



Midiendo rentabilidad en empresas de servicios.

03

Rentabilidad neta por producto/servicio.

05

Rentabilidad neta por cliente

07

Entender y trazar costes operacionales

Durante años las ventas fueron el objetivo de las compañías, ahora el objetivo son las **ventas rentables**, como fuente de sostenibilidad.

Todas las compañías miden y conocen al detalle sus ventas, por producto, por cliente, por servicio, e incluso combinadas...

Pero no todas tienen estos datos a nivel de rentabilidad. Es lo que nuestro compañero Jimmy Koniarski ha bautizado como la dimensión perdida.

Necesitan desarrollar un modelo de rentabilidad neta por producto/servicio y cliente.

Gestión Estratégica

Tomar decisiones sobre que producto o servicio vendo y a qué precio. Elegir los clientes en función de su rentabilidad. Personalizar precios para cada cliente y mercados. Opciones y decisiones estratégicas que mejorarán la rentabilidad.



CASO: Análisis de rentabilidad en un grupo privado de hospitales.

Un grupo de hospitales privados observó que el mercado de la salud, iba a someterse a cambios rápidos y radicales. Los próximos años estarían marcados por las siguientes tendencias:

- Presión a la baja en los precios y en consecuencia se esperaba márgenes más bajos.
- Incremento de la capacidad en la medida que el sector privado absorbe trabajo público, con entrada de nuevos participantes, en ocasiones extranjeros que comprarían empresas rentables.
- Cambios en la práctica clínica y la tecnología que llevaría a estancias más cortas, y a más tratamientos diarios, ambulatorios y móviles
- Un cambio en el 'poder adquisitivo' de los clientes.

El grupo se había posicionado estratégicamente para desarrollar su negocio tanto con la sanidad pública como con pacientes privados (individuales y aseguradoras). Esto significaba un cambio en la combinación de productos, servicios y clientes, y también cambios en la cultura corporativa.

Además se había tejido una compleja red de relaciones en el mercado de la salud durante años, entre el SP y el sector privado, entre hospitales y consultores, y entre los pacientes y sus proveedores de atención médica.

Cada tendría implicaciones de costo y rentabilidad, pero la organización no tenía información fiable sobre rentabilidad, más allá de la rentabilidad del hospital. Básicamente, *volaban a ciegas*.



La solución planteada

Se le propuso al grupo calcular el margen neto y la rentabilidad de producto, servicio y cliente. El proyecto fue considerado estratégico al tener un impacto material en la capacidad del grupo para:

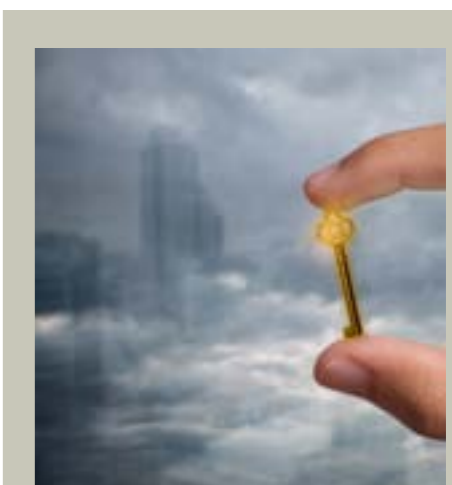
- Fijar precios apropiados para los diferentes mercados en los que opera;
- Evaluar ofertas para los nuevos contratos;
- Negociar contratos rentables con clientes actuales y potenciales, incluidos aseguradores, clientes corporativos, consumidores, sanidad pública,...;
- Tomar decisiones de precios ad hoc;
- Planificar y gestionar la capacidad mediante la identificación de cuellos de botella, y para evaluar los costos de uso capacidad adicional;
- Competir con éxito con otros proveedores;
- Comprender sus costos operativos, tener mejor control y reducirlos;
- Comparar costes y la rentabilidad interna e identificar oportunidades de mejora operativa, dentro de los límites de la mejor práctica clínica;
- Optimizar el margen operativo, con modelos predictivos que dan coste y la rentabilidad de las diferentes combinaciones de servicios, clientes y volúmenes de negocio.

El modelo analítico...

