



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa Clínica Veterinaria T+Pets

Autor/es

Jose Manuel Martín Andrés

Director/es

Raúl León Soriano

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel
2016

INFORMACIÓN Y RESUMEN DEL DOCUMENTO

Autor	Jose Manuel Martín Andrés
Director	Raúl León Soriano
Título	Estudio de Viabilidad, Clínica Veterinaria
Facultad	Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel
Titulación	Administración y Dirección de Empresas

Resumen

Este plan de empresa pretende ser un análisis sobre un proyecto de Clínica Veterinaria en la ciudad de Teruel. En él se tratarán cuestiones relativas al negocio, como el entorno, la actividad propiamente dicha, su viabilidad económica, el necesario plan de marketing, el marco legal que afecta a la actividad, así como otras cuestiones necesarias para constatar la viabilidad, tanto técnica como económica de este negocio.

Para realizar este plan de empresa se han tomado datos procedentes de medios de comunicación, portales de Internet especializados en veterinaria, datos económicos sobre un panel de más de 500 empresas del sector y entrevistas con una profesional veterinaria que dispone de una empresa en funcionamiento.

Con ello se ha conseguido, en primer lugar, disponer de una visión clara del negocio y del potencial del mismo, en segundo lugar, aplicar la metodología de estudio, definiendo la idea de negocio, analizando el entorno, realizando la planificación comercial y de operaciones y por último, obtener un resultado económico y financiero positivo sobre la viabilidad del mismo y la rentabilidad esperada para el promotor en este proyecto de autoempleo.

Abstract

This business plan intends to be an analysis on the Project of a Veterinary Clinic in the city of Teruel. In the project some issues dealing with this business will be included, such as the environment, the activity itself, its financial viability, the required marketing plan, the legal framework concerning to this enterprise, as well as other technical and economic aspects of this business, which are needed in order to prove the feasibility already stated.

This business plan has been drawn up using data from an array of mass media, specialised portals on veterinary issues, actual economic data from more than five hundred businesses in this sector; as well as the interviews made with professional who practices veterinary medicine in her own business.

This data collection has enabled, firstly, to get a wide and clear view of the business and its possibilities. Secondly, it has been used a research methodology, and thus setting out the business idea, analysing the environment, and carrying out a commercial and dealing planning. Finally, it has been yielded a positive economic and financial result for the promoter of this self-employment project as far as its viability and estimated rental value is concerned.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	6
2.1. EQUIPO PROMOTOR Y FORMA SOCIAL	6
2.2. MOTIVACIONES Y ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO	6
2.3. SÍNTESIS DEL SERVICIO Y PRODUCTO QUE SE VA A OFRECER	7
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
2.4.1. Misión	8
2.4.2. Visión	8
2.4.3. Valores	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	9
3.1.1. Sector de actividad y tendencia de los últimos años	9
3.1.2. Mercado elegido	10
3.1.3. Segmento de mercado y tipo de demanda	11
3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	12
3.2.1. Análisis de la competencia	12
3.2.2. Principales empresas competidoras	13
3.2.3. Rivalidad en el sector	13
3.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores	14
3.2.5. Productos sustitutos	14
3.3. PODER NEGOCIADOR	14
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores	14
3.3.2. Poder de negociación de los clientes	15
4. ANÁLISIS DAFO	15
4.1. MATRIZ DAFO	15
4.1.1. Debilidades	15
4.1.2. Amenazas	16
4.1.3. Fortalezas	16
4.1.4. Oportunidades	17
5. PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING	18
5.1. PRODUCTO/SERVICIO	18
5.2. PRECIO	19
5.3. DISTRIBUCIÓN	20
5.4. COMUNICACIÓN	20
5.4.1. Imagen corporativa	20
5.4.2. Aplicaciones imagen corporativa	21
5.4.3. Publicidad	21

5.4.4. Acciones Comerciales. Atracción y fidelización de clientes	22
5.4.5. Web, Mailing y Redes Sociales	23
6. PLAN DE OPERACIONES	25
6.1. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	25
6.2. ATENCIÓN DE CLIENTES	26
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	27
7.1. PERSONAL Y FUNCIONES	27
7.2. SERVICIOS EXTERNOS	27
8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	28
8.1. PLAN DE INVERSIÓN	28
8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	29
8.3. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL	30
8.4. INGRESOS Y GASTOS	31
8.4.1. Ingresos	31
8.4.2. Gastos	32
8.5. AMORTIZACIÓN	36
8.6. PÉRDIDAS Y GANANCIAS	36
8.7. UMBRAL DE RENTABILIDAD	37
8.8. ESCENARIOS. BENEFICIOS Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	38
8.8.1. Beneficios por escenario	38
8.8.2. Rentabilidad por escenario	40
9. CONCLUSIONES	41
10. BIBLIOGRAFÍA	43
11. ANEXOS	45
ANEXO I: MARCO LEGAL Y OTROS REQUISITOS DEL NEGOCIO	45
ANEXO II: BARÓMETRO SECTORIAL VMS	47
ANEXO III: DATOS ANFAAC	50

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual se hace cada vez más importante el apoyo al emprendimiento y la creación de nuevas empresas. Uno de los pilares fundamentales para la supervivencia de las mismas es la elaboración de un plan de empresa, que demuestre la viabilidad tanto técnica como económica del proyecto. El objetivo principal de este documento es hacer este estudio sobre el negocio de clínicas veterinarias, en concreto de una ubicada en la ciudad de Teruel.

Los últimos estudios sobre el sector veterinario en España, apuntan a un buen estado del mismo. Los nuevos titulados están encontrando su ocupación profesional en un alto porcentaje, y la profesión veterinaria es una de las que mejor está soportando la crisis y la destrucción de puestos de trabajo que está sufriendo nuestro país, sobre todo en otros sectores económicos que están sintiendo la situación de forma más negativa. De hecho es una actividad en la que se están creando nuevos puestos de trabajo.

Estos nuevos puestos se crean en base a iniciativas de autoempleo y aunque las perspectivas son mejores que las de otros sectores debido a un mercado en expansión, los nuevos veterinarios están encontrando la necesidad de establecerse por su cuenta con nuevas empresas. Dada la coyuntura actual, muchos de ellos tienen que emprender por su cuenta para poder generar autoempleo, y en el mejor de los casos algunos puestos de trabajo adicionales para cubrir las necesidades de personal de su estructura de recursos humanos. En suma, al margen de otras salidas profesionales con las que cuenta el sector, esta parece una de las mejores para encontrar un puesto de trabajo.

Este plan de empresa, tiene como objetivo analizar la viabilidad de la idea de negocio propuesta, en el marco de un sector de profesionales muy atomizado en micropymes con uno o como mucho dos veterinarios al frente, por lo que el proyecto está centrado en el autoempleo.

Agradecimientos: A mi familia por su ayuda para disponer del tiempo de trabajo necesario para la realización de este documento. A Laura Blesa Caparrós, propietaria de la Clínica Veterinaria Animalicos de Teruel, por sus inestimables consejos en las cuestiones propias del ámbito veterinario, sin las cuales hubiera sido muy complicado desentrañar el origen de la creación de valor de su negocio.

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa se crea, proporciona y capta valor”

2.1. EQUIPO PROMOTOR Y FORMA SOCIAL

La persona que sea el propietario del negocio y se dedique a la gerencia del mismo, deberá ser licenciado o graduado en veterinaria y estar colegiado en su demarcación.

Esta es una cuestión necesaria en cumplimiento de los requisitos del sector, pero además será conveniente que tenga algunos conocimientos comerciales y de administración para la buena gestión de su empresa y sobretodo una clara actitud emprendedora.

En cuanto a la forma jurídica, la empresa se constituirá como sociedad limitada de carácter profesional. Esta es la forma más adecuada para este tipo de negocio, tanto por la elevada inversión que se ha de realizar, como por la limitación de la responsabilidad que conlleva.

2.2. MOTIVACIONES Y ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La revisión de modelos de los modelos de negocio con más potencial de crecimiento evidencia que, incluso durante el periodo de crisis, el sector de los cuidados veterinarios ha experimentado un crecimiento importante, lo que lo hace especialmente atractivo para acometer nuevos proyectos empresariales. Esto se puede constatar al revisar noticias en medios de comunicación y portales especializados en veterinaria y permite desarrollar una idea inicial que por su complejidad requiere de un plan de negocio completo, en el que se aborden no solo la viabilidad económica, financiera y técnica, sin dejar de lado aspectos de tanta importancia como la estrategia empresarial, la planificación comercial o la rentabilidad de la inversión.

A su vez este documento podrá servir de base a aquellos profesionales veterinarios que deseen hacerse una idea de negocio y de esta manera, ayudar a

potenciar su espíritu emprendedor, y fomentar el autoempleo que resulta una buena salida laboral y un factor generador de puestos de trabajo. El desconocimiento de las actividades empresariales y de nociones necesarias para ser empresario puede ser un freno para su emprendimiento y este plan de empresa pretende ser también una pequeña ayuda para aquellos que deseen poner en marcha su propia clínica veterinaria.

2.3. SÍNTESIS DEL SERVICIO Y PRODUCTO QUE SE VA A OFRECER

Existen diferentes tipos de centros veterinarios, cuya clasificación está en función de las actividades que en ellos se desarrollan:

- Consultorio veterinario.
- Clínica veterinaria.
- Hospital veterinario.
- Hospital veterinario universitario.

Centros habilitados temporalmente por la administración.

En este caso el negocio girará en torno a su pilar fundamental que será la clínica veterinaria, encuadrando la actividad conforme a su código CNAE 7500 Actividades veterinarias y su IAE es el 945.: consultas y clínicas veterinarias, con los principales servicios de analítica, diagnóstico por imagen, cirugía, hospitalización, medicación y vacunas.

Conviene explicar que la elección se debe a que los consultorios veterinarios no están preparados para los servicios de cirugía y hospitalización, mientras que las clínicas veterinarias si pueden prestar estos servicios que forman parte del núcleo principal de servicios que deseamos ofrecer a los clientes. En cuanto a los hospitales veterinarios, se escapan a la posibilidad de ser prestados por una micropyme.

Por otra parte, el negocio dispondrá de servicios complementarios que demandan los clientes de este tipo de establecimientos, como son la peluquería canina y la tienda especializada de alimentación y complementos.

Son varios los beneficios de disponer de una tienda en el establecimiento, por ejemplo mejorar la relación con clientes, incrementar las visitas e ingresos de clientes, facilitar la bienvenida de nuevos clientes y ofrecer un servicio total.

Además el negocio se acompañará del servicio “T+Pets Recuerda”, innovando en el sector y aportando un carácter diferenciador frente a la competencia. Este servicio pretende ayudar a nuestros clientes a cuidar mejor de sus mascotas. Más adelante se detalla en qué consiste este servicio y qué beneficios aporta, tanto al cliente como a nuestra empresa.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.4.1. Misión

Ser un referente en el **cuidado y bienestar de las mascotas**, mejorando su calidad de vida y su relación con sus familias, haciendo uso de las últimas tecnologías y conocimientos veterinarios.

2.4.2. Visión

- Liderar el cuidado de mascotas en el entorno local de Teruel.
- Crecer para ofrecer nuevos servicios a nuestros clientes, como guardería de mascotas y la tienda online de productos y servicios.

2.4.3. Valores

- **Cariño** a los animales y sus familias.
- **Servicio total** a nuestros clientes.
- **Profesionalidad** en la aplicación de técnicas de vanguardia.
- **Colaboración** con actividades relacionadas con el medio ambiente y la naturaleza.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1.1. Sector de actividad y tendencia de los últimos años

Según el artículo de El País. Economía: Mascotas: Animales que generan millones (25/06/2015): *“El negocio alrededor de las mascotas goza de buena salud. Generó 2.200 millones de euros en 2014 en España. Ha crecido un 3% de media en la crisis, aunque antes lo hacía al 7%. En la mitad de los hogares españoles hay mascotas: en total 20 millones de animales de compañía, entre los que predominan los perros (5,4 millones) y los gastos (3,8 millones). No obstante, y a pesar de estas cifras, el gasto que generan apenas es un tercio del mercado francés, alemán o británico, queda recorrido de crecimiento.”*

Para caracterizar el sector y su estado en la actualidad se incluyen los datos obtenidos del barómetro sectorial de clínicas veterinarias usuarias del software de gestión qvet y que integran sus cifras en un panel de más de 500 empresas, para conformar los indicadores del sector VMS (Veterinary Management Studies) de clínicas veterinarias en España. Los datos estadísticos adicionales de este panel de clínicas veterinarias se encuentran disponibles en el [Anexo II: Barómetro sectorial clínicas veterinarias VMS](#).

