donde PEV es el punto de equilibrio en ventas por servicios

Se establecieron los costos para cada actividad por concepto de mano de obra, depreciación de equipo con motor y sin motor, por servicios (los cuales incluye gasto de luz, agua, y teléfono), por gasto de material de curación, fármacos y biológicos, y varios e imprevistos así como los costos por los artículos de venta del negocio, en un periodo de tres meses.

Una vez calculados los costos durante el periodo trimestral, se calcularon el costo por servicio de: consultas, cirugías, hospitalizaciones, pensiones, venta de medicamentos, accesorios y alimentos.

Considerando que la clínica es una empresa poliactiva (provee de variedad de servicios) y que algunos insumos se usan en las diferentes actividades o servicios, se procedió a determinar la incidencia porcentual de estos insumos en cada actividad, así como su prorrateo:

Se obtuvieron los ingresos totales que genera cada actividad (cada servicio), la suma de todos los ingresos será el 100%. Del 100% se determinó el porcentaje de ingresos que genera cada servicio o actividad de la clínica. Se calculó el costo total del insumo que se usa para diferentes actividades o servicios, y se obtuvo la incidencia del costo por actividad de acuerdo al porcentaje de ingresos de esa actividad, se establecieron las ganancias totales y cual es el rubro que más ganancias aporta a la clínica.

Posterior a esto se determinaron los parámetros que se consideran en la clínica para establecer los precios de los servicios, la asignación de honorario y qué medidas de calidad se realizan en la atención del paciente y sus propietarios.

Resultados

En la clínica veterinaria se cuenta con los siguientes servicios:

- Consultas; cuyo precio promedio es de \$130.00. Dentro de este rubro se incluyen vacunaciones, consultas generales, consultas a domicilio y urgencias.

- Cirugías; su precio promedio es de \$250.00. Las cirugías más comunes son esterilizaciones, cirugías estéticas, resolutivas y urgencias.
- Estéticas; el precio promedio de este servicio es de \$120.00, donde se incluye baño y corte de pelo de razas chicas, medianas y grandes.
- Pensiones; su precio promedio por periodo de estancia es de \$200.00, e incluye hospitalizaciones y guardería.
- Venta de artículos; el precio promedio de los artículos a la venta es de \$94.70, los cuales son alimentos fármacos, accesorios, juguetes, camas, y otros.

El número promedio de consultas al mes fue de 124, de cirugías 9, pensiones 10, de estéticas 52, y se venden en promedio 152 artículos al mes.

Los insumos utilizados en la clínica son: mano de obra (dos ayudantes); renta del local; depreciación de equipo con motor; depreciación del equipo sin motor; los servicios, que incluyen luz, agua, y teléfono; material de curación; fármacos y biológicos; artículos para venta; y varios e imprevistos (gastos inesperados).

Los costos trimestrales totales son: (VER FIGURA Y CUADRO 1)

- Costos fijos

Mano de obra \$5,417.00 al mes x 3 meses = \$16,251.00

Renta de local \$2,800.00 x 3 meses = \$8,400.00

Depreciación de equipo con motor \$12,158.00 - \$0 / 7 años = \$1,736.86 / 12 meses = \$144.74 x 3 meses = \$434.21

Depreciación de equipo sin motor \$16,200.00 - \$0 / 10 años = \$1,620.00 / 12 meses = \$135.00 x 3 meses = \$405.00

- Costos variables

Costos por servicios (luz agua, teléfono) \$3,800.00 x 3 meses = \$11,400.00

Material de curación \$313.32 x 3 meses = \$921.96

Costo de fármacos y biológicos \$5513.30 x 3 meses = \$16,539.90

Artículos para venta es \$7610.74 x 3 meses = \$22,832.21

Varios e imprevistos es \$1149.30 x 3 meses = \$3,447.90

Total de la suma de todos los costos en el trimestre es de \$80,632.18.

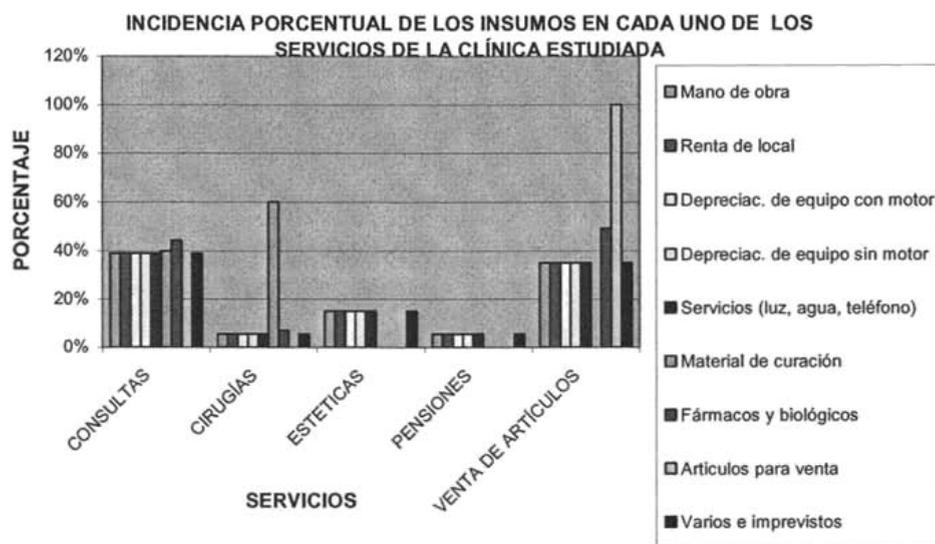


FIGURA 1. INSUMOS DE LOS SERVICIOS DE LA CLÍNICA

Los insumos utilizados en la clínica son nueve, juntos dan un costo de \$80,632.18 en el periodo. Los que mas gasto generan son mano de obra, servicios (luz, agua, teléfono), fármacos y biológicos, y varios e imprevistos, con un porcentaje de 83.12% del total de la clínica.

