



¿Mis precios son correctos?

José Luis Blázquez Lumbreras

VETSOLUTIONS

Esta es una pregunta que todos los propietarios de clínicas se hacen, y que podréis responder después de seguir las indicaciones necesarias para que lo calculéis con vuestros propios números.

Es importante responder previamente a una serie de preguntas:

Palabras clave:

Cuenta de Pérdidas y Ganancias, EBIDTA, Margen Operativo, Margen Neto, Estructura de Costes, Precios, Ingresos de explotación, Gastos de explotación

- ¿Crees que tienes un sueldo acorde a tu trabajo y responsabilidad?
- ¿Te parece que, una vez descontado tu sueldo, el beneficio que te deja la clínica compensa el riesgo y la cantidad de dinero que has invertido en ella?
- ¿Te gustaría poder retribuir mejor a las personas que trabajan contigo?
- ¿Sabes cómo impacta en tu rentabilidad cuando haces un descuento del 10%?



Prohibición de Pactar Precios

Evitar acuerdos de precios

La ley prohíbe que las empresas acuerden precios, protegiendo la competencia y evitando perjuicios al consumidor.



Mercados abiertos y justos

La normativa fomenta mercados abiertos y equitativos, evitando prácticas colusorias (1) que limiten la competencia.

Sanciones por infracciones

Las conductas anticompetitivas pueden conllevar multas significativas y medidas restrictivas para proteger la economía.

(1) Prácticas Colusorias: acuerdos secretos entre empresas competidoras para restringir o falsear la competencia, como fijar precios, repartirse el mercado o coordinar ofertas en licitaciones

Imagen 1.

- ¿Conoces cómo hacer un cálculo de precios basados en tu margen operativo?
- ¿Te cuesta encontrar veterinarios dispuestos a trabajar con las condiciones en que trabajáis, por el salario que ofreces?

Quizás, si miras bien si tus precios son correctos, y por tanto tus márgenes del negocio también son los correctos podrás encontrar respuestas a muchas de las preguntas anteriores.

A modo de recordatorio hay que tener en cuenta la prohibición de pactar precios. **Imagen 1**

¿Quieres saber si tus precios son correctos?

La mayoría de vosotros estaréis ahora pensando ¿por qué se me habrá ocurrido empezar a leer este artículo? Me come la curiosidad por saber si realmente tengo bien mis precios, pero en el fondo sé que en la mayoría de los casos no los he puesto basados en nada más allá que los precios de las clínicas cercanas, los precios de la clínica donde yo trabajaba antes de montar mi clínica, los precios que creo los clientes van a pagar, los cálculos que hice cuando abrí la clínica y luego los he ido actualizando más o menos a año a año según el IPC

Explicamos a continuación de manera sencilla, paso a paso, cómo calcular vuestros márgenes reales usando la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** real de vuestra clínica.

Una **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** (Cuenta de PYG o cuenta de resultados) es uno de

los documentos contables más útiles para empezar a gestionar de manera adecuada las finanzas una clínica. **En las sociedades, es obligatorio presentarlas de manera oficial y hacer un depósito de cuentas en el registro mercantil cada año, en los autónomos no es obligatorio**, pero cualquier asesoría contable lo puede preparar de manera muy sencilla.

Una vez tengamos esa Cuenta de PYG explicaremos cómo interpretarla para sacar la información para calcular nuestros márgenes, y cómo viendo éstos, vamos a poder respondernos a la pregunta de ¿Mis precios son correctos?

En la **imagen 2** se muestra un esquema de una cuenta de resultados donde podemos ver cuáles son sus líneas de información clave.

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (VENTAS): recuerda, sin IVA.

Si no se tiene el dato, se calcula con el importe bruto dividido por 1,21 para la parte de servicios veterinarios y productos que no sean alimentación o dividido por 1,10 en las ventas de productos de alimentación. De esta manera tendremos las ventas netas (sin IVA)

GASTOS DE EXPLOTACIÓN: divididos en 3 grandes grupos

- GASTOS DE COMPRAS (definido como "Compras de mercaderías" o "Aprovisionamientos")
- GASTOS DE PERSONAL (se puede encontrar desglosado en estas 3 partidas; "Sueldos y Salarios" + "Seguridad Social a cargo de la empresa" + "Otros Gastos Sociales")



COMO CALCULAR MIS MÁRGENES

Imagen 2.