En este caso nos vamos a centrar en las cifras recogidos de clínicas de tamaño pequeño (ingresos anuales inferiores a 250.000 €), con datos de este tipo de clínicas para los años 2014 y 2015, así la proyección de 2016 calculada a partir de los tres últimos trimestres de 2015 y los datos del primer trimestre del año en curso.

INDICADORES POR CLÍNICA	Años		
	2014	2015	2016
Pacientes activos	720	743	749
Ingresos totales sin IVA	107.114 €	110.749 €	112.675 €
Transacciones diarias	8,9	9,2	9,3
Importe medio por transacción	32,89 €	33,11 €	33,29 €
Transacciones por paciente	4,5	4,5	4,5

Ingreso por paciente	149 €	149 €	150 €
-----------------------------	-------	-------	-------

Fuente: Clínicas veterinarias españolas. Barómetro sectorial VMS. T1 2016 Clínicas Totales (sin IVA). Clínicas de tamaño pequeño (Ingresos anuales inferiores a 250.000 €)

Estos indicadores dan una idea de las posibilidades que ofrece un negocio con las características del que se plantea en el caso de estudio. Además, sirven para conocer el número de pacientes aproximados que puede tener el establecimiento, el volumen anual de ingresos, los pacientes que se atienden a diario (transacciones diarias), así como el ticket medio por paciente y el ingreso anual que reporta un paciente. Todas estas cifras son similares o inferiores a las planteadas por la gerente y propietaria de una clínica veterinaria situada en Teruel, lo que permite dar por buenas ambas aproximaciones a la realidad del negocio e indican la posibilidad de usar estas cifras para proponer una serie de escenarios factibles con diferentes niveles de actividad.

Además, se han recopilado datos ofrecidos por la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía ANFAAC, disponibles en su página web. En ellos se pueden encontrar datos de interés para este estudio, como el censo de mascotas en España, y macromagnitudes de los fabricantes proveedores de alimentación, que ayudarán a entender el volumen de negocio que puede llegar a tener un proyecto de estas características. Estos datos se encuentran disponibles en el [Anexo III: Datos ANFAAC](#).

3.1.2. Mercado elegido

Nuestros clientes potenciales son los propietarios de perros, gatos y otros animales de compañía.

Según el artículo de La Vanguardia. Vangdata: ¿Qué porcentaje de hogares tienen mascotas? (05/06/2015) “Un 26% de los españoles tienen un perro y un 19% un gato como animal de compañía; en el caso de los gatos, la media española es bastante inferior a la europea (33%)”. En este artículo se hace referencia al informe de FEDIAF The European Pet Food Industry, Facts & Figures 2014, del que podemos tener una idea

del censo de mascotas en España, en concreto los más importantes dada nuestra elección de mercado, en nuestro país hay 5.330.000 perros y 3.800.000 gatos, cifras que coinciden de forma bastante aproximada con las ofrecidas por la publicación de El País citada en el apartado anterior.

3.1.3. Segmento de mercado y tipo de demanda

Los servicios y productos que pone la clínica a disposición de sus clientes se basan en dos aspectos de gran importancia, por un lado tenemos el cumplimiento de la regulación en cuanto a la sanidad animal, y por otro la necesidad del bienestar de las mascotas.

Según FEDIAF (The European Pet Industry) en datos referentes al año 2012, un 26% de las familias tienen un perro en España. Esta cifra que coincide con la que se maneja en el artículo de La Vanguardia citado en el apartado anterior, aún está por debajo de los niveles que hay en otros países europeos, aunque tiene una marcada tendencia al alza, por lo que se trata de un mercado en crecimiento.

Si se toma como dato las cifras de proyección de hogares del INE, en la provincia de Teruel en 2016 hay un total de 54.679 hogares, lo que traído al área de influencia cercana a la capital de Teruel, tomando la mitad de ese total, supone una cantidad aproximada de 27.340 hogares. Si aplicamos a esta cantidad de hogares el porcentaje calculado por FEDIAF en su estudio, se calcula un mercado potencial de unos 7.108 perros y 5002 gatos. La cifra obtenida es de 12.110 pacientes potenciales para las 5 clínicas del área de influencia de Teruel y aunque el negocio propuesto tiene el servicio de peluquería canina, tanto perros y gatos como otros animales de compañía pueden recibir servicios de clínica veterinaria y comprar los productos de la tienda.

En cuanto al tipo de demanda, aun cuando no todos los dueños de mascotas tienen el mismo nivel de compromiso con el cuidado de las mismas, se puede decir que en general la mayoría cumplen con las necesidades de salud de sus animales y acuden de forma regular a los servicios de las clínicas veterinarias. Se puede caracterizar la demanda de los productos y servicios del sector como de poco sensible al precio, dónde este es similar entre los demás competidores, por lo que el cliente tiene que recurrir a

los servicios de clínica para mantener el nivel de bienestar de su mascota, y como se ha comentado antes, cumplir con la regulación vigente.

Cabe destacar que no todo en las decisiones de compra de nuestros clientes potenciales se refiere a cifras, este es un mercado en el que se debe tener muy en cuenta la relación afectiva establecida entre el dueño o propietario del animal y este. Tratar este aspecto a la hora de prestar el servicio se convertirá en un factor fundamental para la satisfacción del cliente.

Otra cuestión relacionada con la relación propietario-mascota, es la necesidad de hacer entender al propietario que su mascota está en buenas manos, que el profesional está haciendo todo lo que médicamente y humanamente está en su mano. En muchas ocasiones, cuando los clientes acuden a la consulta su mascota está sufriendo, este sufrimiento se transmite a su dueño, lo que genera un sentimiento de frustración que necesita ser aliviado al mismo tiempo que el del animal. Se debe generar un ambiente de confianza lo más estrecho posible.

Para generar ese ambiente de confianza, además de demostrar la profesionalidad en cada una de las actuaciones llevadas a cabo, se mostrará una estricta capacidad de planificación en la atención de la mascota.

3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.2.1. Análisis de la competencia

Este es un mercado no concentrado, en el que actúan multitud de pequeñas empresas con un tamaño similar, al menos en lo que se refiere al entorno geográfico más cercano. Si bien en las ciudades grandes existen algunas franquicias que están en crecimiento, en este tipo de negocio no es habitual ser franquiciado, sino más bien tiende a ser como muchas otras actividades profesionales, donde el profesional se establece por su cuenta y resulta ser autoempleo o como mucho una microempresa.

Además, todas las empresas del sector prestan servicios similares incluido el de peluquería canina, aunque no todas disponen del mismo. Teniendo en cuenta esta similitud de servicios, se debe basar la diferenciación de la actividad en un mejor desempeño en los servicios y en la mejor comunicación y contacto con el cliente con el

servicio “T+Pets Recuerda” para que la oferta presentada al cliente sea más atractiva que la de la competencia.

3.2.2. Principales empresas competidoras

Según el Colegio Oficial de Veterinarios de Teruel, en la capital de Teruel existen 5 clínicas veterinarias que prestan similares servicios a los planteados como objeto de negocio. En concreto son los siguientes:

- Clínica Veterinaria Animalicos.
- El Arca de Teruel.
- Centro Clínico Veterinario Teruel.
- Clínica Veterinaria Fuenfresca.
- Centro Veterinario América.

En el resto de la provincia el competidor más cercano es un consultorio veterinario en Utrillas, también hay consultorios o clínicas en Calamocha, Andorra y 3 en Alcañiz.

3.2.3. Rivalidad en el sector

El negocio de clínica veterinaria es una actividad de proximidad, muchos de los negocios se encuentran repartidos por las ciudades, cerca de parques, colegios o calles transitadas aunque no sean especialmente comerciales. La rivalidad en este caso se debe entender en el área de influencia por cercanía a los clientes, por tanto se pueden considerar rivales a las empresas cercanas citadas en el apartado anterior, ya que las empresas del sector de otras ciudades e incluso del norte de la provincia, difícilmente van a prestar sus servicios al mercado potencial definido.

Los productos, servicios de los competidores locales son similares a los planteados, y los precios ya están ajustados debido a la competencia y a la facilidad de cambio del cliente.

3.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen dos barreras principales de entrada para nuevos competidores, la primera se trata de la necesidad de una titulación veterinaria, la segunda tiene que ver con el elevado coste de la inversión en el establecimiento y el equipamiento necesario para prestar los servicios.

En cualquier caso existe la amenaza y este plan de empresa plantea nuestro negocio como un nuevo competidor, ya que se ha detectado el crecimiento del sector y la posibilidad de obtener una cuota de mercado suficiente para la puesta en marcha de una clínica veterinaria adicional en la ciudad.

3.2.5. Productos sustitutos

Si bien es verdad que en cuanto a los servicios veterinarios no existen productos sustitutos debido a la necesidad de titulación, tanto en el apartado de peluquería canina, como en la tienda de productos pueden surgir negocios que ofrezcan servicios similares.

Las tiendas de mascotas y los supermercados venden algunos de los productos que se ofrecerán en la tienda, aunque hay que decir que en estos establecimientos, especialmente en los supermercados, los productos vendidos no son específicos ni están recomendados por una opinión veterinaria experta que haya diagnosticado la necesidad real de la mascota. Esto es algo que percibe el cliente cuando el veterinario actúa como prescriptor del producto.

En el caso de las peluquerías caninas sí que existe la posibilidad de poner un negocio de estas características sin clínica, aunque este negocio por sí solo no resultaría completo para el cliente y únicamente sería una amenaza en caso de rebajar el precio de sus servicios.

3.3. PODER NEGOCIADOR

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Las clínicas veterinarias del tamaño de la que se plantea no realizan el suficiente volumen en sus compras a proveedores como para resultar de importancia. Como ya se

ha comentado el mercado de las clínicas veterinarias es un mercado atomizado y son pocos los negocios con un tamaño crítico suficiente que les permita negociar. Los proveedores en este caso son empresas de mayor tamaño y menor número, por lo que las empresas clientes solo pueden obtener algo de poder al negociar mediante centrales de compras. Este tipo de centrales también están creciendo al igual de las franquicias en las grandes ciudades, pero en nuestro entorno es algo que a tenor de los datos obtenidos todavía no ha sucedido.

3.3.2. Poder de negociación de los clientes

En este caso los clientes sí que tienen un poder negociador por la facilidad de cambio de clínica. No les ata nada a un proveedor de servicios y debemos ser capaces de retenerlos. Los precios del mercado como ya se ha comentado son similares entre las diferentes clínicas, por lo que se debe conseguir distinguir el negocio de entre los competidores, para conseguir fidelizar a los clientes en la medida de lo posible.

4. ANÁLISIS DAFO

4.1. MATRIZ DAFO

Como complemento del análisis del entorno llevado a cabo en el capítulo anterior, se ponen de manifiesto las diferentes características internas de la empresa y su situación externa, siguiendo la metodología de estudio del análisis DAFO. Como complemento, en cada uno de los elementos se ha procurado proponer una acción de mejora en debilidades y amenazas o de potenciación y aprovechamiento en las fortalezas y oportunidades.

4.1.1. Debilidades

Falta de conocimientos del veterinario sobre gestión y marketing.

Como ya se ha comentado en el apartado del equipo promotor, el profesional veterinario debería tener los conocimientos necesarios para la correcta gestión

empresarial, aunque esta no es la tónica general, por lo que el promotor deberá corregir sus carencias en conocimientos de administración, marketing y otras áreas relacionadas con la gestión del negocio para mejorar su desempeño en estas tareas.

Tienda con márgenes comerciales bajos.