CUADRO 1.
COSTOS TOTALES EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LA CLÍNICA

INSUMOS	CONSULTAS		CIRUGÍAS		ESTÉTICAS		PENSIONES		VENTA DE ARTÍCULOS		TOTAL	
	Costo	Porten-taje	Costo	Porten-taje	Costo	Porten-taje	Costo	Porten-taje	Costo	Porten-taje		
CF*	Mano de obra	\$ 6,388.27	39%	\$ 892.18	5%	\$ 2,473.41	15%	\$ 793.05	5%	\$ 5,704.10	35%	\$ 16,251.01
CF	Renta de local	\$ 3,302.04	39%	\$ 461.16	5%	\$ 1,278.48	15%	\$ 409.92	5%	\$ 2,948.40	35%	\$ 8,400.00
CF	Depreciac. de equipo con motor	\$ 170.69	39%	\$ 23.84	5%	\$ 66.09	15%	\$ 21.19	5%	\$ 152.41	35%	\$ 434.22
CF	Depreciac. de equipo sin motor	\$ 159.21	39%	\$ 22.23	5%	\$ 61.64	15%	\$ 19.76	5%	\$ 142.16	35%	\$ 405.00
CV*	Servicios (luz, agua, teléfono)	\$ 4,481.34	39%	\$ 625.86	5%	\$ 1,735.08	15%	\$ 556.32	5%	\$ 4,001.40	35%	\$ 11,400.00
CV	Material de curación	\$ 368.78	40%	\$ 553.18	60%	0	0%	0	0%	0	0%	\$ 921.96
CV	Fármacos y biológicos	\$ 7,258.00	44%	\$ 1,178.86	7%	0	0%	0	0%	\$ 8,053.04	49%	\$ 16,489.90
CV	Artículos para venta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	\$22,832.21	100%	\$ 22,832.21
CV	Varios e imprevistos	\$ 1,355.37	39%	\$ 189.29	5%	\$ 524.77	15%	\$ 168.26	5%	\$ 1,210.21	35%	\$ 3,447.90
	TOTAL	\$23,483.70		\$ 3,946.60		\$ 6,139.47		\$ 1,968.50		\$45,043.93		\$ 80,582.20

Fuente: Elaboración propia

En Consultas los insumos con mayor porcentaje son Mano de Obra, Servicios(luz agua, tel.) y Fármacos y biológicos; en Cirugías los insumos mas utilizados son Mano de Obra, Servicios y fármacos y biológicos; en cambio, en Estéticas al igual que en Pensiones los que tienen mayor incidencia son Mano de Obra, Renta y Servicios; por último en Venta de Artículos los insumos más utilizados son Mano de Obra y los el costo de Adquisición de los mismos productos que son los fármacos y los artículos para venta.

* CF (Costo fijo)
 CV (Costo variable)

Ingreso mensual de consultas: $124 \times \$130.00 = \$16,120.00 \times 3 \text{ meses} = \$48,360.00$ en el trimestre.

Ingreso mensual de cirugías: $9 \times \$250.00 = \$2,250.00 \times 3 \text{ meses} = \$6,750.00$ en el trimestre.

Ingreso mensual de estéticas: $52 \times \$120.00 = \$6,240.00 \times 3 \text{ meses} = \$18,720.00$ en el trimestre.

Ingreso mensual de pensiones: $10 \times \$200.00 = \$2,000.00 \times 3 \text{ meses} = \$6,000.00$ en el trimestre.

Ingreso mensual por venta de artículos: $152 \times \$94.70 = \$14,394.40 \times 3 \text{ meses} = \$43,183.20$ en el trimestre.

CUADRO 2. INGRESOS, COSTOS Y GANANCIAS TOTALES DE LA CLÍNICA

Rubros de la clínica veterinaria	INGRESOS TOTALES	COSTOS TOTALES	GANANCIAS TOTALES
Ingreso por consultas	\$ 48,360.00	\$ 23,483.70	\$24,876.30
Ingreso por cirugías	\$ 6,750.00	\$ 3,946.60	\$ 2,803.40
Ingreso por estéticas	\$ 18,720.00	\$ 6,139.47	\$12,580.53
Ingreso por pensiones	\$ 6,000.00	\$ 1,968.50	\$ 4,031.50
Ingreso por venta de artículos	\$ 43,183.20	\$ 45,043.93	-\$ 1,860.73
TOTAL	\$ 123,013.20	\$ 80,632.18	\$42,381.00

El ingreso total de la clínica fue de \$123,013.20, los rubros que aportan esta cantidad a la clínica son cinco: Consultas, cirugías, estéticas, pensiones y venta de artículos. Las ganancias totales mensuales fueron de \$14,127.00

El costo de cada actividad en la clínica depende de la incidencia de los insumos en cada una de ellas.

INCIDENCIA PORCENTUAL DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA CLÍNICA

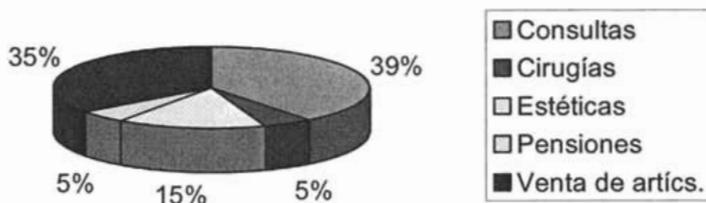


FIGURA 2. ACTIVIDADES DE LA CLÍNICA ESTUDIADA

Las actividades que más ingreso generan a la clínica son consultas y cirugías.