- GASTOS GENERALES (la partida se llama "Otros Gastos de Explotación" e incluye un montos de gastos en diferentes partidas contables)

Tomando los ingresos y restando estos gastos, obtenemos el EBITDA (el primer MARGEN que debemos conocer), y que está muy lejos de ser el MARGEN NETO de beneficio, como iremos viendo a continuación.

Muchos veterinarios pensamos que los **ingresos** (normalmente con el IVA incluido, cuando la realidad es que debemos utilizarlos sin IVA como hemos dicho anteriormente), **menos estos gastos** proporcionan el beneficio neto del negocio. ¡Y no lo es !!....**esto es el EBITDA**. El Beneficio Neto aparece después de restarle al EBITDA, las amortizaciones, los intereses, y los impuestos. Explicamos a continuación la diferencia:

Si tomamos el EBITDA, y le restamos las AMORTIZACIONES, el importe de toda la inversión que hemos realizado para tener funcionando el negocio, dividido por los años que estimamos de vida útil de cada máquina o equipamiento comprado, obra realizada, o mobiliario que hemos comprado para poder ejercer nuestra actividad, obtenemos el **Margen operativo** (también lo podéis encontrar en la Cuenta de PYG como "Resultado de Explotación" o lo podéis encontrar con la denominación de "BAII" Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)....y esto sigue sin ser el Beneficio Neto o Margen Neto.

Si al Margen operativo (BAII o Resultado de Explotación), le sumamos o restamos el "resultado financiero" los intereses que recibimos por las inversiones hechas por el negocio menos los intereses pagados por los préstamos que tiene activos el negocio, obtenemos el **BAI** (Beneficio Antes de Impuestos).....y esto tampoco es el Beneficio neto o Margen Neto.

Para tener el Margen Neto, tenemos que descontar del BAI los **impuestos**, según seas una sociedad, pagarás impuesto de sociedades, o si eres autónomo, pagarás por los rendimientos del trabajo ..y ahora sí, tenemos el **MARGEN NETO o BENEFICIO NETO** (también llamado "Resultado del Ejercicio"). **Imagen 3**

Una vez que sabemos qué es una Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y para qué nos sirve la información que muestra, vamos a convertir en porcentaje de las ventas todos los márgenes que hemos calculado en valor absoluto. Para ello, dividimos cada uno de los valores por el importe total de ventas del negocio (recordad: sin IVA). **Imagen 4**

De esta manera tendremos todos nuestros márgenes en porcentaje y podremos compararnos con cualquiera según los mismos criterios y además nos permitirá saber si nuestros precios son correctos.

EBITDA
BAII = MARGEN OPERATIVO

BAI = BENEFICIO ANTES
DE IMPUESTOS

BN = BENEFICIO NETO

1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN Venta de mercaderías	10.000	1
2. GASTOS DE EXPLOTACIÓN Compra de mercaderías Suministros Sueldos y salarios Seguridad social Amortización inm. material	6.700 1.000 100 2.000 600 3.000	2
A RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)	1 - 2	3.300
3. INGRESOS FINANCIEROS Otros ingresos financieros	2.000 2.000	3
4. GASTOS FINANCIEROS Intereses de deudas	3.000 3.000	4
B RESULTADO FINANCIERO	3 - 4	-1.000
C RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	A + B	2.300
5. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (25% * 2.300)	575	5
D RESULTADO DEL EJERCICIO	C - 5	1.725

Imagen 3. Tabla de la cuenta de Pérdidas y Ganancias con unas cifras de ejemplo.

- (INGRESOS - GASTOS) • EBITDA/ingresos
- (EBITDA - AMORTIZACIONES) • MARGEN OPERATIVO/ingresos
- (BAII - INTERESES) • BAI/ingresos
- (BAI - IMPUESTO SOCIEDADES) • BN/ingresos

LOS MARGENES DE UN NEGOCIO EN %
(MARGEN/VENTAS)

Imagen 4.

¿Cómo calculamos el % de margen operativo de nuestra clínica?

Imagen 5. Además de estos márgenes, para saber si tus precios son correctos y también para poder saber cómo mejorar el negocio, debes calcular la **ESTRUCTURA DE COSTES**, en porcentaje sobre ventas, para los 3 grandes centros de costes/gastos de las clínicas veterinarias, que veíamos anteriormente: GASTOS DE COMPRAS, GASTOS DE PERSONAL y GASTOS GENERALES expresados en % sobre las VENTAS.