La tienda con márgenes de producto bajos que no reportarán gran rentabilidad a la empresa, generarán más trabajo que beneficio, ocupando un espacio del local e inmovilizando la cuantía del stock inicial.

4.1.2. Amenazas

Cambios en la regulación veterinaria.

Los cambios de regulación afectan a todas las empresas, pero es en aquellos sectores en los que la normativa es más amplia y restrictiva, donde las empresas pueden verse afectadas en mayor medida. Los sectores de actividad relacionados con la salud son un claro ejemplo de esta tendencia reguladora y es por este motivo por el que se destaca este aspecto como posible amenaza.

Apertura de nuevos centros veterinarios y sobresaturación.

Este proyecto se plantea debido a que se detecta un mercado en expansión y el suficiente mercado potencial para la entrada de un nuevo competidor, pero la entrada de competidores adicionales llevaría a la sobresaturación del mercado y a una posible cuota de mercado insuficiente para la continuidad de todas las empresas participantes.

Intrusismo y competencia desleal.

El intrusismo es un problema común en los sectores de actividad profesionales, donde los colegiados ven como personas sin la titulación ni los requisitos necesarios, ejercen de forma ilegal, causando un grave perjuicio a aquellas empresas que cumplen con la regulación.

4.1.3. Fortalezas

Conocimiento del sector.

Es habitual que los profesionales recién licenciados trabajen unos años en clínicas ya existentes, antes de poner en marcha su propio negocio. Esta es la razón de

que los veterinarios que crean una nueva clínica, conozcan bien el sector al que van a acceder como nuevos empresarios.

Última tecnología y métodos de tratamientos veterinarios.

En este caso, la apertura del nuevo negocio aportará a los clientes servicios basados en las últimas tecnologías, de las que la competencia no dispondrá hasta llevar a cabo la reposición de sus aparatos e instrumental.

4.1.4. Oportunidades

Sector de los animales de compañía en auge.

Se ha comprobado que el sector de clínicas veterinarias está en crecimiento y todavía dispone de potencial futuro. Es por esto que resulta importante aprovechar un momento de auge en el sector para hacer entrada con una nueva actividad. Esto facilita la adquisición de clientes y también mejora las posibilidades de éxito de la inversión inicial realizada.

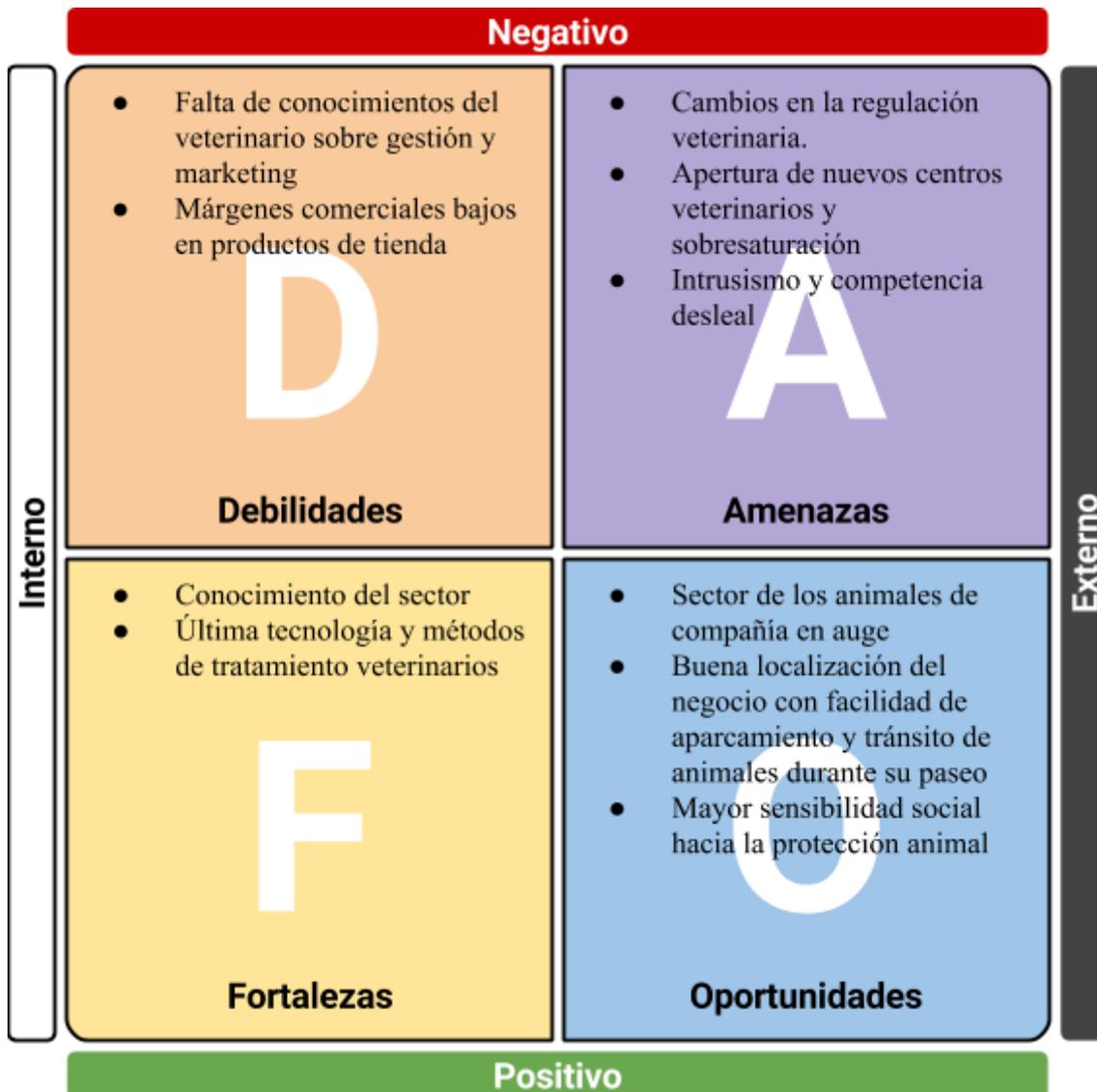
Buena localización del negocio.

Como se comenta en el apartado de ubicación e infraestructura, la ubicación planteada para el negocio tiene como ventaja principal el tránsito de potenciales clientes que pasean habitualmente por esta zona con sus mascotas.

Mayor sensibilidad social hacia la protección animal.

La sociedad en general le da cada vez más importancia a la protección animal y a evitar su maltrato. Los clientes están más concienciados con estas cuestiones y existe una mayor sensibilidad hacia las mascotas y su bienestar.

En el siguiente gráfico se quedan resumidas las variables DAFO detectadas para la actividad:



Fuente: Elaboración propia

5. PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING

5.1. PRODUCTO/SERVICIO

Las actividades de “T+Pets” se dividen en tres apartados, servicios de clínica veterinaria, peluquería canina y ventas de productos especializados para mascotas.

Servicios de clínica. Esta será la actividad principal y la que mayor cantidad de ingresos y trabajo generará en el negocio. En este apartado se engloban todos los

servicios médicos veterinarios que se prestan a los pacientes. A continuación se detallan estos servicios:

- Vacunas.
- Desparasitaciones internas.
- Desparasitaciones externas.
- Consultas veterinarias.
- Urgencias veterinarias.
- Hospitalización.

Peluquería canina. El servicio consistirá en lavado, corte y secado del cabello del animal. La peluquería canina es uno de los servicios con mayor crecimiento de demanda en la actualidad por los dueños de perros, que no disponen del lugar y el tiempo para llevar a cabo el aseo de los mismos. Será por tanto uno de los pilares comerciales de la empresa, actuando al mismo tiempo como actividad generadora de ingresos y atrayendo a los clientes al resto de servicios de clínica.

Productos especializados para mascotas. Como complemento comercial y servicio al cliente, la clínica contará con un pequeño espacio destinado a la venta de productos especializados, tanto de alimentación, como juguetes y complementos. En esta tienda se venderán productos no disponibles en supermercados y otros establecimientos no veterinarios. Aunque los ingresos generados por estos productos no serán más que una pequeña parte de los generados por el negocio, representan un servicio al cliente y un excelente complemento para el cuidado de su mascota.

5.2. PRECIO

Tal y como ya se ha comentado al hacer el análisis de la competencia, los precios de los productos y servicios ofertados son similares a los de la competencia. Se detallan a continuación los precios unitarios por productos y servicios, las unidades que se espera vender durante el primer año de actividad, acompañados de los costes de materias primas asociadas para reflejar el margen que dejan los productos y el beneficio de cada tipo de producto.

PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	PVP	M. PRIMAS	B°
Vacunaciones	600	25,00 €	3,00 €	13.200,00 €
Desparasitaciones Internas	1200	15,00 €	6,00 €	10.800,00 €
Desparasitaciones Externas	400	65,00 €	40,00 €	10.000,00 €
Consultas veterinarias	350	80,00 €	12,00 €	23.800,00 €
Urgencias veterinarias	25	120,00 €	15,00 €	2.625,00 €
Hospitalizaciones	15	40,00 €	10,00 €	450,00 €
Peluquería Canina	350	20,00 €	1,00 €	6.650,00 €
Piensos	300	45,00 €	35,00 €	3.000,00 €
Complementos	300	12,00 €	5,00 €	2.100,00 €
TOTALES Y VALORES MEDIOS	3540	32,40 €	11,89 €	72.625,00 €

5.3. DISTRIBUCIÓN

Tanto la venta de productos, como la prestación de servicios se realizarán en el establecimiento dedicado a clínica veterinaria. Los clientes traerán a sus mascotas a las instalaciones y no se contempla la prestación de servicios a domicilio.

5.4. COMUNICACIÓN

5.4.1. Imagen corporativa

Para la correcta diferenciación del negocio se ha diseñado su imagen corporativa. En esta imagen corporativa básica se encuentran integradas el logotipo, el imagotipo, así como las tipografías y colores distintivos. Estos signos distintivos del negocio deberían verse reflejados y completados en un manual de imagen corporativa más extenso.

En el logotipo aparece la mascota del establecimiento, un cachorro de perro de color marrón con collar verde. Se han utilizado los colores verde y marrón, relacionados con la naturaleza y la salud. Esta asociación se consigue de forma más evidente con el

símbolo más entre la letra T y la palabra inglesa PETS, que forman el nombre de la clínica. La tipografía utilizada es Bernard MT Condensed.



Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Aplicaciones imagen corporativa

Estos son dos ejemplos de aplicaciones de la imagen corporativa, una bolsa de papel y la tarjeta de visita con los datos de contacto básicos.



Fuente: elaboración propia.

5.4.3. Publicidad

Se plantea una serie de inserciones publicitarias en diferentes tamaños en Diario de Teruel, tanto en el momento de inicio de las actividades como publicidad de lanzamiento, como en otros momentos del año con motivo de campañas de vacunación.

Además se plantean colaboraciones con asociaciones de vecinos para la aparición en sus revistas o cartelería de eventos. Estas colaboraciones se extenderán también a protectoras de animales como Amigo Mío, mediante la donación de vacunas y desparasitaciones para los animales de los que cuidan.

Estas acciones están contempladas en el apartado de gastos del plan económico y financiero incluido en este documento.

5.4.4. Acciones Comerciales. Atracción y fidelización de clientes

Tarjeta T+Pets seguimiento

La principal acción comercial que buscará un efecto fidelizador y prescriptor de clientes será la tarjeta “T+Pets seguimiento”. Esta tarjeta se entregará a los clientes y les servirá para llevar un control de todas las revisiones de su mascota, con fechas y las acciones llevadas a cabo por nuestro personal. Además con ella el cliente tendrá derecho a acumular puntos llamados “Petis”, con los que poder obtener servicios gratuitos para la misma mascota o para otra, bien sea suya, o bien de un amigo al que podrá regalar sus “Petis” en caso de que todavía no sea cliente.

3x2 en productos especializados

En determinados momentos del año se realizará esta acción comercial de promoción de productos especializados en nuestra tienda. Los clientes podrán obtener algunos de los productos en la modalidad 3x2, fomentando el consumo de los mismos y actuando como reclamo comercial. Este tipo de acciones pueden tener un efecto muy positivo en cambios de estación y fechas señaladas para hacer volver a los clientes a nuestro establecimiento, de forma que podamos ofrecerles otros o recordarles posibles servicios que sean de su interés.