CONSULTAS (VER CUADRO 3)

Si el ingreso total de la clínica en el trimestre fue de \$123,013.20 y es el 100%, el ingreso de consultas al trimestre fue de \$48,360.00, esto equivale a que las consultas aportaron el 39.31% del ingreso total.

Se tiene que calcular de cada insumo utilizado en la clínica, cuales son los que están involucrados en las consultas y obtener el costo por concepto de cada uno de ellos.

a) Mano de obra

$$\begin{array}{rcl}
 \$16,251.00 - 100\% & & \$6,388.27 \\
 \times & - & 39.31\% \\
 \hline
 & & 372 \text{ consultas al trimestre}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{r}
 \\
 \\
 \\
 \hline
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Costo de una consulta por concepto de mano} \\
 \text{de obra fue de } \$17.77.
 \end{array}$$

b) Renta del local

$$\begin{array}{rcl} \$8,400.00 & - & 100\% \\ & = & \\ & \times & - 39.31\% \end{array} = \frac{\$3,302.01}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de renta de local fue de } \$8.88.$$

c) Depreciación equipo con motor

$$\begin{array}{rcl} \$434.21 & - & 100\% \\ & = & \\ & \times & - 39.31\% \end{array} = \frac{\$170.62}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de depreciación de equipo con motor fue de } \$0.46.$$

d) Depreciación equipo sin motor

$$\begin{array}{rcl} \$405.00 & - & 100\% \\ & = & \\ & \times & - 39.31\% \end{array} = \frac{\$159.21}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de depreciación de equipo sin motor fue de } \$0.43.$$

e) Servicios (luz, agua y teléfono)

$$\begin{array}{rcl} \$11,400.00 & - & 100\% \\ & = & \\ & \times & - 39.31\% \end{array} = \frac{\$4,481.34}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de servicios fue de } \$12.05.$$

f) Material de curación

$$\frac{\$368.78}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de material de curación fue de } \$0.99.$$

g) Fármacos y biológicos

$$\frac{\$7,258.00}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \text{Costo de una consulta por concepto de fármacos y biológicos fue de } \$19.51.$$

h) Varios e imprevistos

$$\begin{array}{rcl} \$3,447.90 - 100\% & = & \frac{\$1,355.37}{372 \text{ consultas al trimestre}} \\ x & - & 39.31\% \end{array} = \text{Costo de una consulta por concepto de varios e imprevistos fue de } \$3.64.$$

Los costos fijos totales en consultas son mano de obra, renta de local, depreciación de equipo con motor, depreciación de equipo sin motor.

Los costos variables totales en consultas son servicios (luz, agua y teléfono), material de curación, fármacos y biológicos, y varios e imprevistos.

Los costos totales en consultas fue de \$23,483.70, de esto se estableció el porcentaje de los costos.

$$\begin{array}{rcl} \$23,483.70 - 100\% & & \\ \$6,388.27 - x & = & \text{La mano de obra en consultas representó el } 27.20\% \text{ de los costos en esta actividad.} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \$23,483.70 - 100\% & & \\ \$3,302.04 - x & = & \text{La renta del local en consultas representó el } 14.06\% \text{ de los costos en esta actividad.} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \$23,483.70 - 100\% & & \\ \$170.69 - x & = & \text{La depreciación del equipo con motor en consultas representó el } 0.73\% \text{ de los costos en esta actividad.} \end{array}$$

$$\begin{array}{rcl} \$23,483.70 - 100\% & & \\ \$159.21 - x & = & \text{La depreciación del equipo sin motor en consultas representó el } 0.68\% \text{ de los costos en esta actividad.} \end{array}$$

$\$23,483.70 - 100\%$
 $\$4,481.34 - x$ = Los servicios (luz, agua, tel) en consultas representó el 19.08% de los costos en esta actividad.

$\$23,483.70 - 100\%$
 $\$368.78 - x$ = El material de curación en consultas representó el 1.57% de los costos en esta actividad.

$\$23,483.70 - 100\%$
 $\$7,258.00 - x$ = Los fármacos y biológicos en consultas representó el 30.91% de los costos en esta actividad.

$\$23,483.70 - 100\%$
 $\$1,355.37 - x$ = Los varios e imprevistos en consultas representó el 5.77% de los costos en esta actividad.

Punto de equilibrio en consultas

$X = \frac{\$10,020.21 \text{ (Costos fijos totales de consultas)}}{\$130 \text{ (Precio promedio)} - \$36.19 \text{ (Costo variable unitario)}} = 106.81 \sim 107$ Requirió 107 consultas al trimestre, como llevó a cabo 372 consultas, está en zona de ganancias.

$Y = 107(\text{consultas requeridas al trimestre}) \times \$130.00(\text{precio unitario de consulta}) = \$13,910.00$

Para que esté en punto de equilibrio se requirió vender \$13,910.00

La clínica tuvo ingresos por consultas de \$48,360.00 al trimestre, se encuentra en zona de ganancia.