...de costes y rentabilidad fue diseñado para obtener los costes y la rentabilidad de:

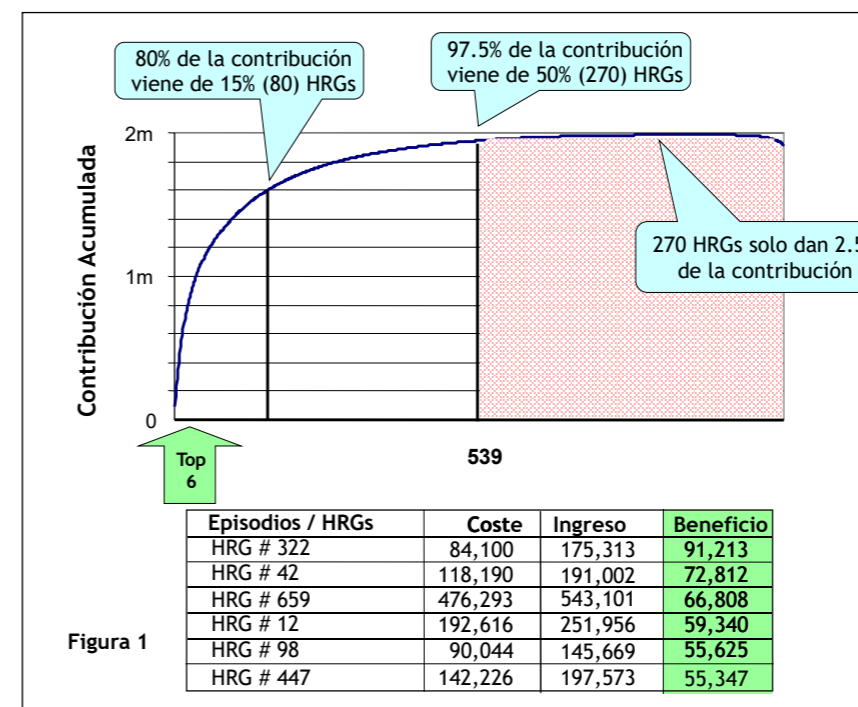
- Servicios prestados al paciente y ciclo de atención de paciente (objetos facturables) organizados por código clínico estandarizado y por grupo de servicio;
- Elementos de servicio ('componentes' de la atención, como imágenes, fisioterapia, tiempo de teatro, alojamiento y drogas), actividades desarrolladas en los hospitales;
- Clientes individuales y diferentes grupos de clientes (aseguradores, privados y diferentes categorías de trabajo de la SP);
- Diferentes acuerdos de pago dentro de los grupos de clientes;
- Configuraciones de atención y cuidado: con hospitalización, ambulatorio, asistencia de día,...

Esta información permitió un análisis estratégico de rentabilidad y beneficio que llevo a tomar decisiones sobre los diferentes servicios ofertados a cliente.



" La gestión de márgenes es nuestra debilidad clave en una estrategia global sólida"

CEO



Para cada Equipo de Servicio (HRG), se calculó la 'contribución' o ganancia neta, que se definió como ingresos menos costos directos y su proporción de costos indirectos asignada con precisión (modelo de coste completo). Se trazó una curva de contribución acumulada con la HRG más alta que contribuye en la izquierda hasta la contribución más baja (de hecho negativa) en la derecha (ver Figura 1 a la derecha).

Debido a que el modelo de costos contiene la jerarquía completa de costos asignados a cada HRG, es tan sencillo como retroceder en el modelo para encontrar los procesos, actividades y otros costes que contribuido al coste final de la HRG.

Los resultados a menudo van contra la intuición. Se descubrió que varios de los HRG favoritos antes del análisis mediante el modelo de beneficio neto, por considerar que eran muy rentables, tenían márgenes netos cero o negativos, por lo que la estrategia de aumentar el volumen de estos HRG debía revisarse.

Del mismo modo, otros HRGS resultaron ser verdaderos generadores de beneficios, habían sido ignorados en gran medida en el pasado, pero el análisis descubrió que ofrecían importantes oportunidades en el futuro.

La dimensión de la rentabilidad por servicio permitió al grupo de hospitales dirigir sus esfuerzos de crecimiento de un modo más rentable, creciendo en aquellos servicios que más aportaban a la cuenta de resultados.