Primer lavado a mitad de precio

Para la atracción de nuevos clientes se planificará esta acción comercial al inicio de nuestras actividades y en otros momentos puntuales en los que sea conveniente. Solo incluirá el lavado y no el corte que será cobrado en su totalidad. La oferta tendrá un número limitado de unidades para los primeros clientes que la soliciten

5.4.5. Web, Mailing y Redes Sociales

La preocupación de la empresa por las mascotas de sus clientes debe estar presente en todas y cada una de sus comunicaciones online, es por esto que dentro de la estrategia de comunicación, la mascota va a ser el centro de cualquier documento, imagen, publicación o mensaje.

Los canales que se usarán para llegar a los clientes serán los siguientes:

- Web/Blog
- Facebook
- Twitter
- Whatsapp
- Email

Cada uno de estos canales tiene su importancia estratégica y será empleado con fines concretos, intentando aprovechar las ventajas que tiene cada una de estas herramientas.

Algunas de estas herramientas serán usadas, si así lo desea el cliente, como recordatorio en fechas concretas en las que sea necesaria la aplicación de un tratamiento o cualquier otro tipo de intervención. Se denominará a este servicio “T+Pets Recuerda” y no tendrá ningún coste para el cliente. Este servicio complementa de forma más moderna y diferenciada las tarjetas T+Pets que usarán más las personas mayores u otros usuarios que no se sientan tan cómodos con las nuevas tecnologías.

Web/Blog

Este será el pilar fundamental de la comunicación corporativa, en la cual estará publicada toda la información que los clientes puedan necesitar sobre la empresa, desde una sección “Quiénes somos”, la información de contacto, nuestra Misión, Visión y Valores, la carta de servicios veterinarios y de peluquería canina, así como las ofertas y acciones comerciales, etc.

Además se dispondrá de un blog, en el que de forma periódica, se publicarán las noticias relacionadas con la empresa y el sector, colaboraciones en eventos, así como consejos para el cuidado y salud de mascotas.

Facebook

Se abrirá una página de empresa en la red social Facebook, para poder publicar todas las novedades de la web corporativa y mantener una comunicación bidireccional con los clientes. Se tratará de crear comunidad y de animar a los clientes a participar con sus comentarios y aportaciones organizando concursos y sorteos.

Twitter

Los usuarios de la red de microblogging que se hagan seguidores también recibirán todas las novedades de la web. Además se prestará el servicio “T+Pets Recuerda” a través de mensajes directos.

Whatsapp

La mensajería instantánea de Whatsapp se ha convertido en el estándar *de facto* y tiene un gran potencial a nivel comercial. La empresa hará uso de mensajes para informar a sus clientes de las siguientes cuestiones:

- Estado de su mascota cuando no puedan estar presentes en una intervención delicada.
- Estado de su pedido en tienda en las ocasiones en las que al no disponer de un producto específico, haya llegado y esté listo para su recogida.
- Comunicaciones del servicio “T+Pets Recuerda”.
- Comunicaciones comerciales sobre promociones o eventos que cuenten con la colaboración de la clínica, siempre que se tenga el permiso del cliente. Para estos casos se plantea el uso de listas de difusión.

Tanto las comunicaciones “T+Pets Recuerda” como otras de tipo comercial, irán siempre acompañadas del logotipo o consistirán en una imagen diseñada específicamente para la promoción.

Email

Será un método adicional de comunicación comercial para aquellos clientes que así lo prefieran, aunque en este caso no se prestará el servicio “T+Pets Recuerda” ni las comunicaciones de estado de pedido o de la mascota.

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA

La clínica se ubicará en la parte central del polígono sur de Teruel (Plaza de la Cultura), donde existen numerosos locales comerciales sin ocupar y además, es una zona por la que transitan multitud de mascotas de paseo, por lo que muchos clientes potenciales conocerán el negocio sin tener que realizar una gran inversión en publicidad.

Tendrá una superficie útil aproximada de 85 m², dividida en varias salas que estarán debidamente equipadas:

- Tienda/Recepción. Este espacio servirá para recibir a los clientes, como pequeña sala de espera y también como expositor de los productos especializados a la venta. Equipamiento: caja registradora, estantería expositor de productos y dos sillas.
- Despacho/Consulta. Esta será la sala que ocupará habitualmente el personal veterinario cuando no esté recibiendo clientes o realizando otras tareas en el resto de salas. Equipamiento: mesa y sillas de despacho, equipo informático y mesa de atención primaria.
- Peluquería canina. En ella se realizará el lavado y corte de pelo de las mascotas.
- Sala de rayos X. Destinada al diagnóstico por imagen, este espacio debe estar aislado del resto de clínica, debido al riesgo de radiación. Equipamiento: aparato de rayos X.
- Laboratorio. Un pequeño espacio en el que se podrán hacer los análisis necesarios para el diagnóstico. Equipamiento: aparatología de análisis

bioquímico, centrifugadora para hematología y microscopio, todo dispuesto en un banco.

- Quirófano. Sala en la que se realizarán las operaciones quirúrgicas y hospitalizaciones. Equipamiento: Mesa de operaciones, carro de instrumental, anestesia de gas y concentrador de O₂.

6.2. ATENCIÓN DE CLIENTES

Nuevos clientes

Cuando llegue un nuevo cliente se iniciará el protocolo de atención con la toma de datos y expedición de la tarjeta de seguimiento al cliente.

En esta tarjeta de cliente figuran los datos identificativos del cliente y la información básica de la mascota o mascotas, así como un pequeño cuadrante de seguimiento con fechas y la intervención realizada o prevista.

Estos datos, junto con sus datos de contacto, se incluirán en una aplicación CRM para su posterior tratamiento y explotación, tanto para conocer mejor nuestro perfil de cliente y sus preferencias en la realización de acciones comerciales, como para hacer el seguimiento del estado de salud de su mascota y poder prestar el servicio “T+Pets Recuerda”. **Se pretende hacer de estas comunicaciones uno de los factores de diferenciación con respecto a los servicios que prestan otras clínicas.**

Clientes habituales

Cuando acuda a nuestro centro un cliente habitual, se hará la recepción del mismo y posteriormente se enviará su mascota a la consulta o a la sala de peluquería canina. En el caso de que su destino inicial sea la consulta, el personal podrá prestar el servicio en la propia sala o será necesario el traslado del animal a una sala contigua para la realización de una prueba de rayos X o una intervención de quirófano.

Intervenciones quirúrgicas y hospitalización

En caso de ser necesaria una intervención quirúrgica, esta se planificará a primera hora de la mañana, para poder vigilar al animal durante todo el día en el

postoperatorio, de forma que la mascota se irá con su dueño a casa después de una operación, evitando en la medida de lo posible las hospitalizaciones de noche.

Urgencias. Teléfono 24 horas

Un número de teléfono móvil estará a disposición de los clientes para la atención de sus mascotas a cualquier hora, para tratar las urgencias que puedan surgir. Cuando se reciba una llamada de este tipo el equipo necesario se desplazará al establecimiento para prestar el servicio.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. PERSONAL Y FUNCIONES

El personal necesario para atender el negocio será un veterinario y un auxiliar veterinario. El veterinario hará las tareas más delicadas en la atención clínica de mascotas y además tendrá a su cargo la gerencia y la planificación económico-financiera. Por su parte el auxiliar veterinario hará las tareas más comunes de atención de mascotas y además se encargará de la peluquería canina.

Las dos personas harán la función de recepción de clientes y atención al público, tanto presencial como por teléfono. En cuanto a las funciones de promoción y marketing y el servicio “T+Pets Recuerda” serán planificadas por la gerencia y ejecutadas por ambas personas.

Este personal se ha estimado para la carga de trabajo prevista. Si aumenta el volumen de trabajo en peluquería canina, se contratará a personal autónomo para absorber los excesos o picos de trabajo, destinando el auxiliar veterinario exclusivamente a tareas clínicas.

7.2. SERVICIOS EXTERNOS

En cuanto a los servicios externos, se tendrán contratadas las revisiones de los aparatos de laboratorio y rayos x con la empresa suministradora. Además se contratarán los servicios de una asesoría para la emisión de nóminas y la llevanza y presentación de

libros contables, impuestos, pago de tasas y cualquier otra tarea de carácter administrativo.

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación se detallan todos los aspectos referentes al estudio de viabilidad de la clínica veterinaria T+Pets.

8.1. PLAN DE INVERSIÓN

A continuación se presentan los datos de la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio:

INMOVILIZADO	BASE	IVA	TOTAL
Construcciones	23.000,00 €	4.830,00 €	27.830,00 €
Maquinaria	33.700,00 €	7.077,00 €	40.777,00 €
Instalaciones Técnicas	19.500,00 €	4.095,00 €	23.595,00 €
Mobiliario	3.200,00 €	672,00 €	3.872,00 €
Equipos Informáticos	650,00 €	136,50 €	786,50 €
Aplicaciones Informáticas	500,00 €	105,00 €	605,00 €
Otro Inmovilizado Material	950,00 €	199,50 €	1.149,50 €
Activo No Corriente	81.500,00 €	17.115,00 €	98.615,00 €
Existencias	2.800,00 €	588,00 €	3.388,00 €
Activo Corriente	2.800,00 €	588,00 €	3.388,00 €
TOTAL ACTIVO	84.300,00 €	17.703,00 €	102.003,00 €

Las cuantías descritas en el cuadro de inversiones responden a los requisitos de un establecimiento destinado a clínica veterinaria de tamaño pequeño y han sido extraídas de proveedores del sector. Las inversiones se han agrupado por partidas contables y se incluyen con IVA, aunque hay que hacer notar que este es plenamente deducible.

Las partidas de activo no corriente hacen referencia a las inversiones descritas en el apartado [ubicación e infraestructura](#). Por otro lado, partida de existencias tiene el carácter de existencias iniciales para la apertura del negocio y cubrirá un mes de actividad.

Fondo de Maniobra

CALCULO DE FONDO DE MANIOBRA	
Arrendamientos	600,00 €
Materiales mantenimiento	1.200,00 €
Gastos de personal	1.725,63 €
Otros servicios	400,00 €
Primas de seguros	300,00 €
Publicidad y propaganda	150,00 €
Suministros	550,00 €
Otros Tributos	70,00 €
Devolución de préstamos	435,97 €
Total Pagos Mensuales	5.431,60 €
Meses	2
TOTAL	10.863,21 €

Tal y como se describe en el cuadro anterior, el fondo de maniobra se ha calculado para que el negocio sea capaz de tener los recursos necesarios para los gastos y aprovisionamientos de dos mensualidades.

8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Para la financiación del negocio el promotor va a disponer de 80.000 € como fondos propios y va a constituir un préstamo de 30.000 €.

FINANCIACIÓN	IMPORTE
PATRIMONIO NETO	
Fondos propios	80.000,00 €
PASIVO NO CORRIENTE	

Deudas a largo plazo	30.000,00 €
TOTAL FINANCIACIÓN	110.000,00 €

En el cuadro siguiente aparece el resumen de los gastos de financiación requeridos para la puesta en marcha. Esta financiación se ha calculado en función de simulación de préstamo obtenida en una entidad bancaria. El préstamo tiene un plazo de devolución de 7 años sin carencia y un tipo de interés nominal del 6% con devoluciones mensuales por cuota constante.

También se ha contemplado la el uso de una línea de crédito con un límite de 12.000 € para financiar el fondo de maniobra y así reducir la cantidad de recursos propios dispuestos por el promotor. Este medio de financiación únicamente tendrá uno gastos financieros por la comisión de apertura del 0,75% y el coste de las cantidades dispuestas será del 4,82% TAE, pero no habrá ningún coste por la cantidad no dispuesta.