Se estimó el costo de oportunidad* en honorario del MVZ quien en este estudio no lo establece, y que si trabajara de tiempo completo y administrara una clínica con las mismas características que la suya cobraría \$20,000.00 mensuales.

$$\$20,000.00 \times 3 \text{ meses} = \$60,000.00$$

$$\begin{aligned} \$60,000.00 - 100\% &= \$23,586.00 \\ \times -39.31\% &= \frac{\$23,586.00}{372 \text{ consultas al trimestre}} = \$63.40 \end{aligned}$$

Costo de una consulta por concepto de honorarios sería de \$63.40

CUADRO 3.
COSTOS TOTALES Y UNITARIOS EN CONSULTAS

INSUMOS	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS VARIABLE S TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE
Mano de obra	\$ 6,388.27		\$ 6,388.27	\$ 17.17		\$ 17.17	27.20%
Renta de local	\$ 3,302.04		\$ 3,302.04	\$ 8.88		\$ 8.88	14.06%
Depreciación equipo con motor	\$ 170.69		\$ 170.69	\$ 0.46		\$ 0.46	0.73%
Depreciación equipo sin motor	\$ 159.21		\$ 159.21	\$ 0.43		\$ 0.43	0.68%
Servicios		\$ 4,481.34	\$ 4,481.34		\$ 12.05	\$ 12.05	19.08%
Material de curación		\$ 368.78	\$ 368.78		\$ 0.99	\$ 0.99	1.57%
Fármacos y biológicos		\$ 7,258.00	\$ 7,258.00		\$ 19.51	\$ 19.51	30.91%
Varios e imprevistos		\$ 1,355.37	\$ 1,355.37		\$ 3.64	\$ 3.64	5.77%
TOTAL	\$10,020.21	\$13,463.49	\$23,483.70	\$ 26.94	\$ 36.19	\$ 63.13	100.00%

Punto de equilibrio en ventas e ingresos considerando honorarios

$$X = \frac{\$33,606.21 \text{ (Costos fijos totales de consultas)}}{\$130.00 \text{ (Precio promedio)} - \$36.19 \text{ (Costo variable unitario)}} = 358$$

Requerirá tener 358 consultas al trimestre, como realiza 372, se encontraría en zona de ganancias.

* Es el ingreso que se deja de percibir al retirar el recurso limitante (dinero) de la alternativa más rentable.

$$Y = 358(\text{consultas requeridas al trimestre}) \times \$130.00(\text{precio unitario de consulta}) = \$46,540.00$$

Para que esté en punto de equilibrio se requiere vender \$46,540.00

La clínica tuvo ingresos por consultas de \$48,360.00 al trimestre, se encontraría en zona de ganancia.

El mismo procedimiento se siguió con cirugías, estéticas, pensiones y venta de artículos. (VER CUADROS 4 AL 7)

CUADRO 4.
COSTOS TOTALES Y UNITARIOS EN CIRUGÍAS

INSUMOS	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE
Mano de obra	\$ 892.18		\$ 892.18	\$ 33.04		\$ 33.04	22.61%
Rental de local	\$ 461.16		\$ 461.16	\$ 17.08		\$ 17.08	11.68%
Depreciación equipo con motor	\$ 23.84		\$ 23.84	\$ 0.88		\$ 0.88	0.60%
Depreciación equipo sin motor	\$ 22.23		\$ 22.23	\$ 0.82		\$ 0.82	0.56%
Servicios		\$ 625.86	\$ 625.86		\$ 23.18	\$ 23.18	15.86%
Material de curación		\$ 553.18	\$ 553.18		\$ 20.49	\$ 20.49	14.02%
Fármacos y biológicos		\$ 1,178.86	\$ 1,178.86		\$ 43.66	\$ 43.66	29.87%
Varios e imprevistos		\$ 189.29	\$ 189.29		\$ 7.01	\$ 7.01	4.80%
TOTAL	\$ 1,399.41	\$ 2,547.19	\$ 3,946.60	\$ 7,893.20	\$ 94.34	\$ 146.16	100.00%

Los costos operativos en cirugías en el trimestre fueron de \$7,893.20, y el costo operativo por cada cirugía realizada es de \$146.16.

CUADRO 5.
COSTOS TOTALES Y UNITARIOS EN ESTÉTICAS

INSUMOS	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE
Mano de obra	\$ 2,473.41		\$ 2,473.41	\$ 15.86		\$ 15.86	40.29%
Renta de local	\$ 1,278.48		\$ 1,278.48	\$ 8.20		\$ 8.20	20.82%
Depreciación equipo con motor	\$ 66.09		\$ 66.09	\$ 0.42		\$ 0.42	1.08%
Depreciación equipo sin motor	\$ 61.64		\$ 61.64	\$ 0.40		\$ 0.40	1.00%
Servicios		\$ 1,735.08	\$ 1,735.08		\$ 11.12	\$ 11.12	28.26%
Varios e imprevistos		\$ 524.77	\$ 524.77		\$ 3.36	\$ 3.36	8.55%
TOTAL	\$ 3,879.62	\$ 2,259.85	\$ 6,139.47	\$ 24.88	\$ 14.48	\$ 39.36	100.00%

Los costos operativos en la estética en el trimestre fueron de \$6,139.47, y el costo operativo por cada estética realizada es de \$39.36.

CUADRO 6.
COSTOS TOTALES Y UNITARIOS EN PENSIONES

INSUMOS	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE
Mano de obra	\$ 793.05		\$ 793.05	\$ 26.43		\$ 26.43	40.29%
Renta de local	\$ 409.92		\$ 409.92	\$ 13.66		\$ 13.66	20.82%
Depreciación equipo con motor	\$ 21.19		\$ 21.19	\$ 0.71		\$ 0.71	1.08%
Depreciación equipo sin motor	\$ 19.76		\$ 19.76	\$ 0.66		\$ 0.66	1.00%
Servicios		\$ 556.32	\$ 556.32		\$ 18.54	\$ 18.54	28.26%
Varios e imprevistos		\$ 168.26	\$ 168.26		\$ 5.61	\$ 5.61	8.55%
TOTAL	\$ 1,243.92	\$ 724.58	\$ 1,968.50	\$ 41.46	\$ 24.15	\$ 65.61	100.00%

Los costos operativos en pensiones en el trimestre fueron de \$1,968.50, y el costo operativo por cada pensión realizada es de \$65.61.