RESULTADOS DEL PROYECTO

Las áreas de mejoras fueron múltiples y los orígenes diversos, destacamos tres grandes áreas en las que se obtuvo grandes mejoras:

01 Definir Estrategia de Crecimiento

Seleccionando los servicios más rentables, los clientes más rentables y disponiendo de una herramienta clave para la negociación de contratos rentables. **El grupo se focalizó en el crecimiento rentable.**

02 Mejoras Operativas

Por un lado datos exactos y accesibles, permitió optimizar procesos y costes. Por otro el análisis comparativo fomentó el uso de buenas prácticas en todo el grupo. **Resultado importantes reducciones de costes operativos.**

03 Incremento de la rentabilidad

Las mejoras estratégicas (gestión de demanda) y operativas (gestión de oferta) se tradujo en importantes mejoras en la última línea de la cuenta de resultados.



"Usamos los datos de coste para impulsar mejoras de procesos, y nos llevo a la de mejora de los beneficios. Contrastar los datos con todo grupo descubrió las Mejores Prácticas y se diseminaron a todos los hospitales."

CEO

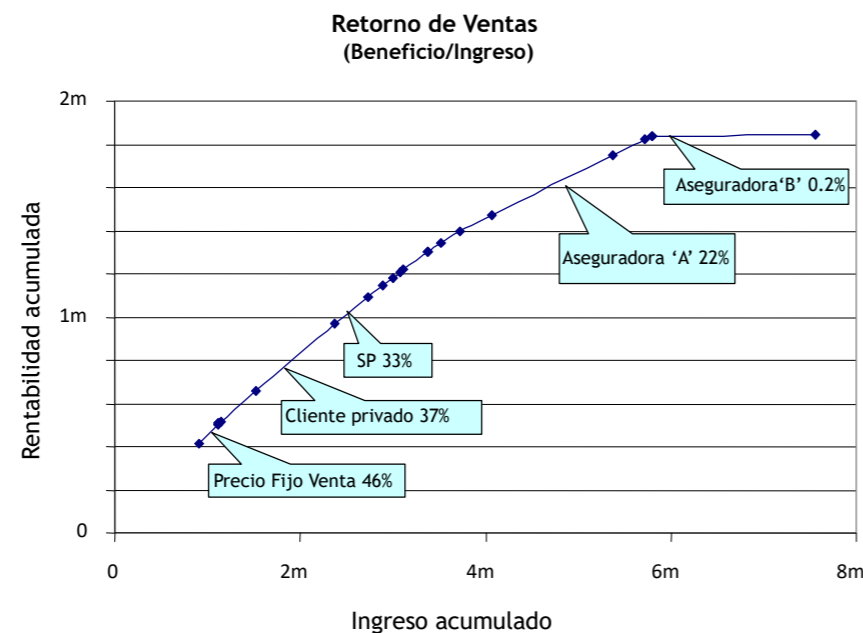
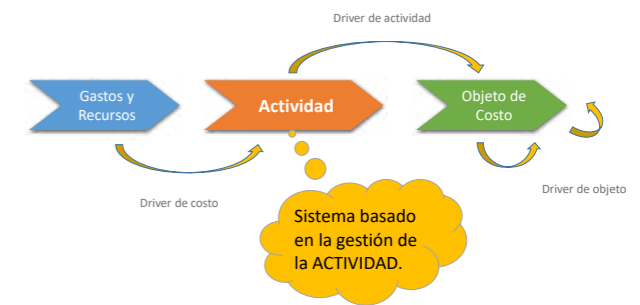


Figura 2

Con los resultados del análisis de coste y rentabilidad, la gerencia del grupo hospitalario pudo centrar su atención muchas áreas y acciones que conducirían a aumentar la rentabilidad a partir de: mejor fijación de precio, descuentos personalizados, combinación de tratamientos, mejoras en los procesos clínicos y de soporte.

Los datos obtenidos del modelo se hicieron accesibles a todos los gerentes, proporcionándoles las herramientas para analizar los datos y realizar un análisis detallado y retroactivo de las asignaciones de costos. Los gerentes sintieron que ahora tenían el control de la rentabilidad y que podían tomar decisiones fundamentadas.

Las empresas desempeñamos ACTIVIDADES, ¿por qué gestionamos recursos? **La gestión basada en ACTIVIDADES es el modo más natural de gestión.**



"Modelos de Gestión Empresarial basados en ACTIVIDADES"



Los modelos de gestión por actividades se basan en una doble asignación de costes, primero a actividades y luego a objetos de coste (producto/servicio, cliente...). Sus principales características:

- Es el modelo que mejor representa la realidad empresarial. Ya que gestiona ACTIVIDADES.
- Modelo de costes completos, se asigna el 100% de los costes, por lo que obtenemos beneficios y rentabilidades netas.
- Análisis multidimensional, se asigna coste a los generadores mediante relaciones causa-efecto, ejemplo no se asigna un coste generado por cliente a producto.
- Multiobjeto, rentabilidad unitaria y agregada por producto, cliente, mercado, canal, país,... y sus combinaciones. Ejemplo rentabilidad por cliente y servicio.
- Orientado a la toma de decisión y predicción de escenarios.