8.3. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO	TOTAL	PATRIMONIO NETO	TOTAL
Construcciones	23.000,00 €	Fondos propios	80.000,00 €
Maquinaria	33.700,00 €	Deudas a largo plazo	30.000,00 €
Instalaciones Técnicas	19.500,00 €		
Mobiliario	3.200,00 €		
Equipos Informáticos	650,00 €		
Aplic. Informáticas	500,00 €		
Otro Inmovilizado Mat.	950,00 €		
Activo No Corriente	81.500,00 €	Pasivo No Corriente	110.000,00 €
HP deudora IVA	17.115,00 €		
Existencias	3.388,00 €		
Tesorería	7.997,00 €		
Activo Corriente	28.500,00 €	Pasivo Corriente	0,00 €
TOTAL ACTIVO	110.000,00 €	TOTAL PASIVO	110.000,00 €

La partida del activo corriente *HP deudora IVA*, representa la cantidad adeudada por la agencia tributaria, como IVA deducible por las compras del inmovilizado material.

Por otro lado, los excedentes de tesorería procedentes de la financiación propia, servirán para atender las obligaciones de pago de la empresa con sus proveedores y suministradores de servicios, minimizando así el uso de la línea de crédito de que dispone la empresa.

8.4. INGRESOS Y GASTOS

8.4.1. Ingresos

Para el cálculo de ingresos se ha realizado una estimación atendiendo a un escenario de actividad media, basado en los datos procedentes de la entrevista con una profesional del sector y comparados con los ofrecidos por el barómetro de clínicas veterinarias VMS.

ESCENARIOS DE ACTIVIDAD POR INGRESOS				
PRODUCTO O SERVICIO	MÍNIMO (75%)	MEDIO (100%)	MÁXIMO (150%)	
Vacunaciones	11.250,00 €	15.000,00 €	22.500,00 €	
Desparasitaciones Internas	13.500,00 €	18.000,00 €	27.000,00 €	
Desparasitaciones Externas	19.500,00 €	26.000,00 €	39.000,00 €	
Consultas veterinarias	21.000,00 €	28.000,00 €	42.000,00 €	
Urgencias veterinarias	2.250,00 €	3.000,00 €	4.500,00 €	
Hospitalizaciones	450,00 €	600,00 €	900,00 €	
Peluquería Canina	5.250,00 €	7.000,00 €	10.500,00 €	
Piensos	10.125,00 €	13.500,00 €	20.250,00 €	
Complementos	2.700,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €	
TOTAL INGRESOS	86.025,00 €	114.700,00 €	172.050,00 €	

Como puede observarse en la tabla, además del escenario de nivel de actividad media, elegido como el más probable para realizar los cálculos sobre la viabilidad económica y financiera negocio, existen otros dos que se plantean como el escenario

mínimo, con un nivel de actividad del 75% y por otro lado el escenario máximo, con un nivel de actividad del 150%, en el que el personal planteado podría llegar a ser insuficiente y la estructura de recursos humanos debería crecer para asumir el aumento de carga de trabajo.

INGRESOS	X0		X1	X2
	MENSUAL	ANUAL		
Nº Servicios Clínica	245	2940	3234	3331
Precio medio servicios	33,20 €	33,20 €	33,70 €	34,37 €
Nº Ventas productos	50	600	660	680
Precio medio productos	28,50 €	28,50 €	28,93 €	29,51 €
ING. SERVICIOS	8.133,33 €	97.600,00 €	108.970,40 €	114.484,30 €
ING. PRODUCTOS	1.425,00 €	17.100,00 €	19.092,15 €	20.058,21 €
TOTALES	9.558,33 €	114.700,00 €	128.062,55 €	134.542,52 €

Se han incrementado los precios y el número de clientes en los años siguientes a la apertura:

INCREMENTOS	X1	X2
Incremento de precios	1,50%	2,00%
Incremento de clientes	10,00%	3,00%

Este incremento de clientes del 10% pasado un año desde su apertura se hace previsible debido a la difusión y mayor conocimiento de la existencia del negocio entre los clientes potenciales. Aun así, no se hace una previsión de incremento de existencias debido a este incremento de clientes, sino que el negocio lo asumirá con una mayor rotación de stock. En los años siguientes, se ha tenido en cuenta una evolución anual con un incremento de clientes del 3%.

8.4.2. Gastos

Gastos de Aprovisionamientos

PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	M. PRIMAS	TOTAL
Vacunaciones	600	3,00 €	1.800,00 €
Desparasitaciones Internas	1200	6,00 €	7.200,00 €
Desparasitaciones Externas	400	40,00 €	16.000,00 €
Consultas veterinarias	350	12,00 €	4.200,00 €
Urgencias veterinarias	25	15,00 €	375,00 €
Hospitalizaciones	15	10,00 €	150,00 €
Peluquería Canina	350	1,00 €	350,00 €
Piensos	300	35,00 €	10.500,00 €
Complementos	300	5,00 €	1.500,00 €
COSTE TOTAL ANUAL APROVISIONAMIENTOS			42.075,00 €
COSTE MENSUAL			3.506,25 €

El incremento de los gastos de aprovisionamiento es proporcional al que afecta a las ventas, tanto en precios como en incremento en porcentaje del número de clientes.

Gastos de Personal

CATEGORÍA	Nº	SALARIO MES	SEGURIDAD SOCIAL MES	SALARIO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL ANUAL
Titular	1	0,00 €	304,55 €	0,00 €	3.654,60 €
Auxiliar Veterinario	1	1.009,05 €	412,03 €	14.126,70 €	4.944,35 €
TOTALES	2	1.009,05 €	716,58 €	14.126,70 €	8.598,95 €

En el caso del titular de la explotación no se ha tenido en cuenta una retribución, únicamente aparece como gasto la cuantía correspondiente a la cuota de seguridad social en el régimen de trabajadores autónomos. Esta cuota está calculada conforme a la base mínima de cotización, incluyendo las partidas de contingencias comunes, contingencias profesionales según su CNAE y protección por cese de actividad.

En cuanto a los gastos de personal por la contratación de un auxiliar veterinario, se han calculado 14 pagas conforme a las tablas del convenio colectivo de aplicación, más un 35% de costes de seguridad social.

Por último, estos gastos han sido incrementados en la misma cuantía que los precios de sus productos y servicios.

GASTOS DE PERSONAL	AÑO X0	AÑO X1	AÑO X2
Sueldos brutos	14.126,70 €	14.338,60 €	14.553,68 €
Seguridad social	8.598,95 €	8.727,93 €	8.858,85 €
TOTALES	22.725,65 €	23.066,53 €	23.412,53 €

Gastos de Trabajos, Suministros y Servicios Exteriores

TRABAJOS, SUMINISTROS Y SERVICIOS EXTERIORES				
CONCEPTOS	X0		X1	X2
	MENSUAL	ANUAL		
Arrendamientos	600,00 €	7.200,00 €	7.308,00 €	7.417,62 €
Rep. y conservación	25,00 €	300,00 €	304,50 €	309,07 €
Servicios profesionales	80,00 €	960,00 €	974,40 €	989,02 €
Seguros	263,08 €	3.157,00 €	3.204,36 €	3.252,42 €
Servicios bancarios	18,33 €	220,00 €	223,30 €	226,65 €
Publicidad	150,00 €	1.800,00 €	1.827,00 €	1.854,41 €
Suministros	516,67 €	6.200,00 €	6.293,00 €	6.387,40 €
Telecomunicaciones	91,67 €	1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
Otros servicios	216,67 €	2.600,00 €	2.639,00 €	2.678,59 €
Tributos	75,00 €	900,00 €	913,50 €	927,20 €
TOTAL	2.036,42 €	24.437,00 €	24.803,56 €	25.175,61 €
TIPOLOGÍA DE GASTOS				
Fijos	1.472,00 €	17.664,00 €	17.928,96 €	18.197,89 €
% Fijos	72,28%			
Variables	564,42 €	6.773,00 €	6.874,60 €	6.977,71 €
% Variables	27,72%			

Detalle de los trabajos, suministros y servicios exteriores:

- Reparaciones y conservación. Incluyen gastos de reparación y mantenimiento general de las instalaciones.
- Servicios profesionales. Gastos relacionados con asesorías o gestorías.

- Seguros. Corresponden a las primas necesarias para las coberturas de responsabilidad civil, accidentes robo e incendios (Cálculo facilitado por un agente de seguros para las coberturas especificadas y las características del negocio y local).
- Servicios bancarios. Comisiones y otros gastos por el uso de TPV y emisión de recibos.
- Publicidad y propaganda. Se incluye un gasto inicial de 800 € que corresponde a material de papelería, tarjetas y folletos. El resto del gasto consignado se aplicará a campañas de anuncios en prensa y colaboración en eventos.
- Suministros. En esta partida están incluidos los gastos de electricidad, agua y gas u otro combustible, así como el coste estimado de alta.
- Telecomunicaciones. Plan de conexión a Internet mediante fibra, teléfono fijo y móvil con llamadas ilimitadas.
- Otros Servicios. Costes de mantenimiento y revisión de los aparatos de radiología, ecografía, gases y demás instrumental de laboratorio, así como de las alarmas y material de extinción de incendios.
- Tributos. Por último la tasa de basuras y otros impuestos municipales.

Clasificación de los gastos:

- Gastos fijos: Arrendamientos, servicios profesionales, publicidad, seguros y tributos, más el 35% del resto de gastos.
- Gastos Variables: el 65% del resto de gastos.

Gastos Financieros

RESUMEN DE GASTOS FINANCIEROS	X0		X1	X2
	MENSUAL	ANUAL		
Amortización	297,84 €	3.574,05 €	3.788,49 €	4.015,80 €
Intereses	138,14 €	1.657,64 €	1.443,20 €	1.215,89 €
Cuotas	435,97 €	5.231,69 €	5.231,69 €	5.231,69 €

8.5. AMORTIZACIÓN

Para el cálculo de la amortización de los activos, se han usado los coeficientes máximos propuestos por la Agencia Tributaria para estimación directa simplificada.

INVERSIÓN	VALOR	COEF.	TOTAL
Obra Civil	23.000,00 €	2%	460,00 €
Equipos médicos y asimilados	33.700,00 €	15%	5.055,00 €
Resto instalaciones	19.500,00 €	10%	1.950,00 €
Mobiliario	3.200,00 €	10%	320,00 €
Equipos para procesos de información	650,00 €	25%	162,50 €
Sistemas y programas informáticos	500,00 €	33%	165,00 €
Otros elementos	950,00 €	10%	95,00 €
TOTALES Y AMORT. MEDIA	81.500,00 €	10,07%	8.207,50 €

Como resultado de este nivel de amortización, el período medio de la misma se sitúa en los 9 años y 339 días.

8.6. PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
CONCEPTOS	X0		X1	X2
	MENS.	ANUAL		
INGRESOS	9.558,33 €	114.700,00 €	128.062,55 €	134.542,52 €
1. Importe neto cifra de negocios	9.558,33 €	114.700,00 €	128.062,55 €	134.542,52 €
Ventas y Prestación de servicios	9.558,33 €	114.700,00 €	128.062,55 €	134.542,52 €
GASTOS	8.120,43 €	97.445,15 €	98.783,71 €	100.142,35 €
2. Aprovisionamientos	3.506,25 €	42.075,00 €	42.706,13 €	43.346,72 €
Compras aprovisionamientos	3.506,25 €	42.075,00 €	42.706,13 €	43.346,72 €
3. Gastos de personal	1.893,80 €	22.725,65 €	23.066,53 €	23.412,53 €
Sueldos y salarios	1.177,23 €	14.126,70 €	14.338,60 €	14.553,68 €

Seguridad social a cargo de la empresa	716,58 €	8.598,95 €	8.727,93 €	8.858,85 €
4. Otros gastos de explotación	2.036,42 €	24.437,00 €	24.803,56 €	25.175,61 €
Arrendamientos	600,00 €	7.200,00 €	7.308,00 €	7.417,62 €
Reparaciones y conservación	25,00 €	300,00 €	304,50 €	309,07 €
Servicios profesionales	80,00 €	960,00 €	974,40 €	989,02 €
Seguros	263,08 €	3.157,00 €	3.204,36 €	3.252,42 €
Servicios bancarios	18,33 €	220,00 €	223,30 €	226,65 €
Publicidad	150,00 €	1.800,00 €	1.827,00 €	1.854,41 €
Suministros	516,67 €	6.200,00 €	6.293,00 €	6.387,40 €
Telecomunicaciones	91,67 €	1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
Otros servicios	216,67 €	2.600,00 €	2.639,00 €	2.678,59 €
Tributos	75,00 €	900,00 €	913,50 €	927,20 €
5. Amortización de inmovilizado	683,96 €	8.207,50 €	8.207,50 €	8.207,50 €
Amortización del inmovilizado material	683,96 €	8.207,50 €	8.207,50 €	8.207,50 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.437,90 €	17.254,86 €	29.278,84 €	34.400,16 €
7. Gastos financieros	138,14 €	1.657,64 €	1.443,20 €	1.215,89 €
Intereses de deudas	138,14 €	1.657,64 €	1.443,20 €	1.215,89 €
RESULTADO FINANCIERO	-138,14 €	-1.657,64 €	-1.443,20 €	-1.215,89 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.299,77 €	15.597,21 €	27.835,64 €	33.184,27 €
Impuesto de sociedades	194,97 €	2.339,58 €	4.175,35 €	6.636,85 €
Tipo impositivo aplicado	15%	15%	15%	20%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.104,80 €	13.257,63 €	23.660,30 €	26.547,42 €

Esta cuenta de pérdidas y ganancias se ha calculado atendiendo al escenario medio de actividad y en ella se puede apreciar la generación de beneficios desde el primer ejercicio.