CUADRO 7.
COSTOS TOTALES Y UNITARIOS EN VENTA DE ARTÍCULOS

INSUMOS	COSTOS FIJOS TOTALES	COSTOS VARIABLES TOTALES	COSTO TOTAL	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	PORCENTAJE
Mano de obra	\$ 5,704.10		\$ 5,704.10	\$ 12.51		\$ 12.51	12.66%
Renta de local	\$ 2,948.40		\$ 2,948.40	\$ 6.47		\$ 6.47	6.55%
Depreciación equipo con motor	\$ 152.41		\$ 152.41	\$ 0.33		\$ 0.33	0.34%
Depreciación equipo sin motor	\$ 142.16		\$ 142.16	\$ 0.31		\$ 0.31	0.32%
Servicios		\$ 4,001.40	\$ 4,001.40		\$ 8.78	\$ 8.78	8.88%
Fármacos y biológicos		\$ 8,053.04	\$ 8,053.04		\$ 17.66	\$ 17.66	17.88%
Artículos para venta		\$22,832.21	\$22,832.21		\$ 50.07	\$ 50.07	50.69%
Varios e imprevistos		\$ 1,210.21	\$ 1,210.21		\$ 2.65	\$ 2.65	2.69%
TOTAL	\$ 8,947.07	\$36,096.86	\$45,043.93	\$ 19.62	\$ 79.16	\$ 98.78	100.00%

Los costos operativos en la venta de artículos en el trimestre fueron de \$45,043.93, y el costo unitario para los artículos vendidos es de \$98.78.

Los puntos de equilibrio en cada actividad fueron los siguientes

Se requirió tener 107 consultas al trimestre, como tuvo 372, está en zona de ganancias. También se necesitó vender \$13,910.00 en este rubro. La clínica tuvo ingresos por consultas de \$48,360.00 al trimestre, se encuentra entonces en zona de ganancia.

Se requirió tener 9 cirugías en el periodo, y hay 27 al trimestre, significa que está en zona de ganancia. En cuanto a ventas por esta actividad, requirió tener ingresos por \$2,250.00, y los que tiene son de \$6,750.00, está entonces en zona de ganancias.

En el área de estéticas, requirió tener 37 al trimestre, y tiene 156 en el periodo, significa que está en zona de ganancia. Para estar en punto de equilibrio en la venta de

estéticas se necesitaron \$4,440.00, y los ingresos son de \$18,720.00, está en zona de ganancia.

Si se tuvieron 30 pensiones al trimestre y requiere tener 7 significa que está en zona de ganancia. También tiene \$6,000.00 de ingresos por este rubro, y requirió ganar \$1,400.00, está en zona de ganancias.

La cantidad de artículos vendidos en el trimestre es de 456, y requiere vender 576, está en zona de pérdidas. En cuanto a los ingresos por este rubro son de \$43,183.20 y requiere \$54,547.20, entonces está en zona de pérdidas.

Los puntos de equilibrio en el trimestre considerando el costo de oportunidad en honorarios son los siguientes:

Se requeriría tener 358 consultas e ingresos en el periodo, si tiene 27 cirugías y los ingresos son de \$6,750.00, estaría en zona de pérdidas.

En cuanto a estéticas, necesitaría 124 e ingresos por \$14,880.00, si tiene 156 estéticas en el trimestre e ingresos de \$18,720.00, estaría en zona de ganancia.

Se requeriría tener 8 pensiones e ingresos por \$1,600.00, si hay 30 pensiones con ingresos de \$6,000.00, se estaría en zona de ganancia.

Se venden 456 artículos con ingresos de \$43,183.20 y se requiere vender 579 artículos en el periodo y tener ingreso de \$54,831.30, se estaría entonces en zona de pérdida.

Las características que se consideran como calidad en el servicio en la clínica de estudio son:

Higiene dentro y fuera del lugar.

Limpieza con desinfectante entre mascota y mascota en el área de consulta.

Portación de ropa apropiada de todo el personal para la atención y el manejo seguro de los animales.

Surtido de fármacos y accesorios en general.

Contar con un área de espera amplia y cómoda.

Tratar de ser lo más objetivos y honestos posible, esto permite afrontar los casos con más confianza y seguridad.

Contar con variedad de servicios y atención personalizada, que van desde consultas en consultorio en horario distinto a lo acostumbrado o a domicilio como urgencias o estéticas, así como experiencia en atención de aves de ornato e iguanas.

Formar parte de la campaña estatal de consultorios veterinarios que esterilizan durante un periodo determinado del año sin costo alguno.

Amplio horario de atención que incluye días festivos

La manera de establecer los precios en dicha clínica es mediante un sondeo de cuanto cobran por sus servicios en las clínicas del área (competencia), poniendo sus precios un poco más baratos que los demás.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

DISCUSIÓN

La clínica veterinaria donde se realizó el estudio tuvo ingresos totales de \$123.013.20, sus costos operativos en trimestre fueron \$80,632.18. Las ganancias totales en el periodo fueron de \$42,381.00. Se deben considerar los costos fijos y variables más el costo del capital y la utilidad en la fijación de precios. (5)

En la clínica estudiada se observó que los insumos que mas gasto generan son la mano de obra, fármacos, biológicos y artículos para venta. Los fármacos y biológicos son herramientas para proporcionar el servicio requerido, sin ellos no se podrían prevenir ni curar enfermedades. Las personas que laboran como ayudantes (Mano de obra) son una parte importantísima para brindar un servicio de calidad porque el personal cubre gran parte de las actividades a realizar en la clínica como limpieza, ayuda en cirugías, en consultas, ejecutan muchas veces las estéticas en los perros entre otros; por lo que siempre se debe mantener una buena interacción de los compañeros de trabajo, por medio del otorgamiento de reconocimientos o premios que estimulen a los empleados (clientes internos) a querer realizar sus actividades del área laboral lo mejor posible, lo que se refleja en un mayor ingreso así como clientes satisfechos. Si se incentiva a los ayudantes de médico en la clínica, ellos trabajarán con más gusto y sus servicios serán realizados con mayor entusiasmo.