Estos márgenes y los % de costes/gastos sobre ventas nos sirven para conocer nuestra realidad. **Imagen 6**

En muchas ocasiones, analizando diferentes clínicas como negocio, la realidad que encontramos es: clínicas cuyos GASTOS DE COMPRAS rondan el 30% de sus ingresos, los GASTOS DE PERSONAL rondan el 50%, y los GASTOS GENERALES está alrededor del 10% de sus ventas. Esto deja un EBITDA del 10%....que no es el BENEFICIO NETO, y deja un MARGEN OPERATIVO del 6% cuando descontamos las Amortizaciones de las Inversiones realizadas (que suelen ser importes elevados por la gran cantidad de equipamiento y maquinaria que necesitamos para ejercer nuestra actividad).

Podemos plantearnos con estas cifras algunas preguntas: ¿se puede hacer un 10% de descuento a los clientes en vuestros servicios con estos márgenes? o si lo hacéis ¿sabéis si estáis perdiendo dinero? ¿Tus precios son correctos?

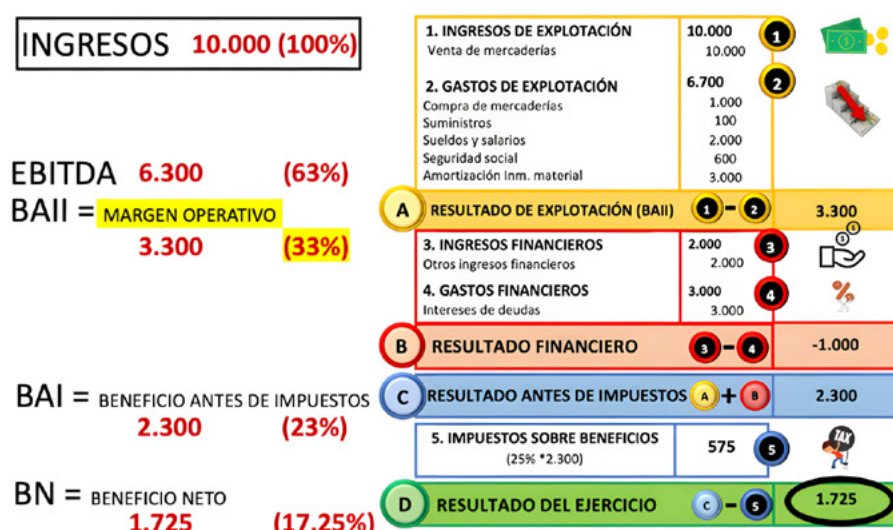


Imagen 5.

REALIDAD

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	450.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	30%
PERSONAL	225.000,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	10%
EBITDA	45.000,00 €	10%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	4,4%
MARGEN OPERATIVO	25.000,00 €	6%

Imagen 6.

A continuación se expone un caso real de una cuenta de pérdidas y ganancias de una clínica veterinaria.

Hemos calculado todos los márgenes para este caso, como puedes ver en la **imagen 7**. Se ve la diferencia real entre EBITDA (13,3%) lo que todos pensamos es el beneficio de la clínica, y el BENEFICIO NETO (4,7%)

¿Qué ocurre si hacemos un 10% de descuento en esta clínica ejemplo?

En esta clínica calculo los % de gastos sobre sus ventas, como podéis ver en la **imagen 8**. Vemos que se aleja algo del estándar que os había mostrado en la **imagen 6**. Tiene un ratio de gastos en compras mejor de la media, pero unos gastos generales peores de la media....., y lo que sigue la tendencia habitual es el % de gastos de personal cercano al 50% de las ventas.

Con estos ratios de costes de personal NO PUEDES RETRIBUIR MEJOR a las personas que trabajan en la clínica.

¿Qué ocurre en esta clínica si subo los precios?

Vemos en el cuadro que aumentando los ingresos, si los gastos se mantienen igual, aumenta el EBITDA y el MARGEN OPERATIVO de manera brutal, y los ratios de las partidas de gastos, disminuyen de manera considerable. **Imagen 9**

Esta subida de ingresos, además de mejorar la rentabilidad del negocio, y tener margen para hacer descuentos o promociones adecuadas NOS PERMITE SUBIR LA RETRIBUCION DE LAS PERSONAS que trabajan en el centro.

En la **imagen 10** vemos, que si subimos los ingresos, y subimos un 20% los GASTOS DE PERSONAL, podremos retribuir de manera mucha más adecuada a las personas y seguiremos haciendo el negocio mucho más rentable que con los precios anteriores.

Como no podemos subir los precios lo que queramos, ya que estamos en un mercado competitivo y los tutores comparan precios entre clínicas, deberíamos hacer un estudio de costes, definir que margen operativo queremos tener, y obtendremos el precio final que deberíamos aplicar, basado en nuestra estructura de costes. A este precio le tendremos que aplicar el IVA correspondiente para tener el precio venta al público (PVP).