8.7. UMBRAL DE RENTABILIDAD

UMBRAL DE RENTABILIDAD	X0	X1	X2
------------------------	----	----	----

	MENS.	ANUAL		
INGRESOS				
Ingresos de explotación	9.558,33 €	114.700,00 €	128.062,55 €	134.542,52 €
COSTES				
Aprovisionamientos (variables)	3.506,25 €	42.075,00 €	42.706,13 €	43.346,72 €
Gastos de personal (fijos)	1.893,80 €	22.725,65 €	23.066,53 €	23.412,53 €
Suministros y servicios exteriores (fijos)	1.472,00 €	17.664,00 €	17.928,96 €	18.197,89 €
Suministros y servicios exteriores (variables)	564,42 €	6.773,00 €	6.874,60 €	6.977,71 €
Gastos financieros (fijos)	138,14 €	1.657,64 €	1.443,20 €	1.215,89 €
Amortización (fijos)	683,96 €	8.207,50 €	8.207,50 €	8.207,50 €
TOTAL COSTES	8.258,57 €	99.102,79 €	100.226,91 €	101.358,24 €
B° ANTES DE IMPUESTOS	1.299,77 €	15.597,21 €	27.835,64 €	33.184,27 €
Precio medio de servicios / productos	32,40 €	32,40 €	32,89 €	33,54 €
Nº de servicios / productos	295	3540	3894	4011
Suma de costes fijos (CF)	4.187,90 €	50.254,79 €	50.646,19 €	51.033,81 €
Suma de costes variables (CV)	4.070,67 €	48.848,00 €	49.580,72 €	50.324,43 €
Costes variables unitarios (CVu)	13,80 €	13,80 €	12,73 €	12,55 €
Q* Óptima - Nº de servicios mínimos	225	2702	2513	2430
Umbral de rentabilidad o Punto Muerto	8.258,57 €	99.102,79 €	100.226,91 €	101.358,24 €

De nuevo se ha utilizado el escenario de nivel medio para calcular el punto muerto o umbral de rentabilidad. Al calcular la Q* o número de servicios mínimos, se puede apreciar como la cantidad es inferior a la planteada para el citado nivel de actividad y que por tanto el negocio es capaz de generar recursos suficientes para garantizar su continuidad y crecimiento.

8.8. ESCENARIOS. BENEFICIOS Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

8.8.1. Beneficios por escenario

Se expone a continuación la comparativa de resultados obtenidos para los tres escenarios planteados y la rentabilidad asociada a cada uno de ellos. Estos escenarios han sido calculados de la siguiente manera:

Escenario con nivel de actividad al 75%

Se han reducido los ingresos y los gastos de aprovisionamientos al 75% del nivel medio esperado. El resto de partidas no han sido modificadas.

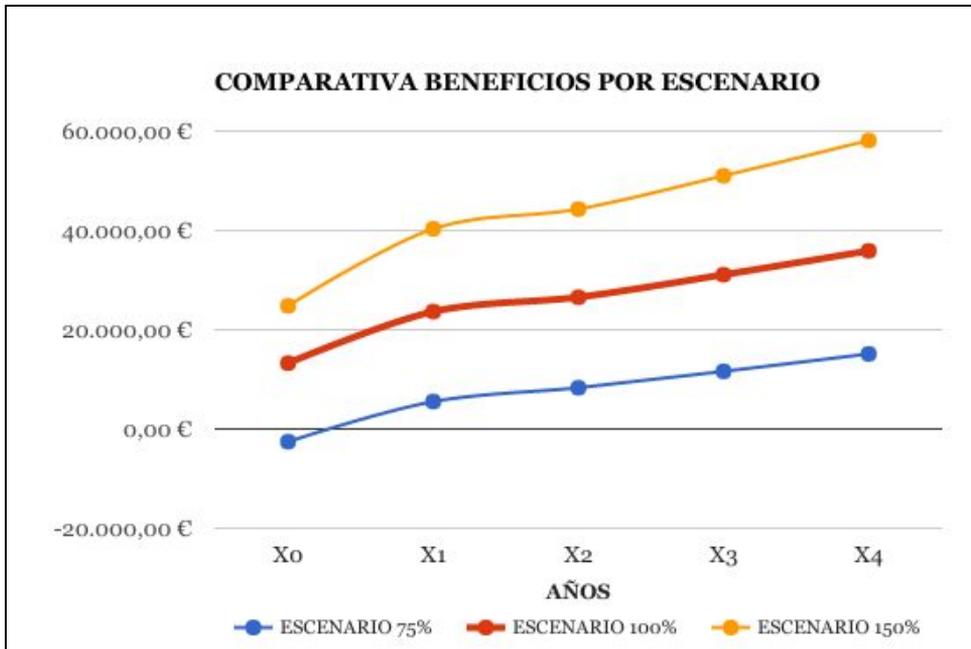
Escenario con nivel de actividad al 150%

Se han aumentado los ingresos y gastos de aprovisionamientos al 150% de nivel medio esperado. Además, se han duplicado los gastos de personal, ya que como se ha comentado con anterioridad, este aumento del volumen de trabajo no podría ser asumido por el personal incluido en el proyecto, siendo necesaria la contratación de otro auxiliar veterinario y los servicios exteriores de un refuerzo para la peluquería canina. El resto de partidas no han sido modificadas para el cálculo de este escenario.

En la siguiente tabla comparativa se pueden apreciar los beneficios generados por la empresa en los tres escenarios propuestos.

TABLA COMPARATIVA	BENEFICIOS DESPUÉS DE IMPUESTOS POR EJERCICIO				
	X0	X1	X2	X3	X4
ESCENARIO 75%	-2.559,04 €	5.522,05 €	8.308,26 €	11.612,55 €	15.120,50 €
ESCENARIO 100%	13.257,63 €	23.660,30 €	26.547,42 €	31.083,24 €	35.889,66 €
ESCENARIO 150%	24.806,46 €	40.330,23 €	44.295,72 €	51.013,65 €	58.131,85 €

En el escenario correspondiente al nivel de actividad del 75% se constata que en el primer ejercicio se generan pérdidas y en los siguientes los beneficios son escasos. Sin embargo, en el escenario con el nivel del 150% los beneficios generados son elevados. Estos resultados quedan patentes en el siguiente gráfico comparativo:



8.8.2. Rentabilidad por escenario

A partir de los resultados obtenidos en el apartado anterior, se pueden calcular dos medidas de la rentabilidad esperada del negocio, el periodo medio de recuperación de la inversión y la TIR o tasa de rentabilidad interna. Para ello previamente se han calculado los flujos de efectivo generados en el negocio, añadiendo al beneficio la cuantía de la amortización del inmovilizado y restando la amortización del préstamo. En el siguiente cuadro se pueden consultar los flujos de efectivo:

FLUJOS DE CAJA	X0	X1	X2	X3	X4
ESCENARIO 75%	2.074,41 €	9.941,06 €	12.499,96 €	15.563,30 €	18.815,84 €
ESCENARIO 100%	17.891,08 €	28.079,30 €	30.739,12 €	35.033,99 €	39.585,00 €
ESCENARIO 150%	29.439,91 €	44.749,23 €	48.487,41 €	54.964,40 €	61.827,20 €

Periodo medio de recuperación de la inversión.

- Escenario de nivel 75%. Se recupera la inversión a los 6 años.
- Escenario de nivel 100%. Se recupera la inversión a los 3 años y 34 días.
- Escenario de nivel 150%. Se recupera la inversión a los 2 años y 43 días.

TIR (Tasa de rentabilidad interna).

Se realiza el cálculo de la TIR tomando los flujos de caja más el valor neto contable de los activos, que al final del quinto año asciende a 40.950 €.

- Escenario de nivel 75%. Se obtiene una tasa del 2,69%.
- Escenario de nivel 100%. Se obtiene una tasa del 13,64%.
- Escenario de nivel 150%. Se obtiene una tasa del 21,99%.

9. CONCLUSIONES

Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, este es un negocio rentable en la actualidad y con buen potencial de futuro. Si se atiende a las cifras de rentabilidad previstas para un escenario de nivel medio de actividad, el negocio resulta atractivo, más si se tiene en cuenta, que dicho nivel conlleva una dosis de prudencia y que la empresa, por estructura y tamaño de mercado, puede aspirar a acercarse al siguiente escalón.

Se puede decir que con todos los datos obtenidos y analizados en este plan se consigue su objetivo principal, es decir, constatar la viabilidad del negocio y su idoneidad para la puesta en marcha. Para ello se han consultado numerosos artículos de prensa, portales especializados en veterinaria, varios colegios profesionales y algunos libros. El trabajo ha sido concienzudo, haciendo uso de metodologías habituales en el estudio de la estrategia empresarial, las entrevistas con una profesional del sector y la obtención de datos e indicadores estadísticos de un panel de empresas. Existe aun así una limitación debida a que este se ha concebido como un proyecto de autoempleo y este hecho ha condicionado el cálculo de los resultados y rentabilidad. En ellos no se ha incluido un gasto de personal para el promotor y por tanto no se ha tenido en cuenta como gasto, caso muy habitual en las micropymes que puede distorsionar la percepción del resultado si no se conoce tal circunstancia. Con todo, como se ha comentado, se alcanza el objetivo principal y queda este documento con datos valiosos para cualquier profesional que decida emprender.

Por otro lado, se ha de poner de manifiesto el potencial detectado durante el estudio del mercado, su estado y sus perspectivas futuras. Esta se trata de una actividad

que puede complementarse con otros negocios relacionados con la clínica veterinaria y que no están incluidos en el objeto de negocio, como pueden ser:

- Tiendas de mascotas.
- Residencias y guarderías para mascotas.
- Centros de adiestramiento.
- Centros de cría de mascotas.
- Animalarios.

Estas actividades pueden resultar diversificación relacionada con el negocio principal y ser un camino de ampliación en el futuro, mediante la reinversión de los beneficios generados.

Aun cuando existe competencia en el sector, se ha demostrado que es un mercado en crecimiento, por lo que posicionarse en el mismo ahora de la manera adecuada, puede asegurar inicialmente el autoempleo para el propietario del negocio y beneficios a medio plazo que le permitirán crecer y afianzar su posición competitiva.