En cuanto a la venta de artículos en la clínica estudiada, aunque generan cierto ingreso, al no establecer los costos involucrados y al no llevar los registros de venta, los precios se asignan arbitrariamente, como por ejemplo, a los fármacos el precio que se les asigna es el que viene indicado como precio al público y a los accesorios se les sube

aproximadamente un 40% del equivalente a su costo, por lo que en la venta de éstos en vez de generar ganancias, generan pérdidas. Los artículos para venta son elementos que pueden permitir mayores ingresos al consultorio veterinario, la sugerencia para el médico de esa clínica es que establezca de forma metódica cuales son los artículos que mas se venden y cuales no, lo que el precio de venta será el correcto y eliminará los productos que no tienen buena circulación, con lo que podrá aumentar sus ingresos en este rubro La venta de artículos y alimentos así como estéticas y pensiones en México en muchas clínicas representan quizás la mayor parte ingreso mientras que en Banfield no son actividades que hayan sido observadas, debido a que estos hospitales en Estados Unidos se encuentran en el interior de supermercados especializados en animales y son ellos los que cubren todas estas áreas.

Los servicios que más ganancias generan son las consultas que representan el 39.31%, seguidas por las estéticas que representan 15.22%, las pensiones y cirugías aporta una muy pequeña parte cada una sin embargo donde se puede aumentar el precio es en las cirugías puesto que por ejemplo el promedio de una ovariectomía en muchas clínicas es de \$1,000.00 mientras que el médico la cobra en \$250.00 equivalente a una cuarta parte que todos los demás. Se debe de recordar que el precio es utilizado por el consumidor como indicador de calidad (4), y en este caso, al ser las cirugías muy baratas, los clientes pueden percibir que no se están empleando los productos adecuados para realizarlas y crearles desconfianza por pensar que este servicio sea de mala calidad.

De acuerdo con el marco teórico y Banfield, las personas que acuden su mascota a solicitar un servicio, en este caso veterinario, evalúan los servicios no sólo con los resultados sino también con la evidencia tangible, atención y solución a quejas y

sugerencias, que muestre preocupación por sus pacientes, con el ciclo del servicio, garantías, con el aspecto y desempeño del prestador del servicio, entre otros; en este caso es el médico veterinario, su clínica y su equipo de trabajo; que todo en conjunto proporciona calidad en el servicio veterinario.

En México, desde la formación profesional en la universidad, al médico veterinario se le ha enseñado que siempre debe utilizar ropa que le proporcione seguridad e higiene en el trabajo y el manejo con los animales, para evitar transmisión de enfermedades, así como para dar una buena impresión en la atención de las mascotas. Es por esto que en las clínicas y hospitales de pequeñas especies los médicos utilizan bata o filipinas para la atención de perros, gatos y otras mascotas, lo que concuerda con la vestimenta observada en el médico y sus ayudantes de la clínica veterinaria estudiada.

La clínica, hospital o consultorio debe encontrarse higiénica, ordenada, con folletería donde se les proporcione información sobre los mejores cuidados para su mascota: alimentación, desparasitaciones, limpieza dental, vacunaciones, baño y estética, o inclusive cuales son los servicios que ofrece el veterinario en ese lugar.

La práctica de enviar por correo una tarjeta de felicitación del cumpleaños de la mascota hace considerar al cliente que ese médico está al pendiente de sus pacientes, también el llamar para saber como se encuentra el paciente después de una intervención quirúrgica o para recordar que próximamente será tiempo de poner el refuerzo anual de vacunación es una estrategia de mantener las vías de comunicación abiertas para que en el momento necesario se acuda al veterinario que ha mostrado interés por el animal, esto fue observado en el hospital de Banfield y en otras clínicas en México pero no en la estudiada.

Una parte indispensable de hacer medicina veterinaria con calidad es cumplir con las necesidades humanas de los clientes. Las mascotas que llegan a consulta tienen

propietarios y estos son quienes deciden pagar por el tratamiento. Si el personal del hospital no cubre las necesidades del cliente a través de un excelente servicio al cliente, la mascota no tendrá el tratamiento que necesita. Con una apariencia profesional, se construye confianza y confidencialidad, con la confianza creada en el cliente es posible que ellos sigan las recomendaciones, y como resultado los pacientes tendrán una excelente atención. Muchas veces el mantener limpio el consultorio a lo largo del día es difícil, pero los clientes que llegan al finalizar el día merecen la misma atención que aquellos que asistieron a temprana hora, por lo que es obligación del médico y su equipo de trabajo mantener una buena apariencia todo el tiempo aunque signifique tener mas de dos batas limpias disponibles o asear mas veces el lugar, lo cual se observó tanto en Banfield como en la clínica donde se realizó el estudio. (VER IMAGEN 8)



Imagen 8. Personal e instalaciones aseados

Sin pacientes, la práctica veterinaria no existiría. Dado que algunas mascotas mueren y algunos clientes migran a otras regiones, se pierden clientes. Ellos deben ser reemplazados para que el servicio se mantenga al mismo nivel y mas clientes nuevos deben ser reclutados. Para obtener y mantener a los clientes, estos deben considerar que el

consultorio es el mejor lugar para llevar a las mascotas. Adicionalmente, se deben brindar servicios al cliente superiores todo el tiempo y es la única manera de asegurar que los clientes tengan percepciones positivas del hospital y al mismo tiempo volver y recomendar a sus amistades. Ésta es un área donde el médico puede aprovechar de la mejor manera, pues si pone un pequeño buzón de quejas y sugerencias, o al finalizar la consulta puede proporcionar al dueño del paciente una encuesta de caritas, con lo cual podría darse cuenta de cosas que no ha percibido y que pueden tener gran impacto en su clínica y en el cliente, siendo ésta una de las tantas formas que pueden servir para recopilar quejas y sugerencias, ya que éstos son aspectos importantes referidos en la literatura, sin embargo, ninguna de éstas estrategias se observaron ni en Banfield ni en la clínica estudiada.