Con estos precios finales según nuestra estructura de costes debemos hacer un estudio de mercado, y ver si nosotros ofrecemos la calidad suficiente respecto a la competencia, para que nuestros precios sean competitivos.

CUENTA DE PYG

1. Importe neto de la cifra de negocios	1.302.442,00
70000000 VENTAS DE MERCADERÍAS	10.000,00
70500000 PRESTACIONES DE SERVICIOS	1.292.442,00
70500001 SERV.CLINICA VETERINARIA	
4. Aprovisionamientos	-208.422,66
60000000 COMPRAS DE MERCADERÍAS	-171.671,54
60200000 COMPRAS DE OTROS APROVISIONAMIENTOS	-1.583,37
60700000 TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS	-38.679,03
60800000 DEVOLUCIONES DE COMPRAS DE MERCADERÍAS	3.511,28
60900000 "RAPPELS" POR COMPRAS DE MERCA	
6. Gastos de personal	-627.571,57
64000000 SUELDOS Y SALARIOS	-474.926,15
64200000 SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA	-146.730,23
64900000 OTROS GASTOS SOCIALES	-5.915,19
7. Otros gastos de explotación	-293.124,10
62100000 ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	-36.246,44
62100001 ALQUILER LOCAL	-64.412,70
62200000 REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	-22.365,50
62300000 SERVICIOS PROFESIONALES INDEP.	-18.180,60
62400000 TRANSPORTES	0
62500000 PRIMAS DE SEGUROS	-1.310,52
62700000 PUBLICID., PROPAGANDA Y RR.PP.	-1.080,00
62800000 OTROS SUMINISTROS	-34.058,95
62900000 OTROS SERVICIOS	-113.583,61
63100000 OTROS TRIBUTOS	-1.885,58
8. Amortización de inmovilizado	-77.488,40
68100000 DOT. AMORT. INM. MATERIAL	-77.488,40
12. Otros resultados	-840,66
67800000 GASTOS EXCEPCIONALES	-14.356,04
77800000 INGRESOS EXCEPCIONALES	13.515,38
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	94.994,61
14. Gastos financieros	-9.873,88
66200000 INTERESES DE DEUDAS, EMPRESAS	-293,95
66200001 INTERESES PTMO.LA CAIXA	-2.930,14
66500001 COMIS.T.C.LA CAIXA	-5.896,79
66900000 OTROS GASTOS FINANCIEROS	-753,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-9.873,88
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	85.120,73
19. Impuestos sobre beneficios	-23.984,37
63000000 IMPUESTO CORRIENTE	-23.984,37
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	61.136,36

EBITDA 13,3%

BAIL 7,3%

(MARGEN OPERATIVO)

BAI 6,53%

BN 4,7%

Imagen 7.

CUENTA DE PYG

1. Importe neto de la cifra de negocios	1.302.442,00
70000000 VENTAS DE MERCADERÍAS	10.000,00
70500000 PRESTACIONES DE SERVICIOS	1.292.442,00
70500001 SERV.CLINICA VETERINARIA	
4. Aprovisionamientos	-208.422,66
60000000 COMPRAS DE MERCADERÍAS	-171.671,54
60200000 COMPRAS DE OTROS APROVISIONAMIENTOS	-1.583,37
60700000 TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS	-38.679,03
60800000 DEVOLUCIONES DE COMPRAS DE MERCADERÍAS	3.511,28
60900000 "RAPPELS" POR COMPRAS DE MERCA	
6. Gastos de personal	-627.571,57
64000000 SUELDOS Y SALARIOS	-474.926,15
64200000 SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA	-146.730,23
64900000 OTROS GASTOS SOCIALES	-5.915,19
7. Otros gastos de explotación	-293.124,10
62100000 ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	-36.246,44
62100001 ALQUILER LOCAL	-64.412,70
62200000 REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	-22.365,50
62300000 SERVICIOS PROFESIONALES INDEP.	
62400000 TRANSPORTES	
62500000 PRIMAS DE SEGUROS	
62700000 PUBLICID., PROPAGANDA Y RR.PP.	
62800000 OTROS SUMINISTROS	
62900000 OTROS SERVICIOS	
63100000 OTROS TRIBUTOS	
8. Amortización de inmovilizado	
68100000 DOT. AMORT. INM. MATERIAL	
12. Otros resultados	
67800000 GASTOS EXCEPCIONALES	
77800000 INGRESOS EXCEPCIONALES	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	94.994,61
14. Gastos financieros	-9.873,88
66200000 INTERESES DE DEUDAS, EMPRESAS	-293,95
66200001 INTERESES PTMO.LA CAIXA	-2.930,14
66500001 COMIS.T.C.LA CAIXA	-5.896,79
66900000 OTROS GASTOS FINANCIEROS	-753,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-9.873,88
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	85.120,73
19. Impuestos sobre beneficios	-23.984,37
63000000 IMPUESTO CORRIENTE	-23.984,37
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	61.136,36