Por último, hay que destacar la necesidad del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado y en un entorno en el que la preocupación de los propietarios de animales aumenta y en el que el tiempo que pueden dedicarle disminuye, la empresa debe ser capaz de diferenciarse de la competencia y prestar un servicio de calidad destacada, de forma que sus clientes sientan que **su mascota está en buenas manos**.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ANFAAC. ASOCIACIÓN NACIONAL DE FABRICANTES DE ALIMENTOS PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA: *Macromagnitudes del sector*. Disponible en: <http://www.anfaac.org/macromagnitudes-del-sector/>
Fecha de consulta: 23/11/2016.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DISTRIBUIDORES DE PRODUCTOS PARA ANIMALES DE COMPAÑÍA: *Decálogo de la buena tienda*. Disponible en: http://www.aedpac.com/usuarios/profesional/arxiu/34_1_DECALOGObuenaTienda.pdf
Fecha de consulta: 23/11/2016.
- BLÁZQUEZ, S.: *El País. Economía. Mascotas: Animales que generan millones*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/26/actualidad/1435315494_296503.html
Fecha de publicación: 27/06/2015 - Fecha de consulta 23/11/2016.
- COLEGIO OFICIAL DE VETERINARIOS DE MADRID: *Diagnóstico estratégico de la clínica de pequeños animales. Estudio cuantitativo: clínicas veterinarias de pequeño animal*. Madrid, 2010. Disponible en: http://www.colvema.org/WV_descargas/clinicas3A-30032011164126.pdf
Fecha de consulta: 23/11/2016.
- COLEGIO OFICIAL DE VETERINARIOS DE TERUEL: *Clinicas y consultorios*. Disponible en: <http://covteruel.org/wp-content/uploads/2016/02/Clinicas-y-consultorias-2.pdf>
Fecha de publicación: 02/2016 - Fecha de consulta: 23/11/2016.
- DÍAZ, J.: *Argos Portal Veterinaria: ¿Tienda en una clínica veterinaria?*. Disponible en: <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/2815/articulos-archivo/tienda-en-la-clinica-veterinaria.html>
Fecha de publicación: 06/05/2013 - Fecha de consulta: 23/11/2016.
- FEDIAF. THE EUROPEAN PET FOOD INDUSTRY FEDERATION: *Facts & Figures*. Disponible en: http://www.fediaf.org/fileadmin/user_upload/Secretariat/facts_and_figures_2014.pdf
Fecha de consulta: 23/11/2016.

- GARCÍA CAMPOS, J.M.: *La Vanguardia. Vangdata: ¿Qué porcentaje de hogares tienen mascotas?*. Disponible en:
<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150601/54431517328/porcentaje-hogares-mascotas.html>
 Fecha de actualización: 05/06/2015 - Fecha de consulta: 23/11/2016.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: *Número de hogares por provincias según tamaño de hogar y número de habitaciones de la vivienda*. Disponible en:
<http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/p276/2016-2031/10/&file=01001.px>
 Fecha de consulta: 23/11/2016.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., CLARK, T.: *Generación De Modelos De Negocio Un Manual Para Visionarios, Revolucionarios Y Retadores*. Barcelona: Deusto, 2011. Print.
- VENTURA GARCÍA, JOAQUÍN.: *Argos Portal Veterinaria: ¿La profesión con menos paro en España es Veterinaria?*. Disponible en:
<http://argos.portalveterinaria.com/noticia/9579/actualidad/la-profesion-con-menos-paro-en-espana-es-veterinaria.html>
 Fecha de publicación: 15/07/2013 - Fecha de consulta 23/11/2016.
- VETERINDUSTRIA. ASOCIACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA INDUSTRIA DE SANIDAD Y NUTRICIÓN ANIMAL: *El sector veterinario en cifras estadísticas*. Disponible en:
http://www.veterindustria.com/estadisticas/veterindustria/el-sector-en-cifras_25_1_ap.html
 Fecha de consulta: 23/11/2016.
- VILLAGRASA FERRER, M.: *Argos Portal Veterinaria: Conclusiones del diagnóstico estratégico sobre las clínicas de pequeños animales de la Comunidad de Madrid*. Disponible en:
<http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6788/actualidad/conclusiones-del-diagnostico-estrategico-sobre-las-clnicas-de-pequeos-animales-de-la-comunidad-de-madrid.html>
 Fecha de publicación: 14/01/2011 - Fecha de consulta: 23/11/2026.

11. ANEXOS

ANEXO I: MARCO LEGAL Y OTROS REQUISITOS DEL NEGOCIO

Existen multitud de normas que afectan a las clínicas veterinarias. Estas son las de aplicación fundamental:

Legislación Española

- Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el Régimen Jurídico de la Tenencia de Animales Potencialmente Peligrosos.
- Real Decreto 287/2002, de 22 de marzo, por el que se desarrolla la Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el régimen jurídico de la tenencia de animales potencialmente peligrosos.
- Ley 8/2003, de 24 de abril, de sanidad animal.
- Real Decreto 526/2014 , de 20 de junio, por el que se establece la lista de las enfermedades de los animales de declaración obligatoria y se regula su notificación.

Legislación Aragonesa

- Ley 13/2002, de 23 de diciembre, de tenencia, protección y derechos de los animales.
- DECRETO 181/2009, de 20 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan los núcleos zoológicos en la Comunidad Autónoma de Aragón.

Colegio Oficial de Veterinarios de Aragón

- Código de conducta veterinaria.
- Registro de Identificación de Animales de Compañía de Aragón (RIACA).
- Registro de Centros y profesionales Veterinarios.

Licencias y Autorizaciones

- Licencia de Actividad en cumplimiento de la normativa sectorial de aplicación (urbanística, medioambiental, higiénico-sanitaria, de prevención y protección de incendios, etc.). (Ayuntamiento de Teruel)
- Licencia de Apertura y Funcionamiento para uso de los edificios, locales o instalaciones, una vez la licencia de actividad está en regla. (Ayuntamiento de Teruel).
- Autorización y registro de establecimientos distribuidores de medicamentos y/o elaborador de autovacunas. (Gobierno de Aragón).

Requisitos mínimos y características específicas de los centros veterinarios

Los requisitos materiales mínimos que debe cumplir un centro veterinario están en función del tipo de centro de que se trate y de las actividades que en él se desarrollan.

Consultorio veterinario:

- Acceso independiente.
- Una sala de recepción o espera.
- Una sala para consulta y pequeñas intervenciones médico-quirúrgicas que incluirá, al menos, una mesa de exploración con la iluminación adecuada y dotación de agua fría y caliente. Esta sala será independiente de la sala de espera.
- Materiales médico-quirúrgicos e instalaciones necesarias para las actividades que se realicen.
- Un lector homologado de microchips.

En caso de tratarse de una clínica, además de lo anterior el centro deberá disponer de:

- Un quirófano independiente de cualquier otra dependencia, con medios de reanimación y gases medicinales.
- Existencia de equipos de esterilización para el instrumental y material quirúrgico.
- Instalación de radiodiagnóstico de acuerdo con la normativa vigente.
- Laboratorio que incluya microscopio y medios para análisis bioquímicos y hematológicos (estos han de ser propios si anuncia urgencias y/o servicio de 24 horas; en caso contrario, pueden ser concertados).

Servicio de urgencias - Teléfono 24 horas

Esta es una de las dos modalidades que permita la inscripción en el Registro de Centros y Profesionales Veterinarios. En este caso no es necesaria la apertura 24 horas, sino un medio de localización (teléfono o busca) disponible las 24 horas.

Otras disposiciones

Los centros veterinarios deben cumplir igualmente con la legislación y normativa aplicable en materia de gestión de residuos.

En lo que respecta a la prevención de riesgos laborales, Y además de la normativa general, las clínicas veterinarias han de estar especialmente atentas a todo lo relacionado con la protección de los trabajadores contra los riesgos relativos a la exposición a agentes biológicos. Además seguridad debe extremarse en las instalaciones radiológicas.

Toda actividad comercial y de servicios distinta de la actividad clínica propiamente dicha tendrá carácter secundario, y la superficie comercial y de servicios no será superior al 30% de la superficie total del centro veterinario. En todo caso, el titular del centro deberá proveerse de las licencias y autorizaciones administrativas legalmente requeridas para el desarrollo de cualquier actividad secundaria.

ANEXO II: BARÓMETRO SECTORIAL VMS

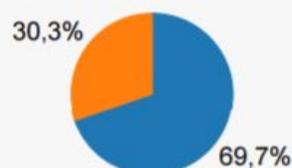
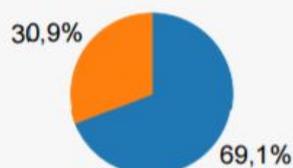
A continuación se incluyen los datos obtenidos del barómetro sectorial de clínicas veterinarias usuarias del software de gestión qvet y que integran los datos de un panel de más de 500 empresas para conformar los indicadores del sector VMS (Veterinary Management Studies) de clínicas veterinarias en España.

Tipología de Ingresos (%) por Clínica y Tienda

MAT

2015

2016



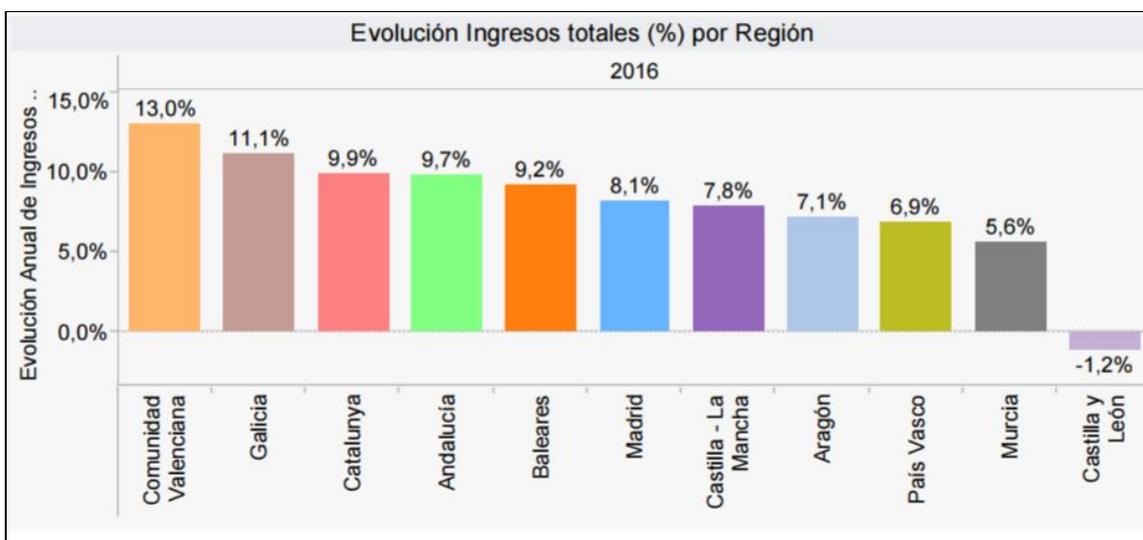
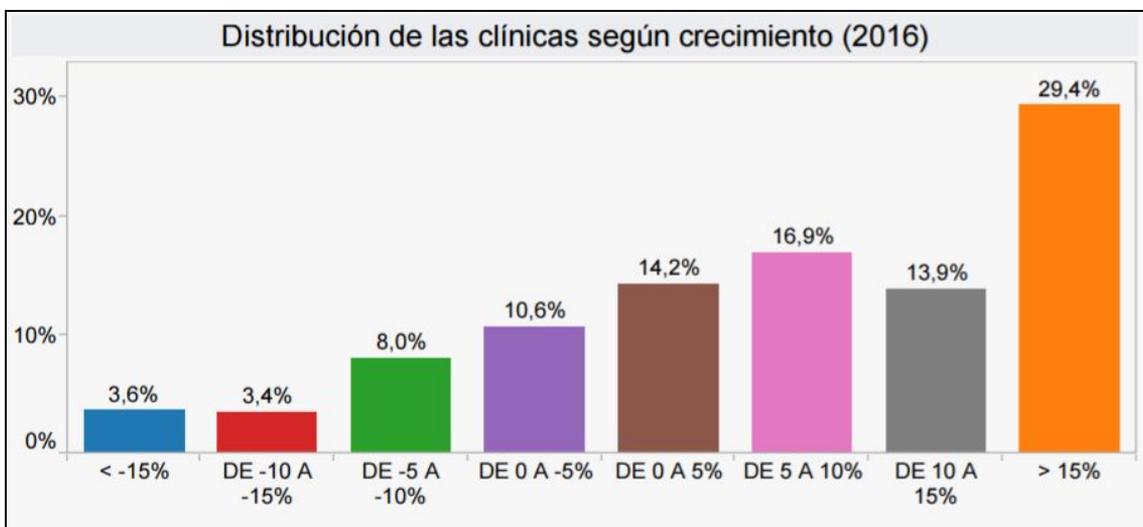
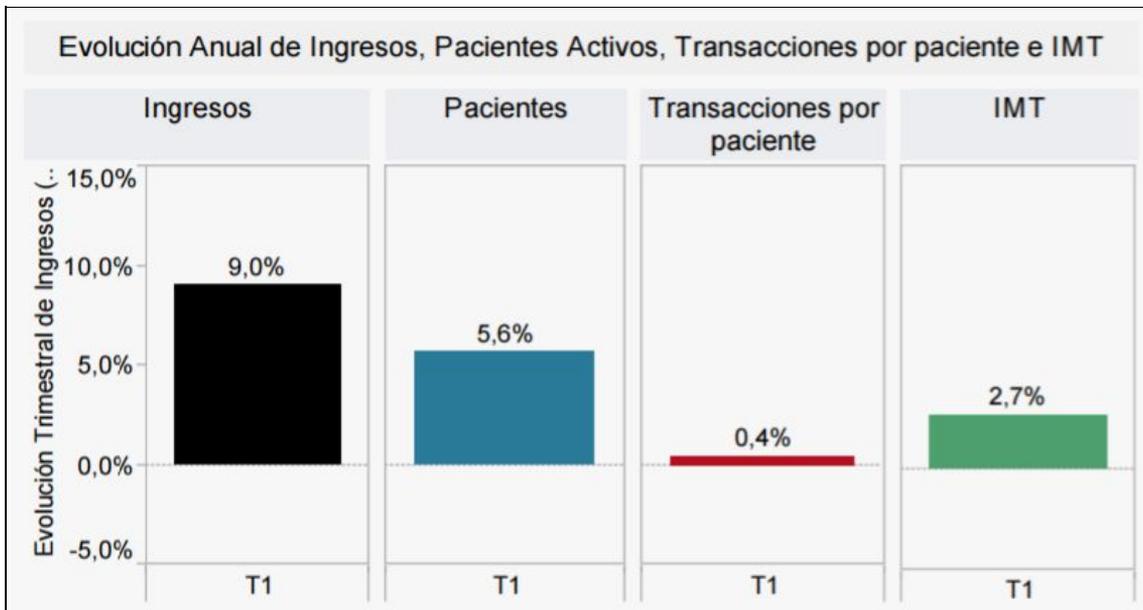
■ CLINICA ■ TIENDA