Si buscas resultados diferentes no hagas siempre lo mismo.

Albert Einstein

Excusas para no implementar modelos analíticos de gestión.

by Gary Cokins

- Si somos rentables, ¿por qué es importante esto?
- Compraremos un software que solucionará nuestros problemas.
- Ya conocemos nuestros costos "verdaderos" con la contabilidad financiera.
- Siempre lo hemos de así y no como dices.
- Ya sabemos todo, está en nuestras cabezas.
- Somos una organización pequeña. Nos preocuparemos por mejores métodos cuando nos volvamos más grandes.
- Todo esto es solo material de consultores altamente remunerados.
- Nadie mira los informes que tenemos, por lo que no tiene sentido generar mejores informes.
- No nos lo podemos permitir. Ya solucionaremos nuestros problemas.
- Demasiado ocupados haciendo otras cosas.
- No sabemos por dónde ni cómo empezar.
- ¿Quién más lo ha implementado...? (ROI dilema).

Soluciones Empresariales

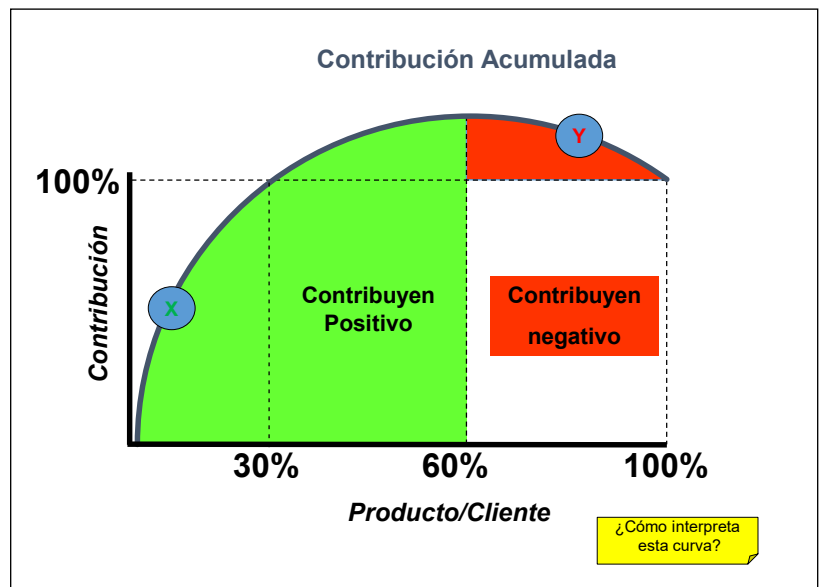
Una ley Universal

La experiencia demuestra, tras varias carteras de producto/servicio y cliente analizadas, que todas presentan un comportamiento similar a la curva de la derecha.

Varian los porcentajes, pero la forma es como se representa. Siempre tenemos un grupo que contribuye de un modo importante, las contribuciones positivas siempre superan la contribución total que obtiene la compañía.

Y en todos encontramos productos/servicios y clientes que contribuyen negativamente, erosionan margen.

Saberlo ayuda a la toma de DECISIÓN.



☎ 911 412 042 || 961 140 239

📍 Fernando el Santo 24, 28010 Madrid
Libreros 3, 46002 Valencia

@ info@solvebmc.com

W www.solvebmc.com

Referencias:

- Measuring profitability in a private hospital group. *Brian Poudman*
- Cost & Effect. *Rober S. Kaplan & Robin Cooper*
- Casos y experiencias. *Jose I. Pascual*

José Ignacio Pascual es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Valencia, realizó un MBA en el Instituto de Empresa y un MPM por La Salle Business School. Tiene más de veinte años de experiencia en gestión y dirección de empresas y departamentos. Ha trabajado en las áreas de operaciones, logística, gestión de proyecto y comercial entre otras.



Actualmente es Socio Consultor y fundador de Solve BMC, desempeña funciones de consultor y jefe de equipo de consultoría. Es responsable del área comercial, redacta artículos e imparte charlas y cursos de costes ABC y gestión ABM.