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	450.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	30%
PERSONAL	225.000,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	10%
EBITDA	45.000,00 €	10%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	4,4%
MARGEN OPERATIVO	25.000,00 €	6%

Imagen 8.

REALIDAD

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	450.000,00 €	39%
COMPRAS	135.000,00 €	30%
PERSONAL	225.000,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	10%
EBITDA	45.000,00 €	10%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	4,4%
MARGEN OPERATIVO	25.000,00 €	6%

ESPERADO

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	600.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	23%
PERSONAL	225.000,00 €	38%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	8%
EBITDA	195.000,00 €	33%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	3,3%
MARGEN OPERATIVO	175.000,00 €	29%

¿QUÉ OCURRE SI SUBO LOS PRECIOS?

Imagen 9.

POSIBLE

SUBIDA DEL 20% EN COSTES SALARIALES

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	600.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	23%
PERSONAL	270.000,00 €	45%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	8%
EBITDA	150.000,00 €	25%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	3,3%
MARGEN OPERATIVO	130.000,00 €	22%

ESPERADO

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	600.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	23%
PERSONAL	225.000,00 €	38%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	8%
EBITDA	195.000,00 €	33%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	3,3%
MARGEN OPERATIVO	175.000,00 €	29%

¿QUÉ OCURRE SI SUBO LOS PRECIOS?

Imagen 10.

Para ayudar a la reflexión sobre el impacto de los precios en vuestro negocio y en la manera en la que retribuís a las personas que hacen

posible que ese negocio funcione como funciona, exponemos a continuación dos escenarios adicionales:

Escenario 1: subir precios un 20%, subiendo las retribuciones un 20%.

Resultado: COSTES SALARIALES un 20% superiores, pero os mantiene en el ratio de GASTOS SALARIALES SOBRE INGRESOS en un 50% como estabais antes (con todos bastante más contentos: un 20% más), y el EBITDA se duplica, y el MARGEN OPERATIVO de multiplica por 2,8.

+20% PRECIOS

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	540.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	25%
PERSONAL	270.000,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	8%
EBITDA	90.000,00 €	17%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	3,7%
MARGEN OPERATIVO	70.000,00 €	13%
MARGEN OPERATIVO X2,8	+20% SALARIOS	+ 100% EBITDA

Escenario 2: subir precios un 10%, subiendo las retribuciones un 10%

Resultado: Las personas del equipo se benefician de la misma subida que los precios, se mantiene el ratio de gastos de personal sobre ventas, y el EBITDA sube un 50% para situarse en un 14% de las ventas (algo de margen da para descuentos, promociones, nuevas inversiones.) y el MARGEN OPERATIVO casi se duplica, llegando a un 10% sobre ventas.

+10% PRECIOS

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	495.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	27%
PERSONAL	247.500,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	9%
EBITDA	67.500,00 €	14%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	4,0%
MARGEN OPERATIVO	47.500,00 €	10%
MARGEN OPERATIVO X1,9	+10% SALARIOS	+ 50% EBITDA

Y ahora qué piensas
¿tus precios son correctos?
¿Piensas lo mismo que al empezar a leer este artículo?

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	450.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	30%
PERSONAL	225.000,00 €	50%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	10%
EBITDA	45.000,00 €	10%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	4,4%
MARGEN OPERATIVO	25.000,00 €	6%

Imagen 12. Los márgenes de tu negocio te dicen si tus GASTOS son correctos

DATOS ACTIVIDAD	CONTABILIDAD	RATIOS
INGRESOS	600.000,00 €	
COMPRAS	135.000,00 €	23%
PERSONAL	225.000,00 €	38%
GASTOS GENERALES	45.000,00 €	8%
EBITDA	195.000,00 €	33%
AMORTIZACIONES	20.000,00 €	3,3%
MARGEN OPERATIVO	175.000,00 €	29%

Imagen 13. Los márgenes de tu negocio te dicen si tus PRECIOS son correctos