Otra de las características de brindar calidad en el servicio es garantizar lo que se está haciendo en los servicios profesionales (3), aunque la práctica veterinaria es riesgosa por que se trabaja con organismos vivos, y que muchas veces se tienen que tomar decisiones en estados de emergencia, los servicios no se acaban cuando el paciente sale del consultorio, con un buen conocimiento y dominio de lo que se está realizando no se puede garantizar la vida pero si que se intenta hacer lo que mejor se pueda, esto permitirá que el animal de compañía prolongue su vida, o que se verá mas bonito (garantía de un buen corte en estética). En Banfield a las personas que adquirieran los “Optimum Wellness Plans” se les proporcionaba la garantía de vacunación, la que consistía en cubrir los gastos de atención si el animal enfermaba de alguna de las vacunas que ellos hubieran puesto. Brindar valor agregado o un “plus” al servicio, puede ser: tener en la sala de espera revistas de información zootécnica que puedan interesar al propietario, algún recipiente con dulces, o tomar una foto a la mascota cuando haya ido a la estética de antes y después, para que

admire lo hermosa que se ve ahora, etc. Todo lo anterior son cosas sencillas, pero pueden realizarse en la práctica veterinaria y tendrán una alta aceptación en el cliente.

El médico veterinario vende conocimientos no productos, estos cambian y se sustituyen, pero los conocimientos y habilidades siempre van a permanecer en el dominio de los veterinarios. El conocimiento que se vende no son vacunas sino medicina preventiva, no son antibióticos, sino un buen diagnóstico. La libertad para ejercer una medicina de calidad depende de generar fondos necesarios para una buena realización. Como la base del recurso de ingresos es el servicio que se proporciona, este debe ser cobrado justamente. El compromiso del veterinario es brindar servicios para mantener y salvar la vida de sus pacientes, por lo que sus propietarios tienen la obligación de pagar por los servicios que se les proporcionaron a ellos y sus mascotas. El cobro por los servicios se realiza en todas las profesiones, así como en la práctica de la medicina veterinaria, por lo que las obligaciones éticas del médico y del personal de la clínica es cobrar apropiadamente cada tratamiento, consulta, cirugía, procedimiento y otros servicios brindados. Así también los costos del servicio deben incluir el valor del tiempo, del personal, de la imagen, de la calidad y otros. Mientras que en la clínica donde se realizó el estudio, el establecimiento de precios del servicio se realiza en base a lo que cobran los médicos veterinarios que ofrecen sus servicios en la misma zona (en esa avenida principal), estos precios están ubicado algunos dentro del promedio de la competencia, y otros por debajo, sin embargo el médico no establece específicamente cuales son sus ingresos y egresos aproximado, por lo que la estimación de los precios de sus servicios son poco exactos.

El honorario tiene en sí mismo dos valores: el valor económico o sea lo que representa en términos de dinero y un valor simbólico (el que sirve para honrar) que es un

valor de reconocimiento en primer lugar hacia la profesión y en segundo lugar al profesional que la está ejerciendo, donde se tiene en cuenta su experiencia, capacidad, calidad humana, etc.⁽¹⁾ Por lo que es necesario diferencia a través del valor del honorario la experiencia y capacidad de cada profesional, lo que engloba estudios de especialización, cursos de actualización, años de trabajo en el área, facilidad de comunicar y transmitir los diagnósticos y lo más importante el trato amable para con la mascota y, cortesía y honradez con el cliente. El médico con el que se realizó el estudio no establece sus honorarios dentro de los precios de sus servicios ofrecidos, por ende el precio de los servicios de la clínica pueden no ser los correctos para retribuir los conocimientos veterinarios del médico. Probablemente en este sentido los médicos en México podrían tomar el ejemplo de Banfield, donde sus precios tanto de servicios médicos como quirúrgicos son con base en la experiencia y capacitación del médico, material y tiempo invertido en la consulta, cirugía y tratamiento, ubicación y equipo con el que cuentan.

En el marco teórico se indica que el reunir dos o más servicios por un solo precio es un instrumento estratégico muy útil para establecer precios, y para mantener los ingresos cuando la afluencia de cliente haya disminuido (como en la “Cuesta de enero”). Estos paquetes pueden ser un buen ejemplo para que los veterinarios mexicanos utilicen estrategias similares o bien darles otras herramientas aparte de las que ya son aplicadas como en el servicio de pensiones donde incluyen alimentación durante la estancia y baño antes de volver la mascota a su casa, o como el seguimiento de gestación de una perra donde el paquete incluye inseminación, ultrasonido, radiografías y cesárea, o paquetes de vacunaciones y desparasitaciones, o desparasitaciones con coproparasitoscópicos, algunos de los cuales se observaron en clínicas en México, pero no en la estudiada, sin embargo en

Banfield aunque utilizan los paquetes de bienestar óptimo estos incluyen pruebas de laboratorio que no son elementales o que los propietarios pagan y no utilizan, lo que genera una pérdida económica para los clientes, y son poco aplicables para México, debido a que estos son caros y están adaptados a Estados Unidos donde el poder adquisitivo de la población es mucho mayor, hay mayores leyes de protección para los animales y la cultura de cuidado de los animales está muy arraigado.

