




03 DE DICIEMBRE DEL 2022

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE COSTOS EN
LOS SERVICIOS
ECONOMÍA DE LA SALUD

JULISSA CÁRDENAS RODAS
UNIVERSIDAD DEL SURESTE
LICENCIATURA EN NUTRICIÓN



El **costo de servicio por cliente** (o costo de servir), es un concepto que contribuye a la búsqueda de la rentabilidad en las empresas.

Su principio se basa en que al proveer un bien o servicio a un cliente se consumen recursos de la empresa. Esto puede variar de un cliente a otro y no todos ellos proporcionan la misma rentabilidad a una empresa.

Con la metodología del *costo de servicio*, al conocer la relación ingreso–costos por cliente, se puede establecer una categorización adecuada de consumidores y así, ofrecerles un nivel de servicio en función de la rentabilidad que proporcionan a la empresa.

Análisis de los clientes a partir del uso de servicios

Cuando las empresas utilizan el costo de servicio, cada una de ellas determina una *categorización o segmentación de clientes* con base en criterios de atención que establecen.

Si se comparan en dos ejes los activos requeridos versus el rendimiento de la empresa, se pueden observar cuatro clasificaciones básicas de clientes:

- Aquellos que son altamente rentables pero que requieren grandes inversiones de activos (clientes atractivos para su atención que forman una barrera de entrada a otros competidores).
- Aquellos que proporcionan alta rentabilidad a bajo costo (los mejores).
- Aquello poco rentables pero con bajas necesidades de capital (de ahí lo atractivo de proporcionar una atención diferenciada).
- Aquellos que son poco rentables y consumen muchos recursos. Este último grupo genera necesidad de evaluación sobre la pertinencia, o no, de conservarlos.

Aumentar la rentabilidad en la operación de costo

Para mejorar la rentabilidad desde el enfoque de operaciones, se requiere identificar cuáles son las necesidades de servicio que requiere cada cliente y definir una clara política de atención que derive en una segmentación de servicios tales como:

- Logística de entrega (capacidades y diversidad de la flota)
- Acuerdo de niveles de servicio (frecuencia de visitas, método de captación de pedido como visita con agentes o call center)

- Volúmenes de pedidos (que por lo general es la determinación de las visitas)
- *Volúmenes de inventarios con rotación adecuada (costo de capital).*

Aspectos a considerar en un análisis de costos

El costo del servicio se apoya en el valor económico agregado y considera el costo del capital invertido y su retorno en las operaciones. No obstante, a diferencia de los costos ABC, el método del costo de servir no es tan detallado en el análisis de recursos, ya que se centra de forma integradora en los análisis y combinaciones de factores de costo. Es decir, se centra en un modelo detallado de todo el valor de las actividades y no en el valor añadido de éstas, y generalmente se aplica para complementar decisiones financieras más que en las ventas y entrega de un producto o servicio al cliente.

El proceso de la determinación del costo de servicio por cliente se puede establecer a través de los siguientes criterios

La identificación de los costos indirectos asociados al servicio. La generación de los inductores de costos de servicio mediante las actividades que se requieren para la atención al cliente. El costo del servicio al multiplicar los inductores generados con el número de actividades necesarias por cliente. El descuento del costo de servicio a la contribución marginal para determinar la rentabilidad por cliente.

La contribución marginal por cliente es el ingreso de las ventas menos los costos directos asociados al producto. En tanto que los costos indirectos asociados al servicio se refieren a la identificación de las actividades necesarias y que varían entre las empresas.

Para la generación de inductores de costos de servicio, estos se obtienen a través de la base generada de costos indirectos y de las actividades que realiza la

empresa, lo que resulta en una relación de costo/actividad. Una vez identificado este tipo de costos, se deben multiplicar por el número de actividades asociados a dichos inductores por cliente a fin de tener el costo de servicio y, al descontarse de la contribución marginal, se consigue la rentabilidad por cliente. La metodología del costo de servicio es una adecuada herramienta para establecer los niveles de servicio según tipo de clientes. Más aún, se encuentran en el mercado diversos software para la determinación de costos de servicio y la toma de decisiones para mejorar el desempeño de atención a los clientes.

Y como otros sistemas de análisis de costos, el costo de servicio se enfoca al uso interno y estratégico de cada empresa y no sustituye los métodos y prácticas fiscales comúnmente aceptados.