CONCLUSIONES

En los hospitales, consultorios y clínicas veterinarias, se ofrecen un gran número de servicios los cuales permiten que se alcance una captación de ingresos, estos están constituidos una parte por la práctica como tal de la medicina veterinaria y otros que le amplían la gama de las alternativas a las que puede recurrir el cliente:

Los servicios clínicos como son consultas, cirugías, hospitalización, laboratorio, Rx, Ultrasonido, etc; Farmacia; Venta de Artículos como collares, correas, juguetes, jabones, shampoos, camas, accesorios, peceras, y otros; Venta de alimentos balanceados súper Premium; Pensiones; Estéticas.

Los ingresos generados por estos servicios permiten cubrir sueldos, salarios, renta y utilidades.

Generan ganancias, por lo que:

- Se puede reinvertir en el desarrollo de la carrera del médico y su personal.
- Reinvertir en la práctica profesional con gente adicional mejor preparada, mejor equipo y mejor surtido.

Recibir justamente la capital invertida.

Para un correcto establecimiento de precios de los servicios veterinarios, se debe siempre considerar costo de los distintos insumos utilizados en las diferentes actividades, depreciación de las instalaciones y del equipo ya sea con motor, sin motor, y el sueldo del MVZ aunque sea su propio negocio porque él funge como administrador, supervisor,

estilista, médico y cirujano, dado que él aporta sus conocimientos y experiencia, propone metas y objetivos, y la calidad del servicio primeramente gira en torno a él. También se debe considerar la imagen, las comodidades y la ubicación de la clínica, equipo especializado con el que se cuente, complejidad y especialización del servicio, mano de obra, etc.

En la medida en que la calidad del servicio sea mayor, diferenciará el nicho de mercado, configurando una demanda inelástica permitiéndole a la clínica un fuerte posicionamiento en el mercado.

El médico debe incluir los honorarios en sus servicios prestados porque el honorario percibido por la actividad de la profesión es la forma de obtener la retribución monetaria de su experiencia y capacidad profesional que se utilizará para solventar las necesidades básicas de la vida. El valor económico del servicio veterinario debe dignificar la profesión, y permitir la continua capacitación del médico para permitirle brindar mejor calidad y mayor cantidad de servicios.

Las palabras *proveedor de cuidados* describen el rol del veterinario. Cada veterinario que acepta la función de proveedor de cuidados y guardián de mascotas, sus obligaciones son valor, dedicación, persistencia compromiso y cuidados suficientes para promover y hacer la diferencia en el bienestar y la vida de los animales. (VER IMAGEN 9)

Los clientes acuden al veterinario por una solución, ellos quieren una mascota saludable y lo mas longeva posible. La ética y parte de las obligaciones del médico veterinario es ayudar al cliente a decidir (y convencer) cuales son las necesidades de la mascota para realizarlas en el tiempo adecuado antes de un deterioro de la salud. Responder a las preguntas de los clientes y asegurarse que ellos están seguros de su decisión. El

veterinario tiene la responsabilidad moral de ser honesto y siempre debe dar la mejor recomendación de acuerdo a su opinión profesional, así como remitir un caso a otro colega o a un especialista cuando sea requerido. Si el animal está enfermo, el Médico debe explicar y hacer entender al cliente la causa, el tratamiento y el costo del problema; si la mascota se encuentra bien, señalar al propietario lo que está haciendo correctamente. Siempre hay que celebrar a las mascotas sanas.

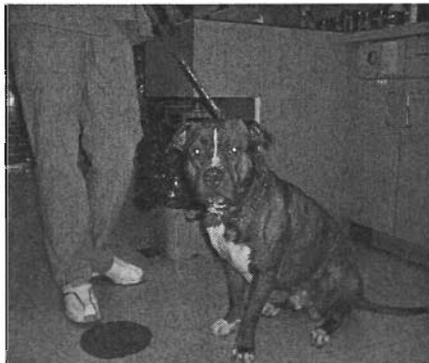


Imagen 9. Mascotas sanas igual a mascotas felices

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. GATTI, R. M. "Honorarios profesionales en la clínica de animales de compañía", (1), fecha de consulta 18/May/05, disponible en:
<http://www.visionveterinaria.com/articulos/35.htm>
2. GRIFFIN, R. W; Ebert, R. J: "NEGOCIOS" 4ª edición, Editorial Prentice Hall, México, D. F., 1997
3. HOFFMAN, D. K; Bateson, J. E. G: "FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS, Conceptos, estrategias y casos" 2ª edición, Editorial Thomson, México, D. F., 2002
4. LAMB, C. Hair, J. F; McDaniel, C. "Marketing", 6a edición, Editorial Thomson, EE UU, 2002.
5. WILENSKY, A. "POLITICA DE NEGOCIOS, Estrategias de Marketing para Mercados competitivos", 3ª edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1997.
6. DRAKE, T. A. "EL MARKETING COMO ARMA COMPETITIVA2, 1a edición, Editorial McGraw Hill, España 1992.
7. Sistema para la consulta del cuaderno estadístico Municipal de Acapulco de Juárez, Guerrero, Edición 2004, (3), fecha de consulta 18/May/05, disponible en:
<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem04/estatal/gro/m001/index.htm>
8. Acapulco: el placer hecho playa (parte I), Fecha Tuesday, 27 April, "Destinos", (1), fecha de consulta 18/May/05, disponible en:
<http://www.viajeros.com/modules.php?name=News&file=print&sid=181>