Clínicas Veterinarias: Resumen sectorial



Promedio de Pacientes Activos, Ingresos Totales (€), Transacciones totales/diarias, Importe Medio por Transacción (€), Transacciones anuales por Paciente e Ingreso Anual por Paciente (€)

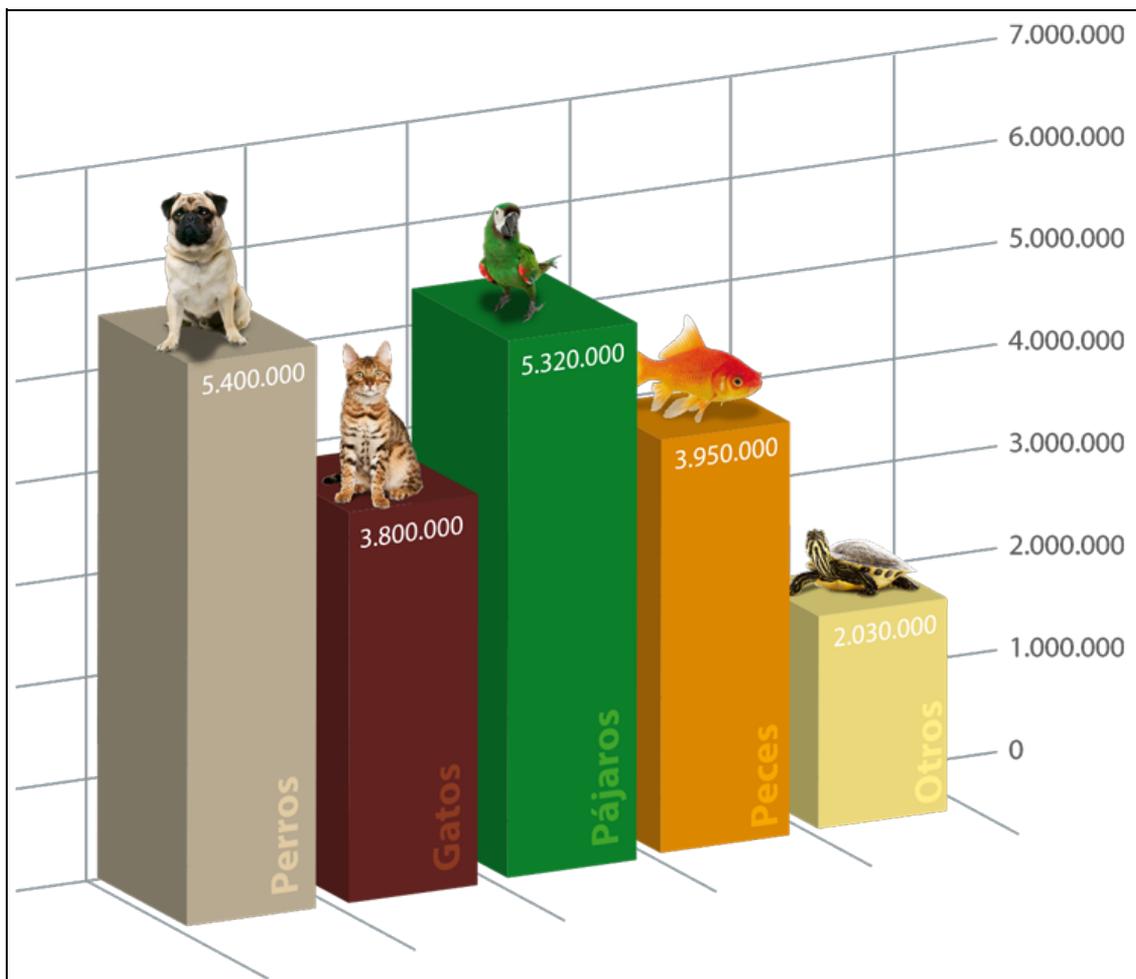
		YEAR		MAT	QUARTER
		2014	2015	2016	2016 T1
TOTAL	Pacientes activos (Promedio Clínicas)	1.226	1.270	1.285	505
	Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)	219.260	232.364	237.116	58.698
	Transacciones totales (Promedio Clínicas)	5.853	6.062	6.146	1.491
	Transacciones diarias (Promedio Clínicas)	16,0	16,6	16,8	16,6
	Importe Medio por Transacción (€)	37,46	38,33	38,58	39,36
	Frecuencia transacciones por Paciente	4,8	4,8	4,8	3,0
	Ingreso por Paciente (€)	179	183	185	116
CLINICA	Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)	151.163	161.707	165.221	41.037
	Transacciones diarias (Promedio Clínicas)	8,8	9,3	9,4	9,2
	Importe Medio por Transacción (€)	46,83	47,80	48,23	49,55
	Transacciones por Paciente (Promedio)	2,7	2,7	2,7	1,7
TIENDA	Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)	68.098	70.657	71.895	17.550
	Transacciones diarias (Promedio Clínicas)	7,2	7,3	7,5	7,3
	Importe Medio por Transacción (€)	25,94	26,38	26,43	26,57
	Transacciones por Paciente (Promedio)	2,1	2,1	2,1	1,3
GRANDE (Ingresos anuales = + 450.000€)	Pacientes activos (Promedio Clínicas)	2.893	3.014	3.057	1.189
	Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)	635.390	684.313	699.645	173.441
	Transacciones diarias (Promedio Clínicas)	37,8	39,6	40,2	39,5
	Importe Medio por Transacción (€)	46,08	47,36	47,70	48,73
	Transacciones por Paciente (Promedio Clíni..)	4,8	4,8	4,8	3,1
	Ingreso por Paciente (€)	220	227	229	146
	MEDIANA (Ingresos anuales = 225.000€ - 450.000€)	Pacientes activos (Promedio Clínicas)	1.426	1.476	1.494
Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)		242.774	257.559	262.862	65.116
Transacciones diarias (Promedio Clínicas)		19,6	20,2	20,5	20,3
Importe Medio por Transacción (€)		33,95	34,88	35,09	35,70
Transacciones por Paciente (Promedio Clíni..)		5,0	5,0	5,0	3,0
Ingreso por Paciente (€)		170	175	176	110
PEQUEÑA (Ingresos anuales = - 225.000€)		Pacientes activos (Promedio Clínicas)	720	743	749
	Ingresos Totales (€) (Promedio clínicas)	107.114	110.749	112.675	27.707
	Transacciones diarias (Promedio Clínicas)	8,9	9,2	9,3	9,1
	Importe Medio por Transacción (€)	32,89	33,11	33,29	33,97
	Transacciones por Paciente (Promedio Clíni..)	4,5	4,5	4,5	2,8
	Ingreso por Paciente (€)	149	149	150	94



ANEXO III: DATOS ANFAAC

Se incluyen en este anexo los datos extraídos de la web de ANFAAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía) en concreto de su apartado de macromagnitudes del sector.

Censo de Mascotas (datos año 2013)



En el 49,3% de los hogares españoles hay un animal doméstico, cifra que ha crecido considerablemente en los últimos 10 años, y que aún es menor que en el resto de países de Europa más desarrollados.

Datos de ANFAAC por Volumen de Ventas

SEGMENTO	CANAL ALIMENTACIÓN	CANAL ESPECIALIZADO	TOTAL
----------	--------------------	---------------------	-------

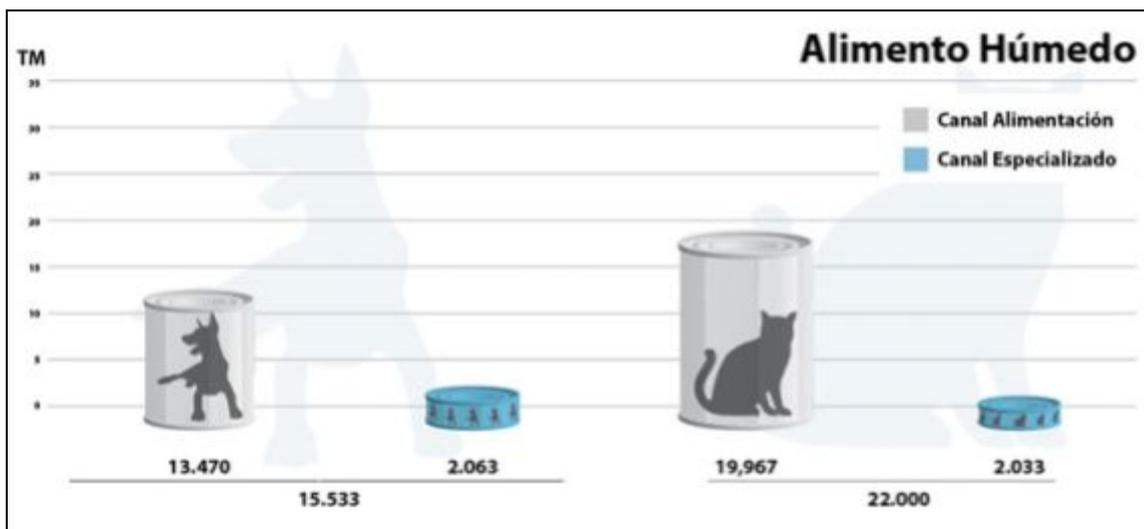
Perros. Alimento Seco + Snacks	270.737	116238	386.975
Perros. Alimento húmedo	13470	2063	15533
TOTAL PERROS	284.207	118301	402.508
Gatos. Alimento Seco + Snacks	78117	26180	104297
Gatos. Alimento Húmedo	19967	2033	22000
TOTAL GATOS	98084	28213	126297
TOTAL GLOBAL	382.291	146514	528.805

Fuente: ANFAAC. Macromagnitudes del sector 2014. Volumen en ventas en TM

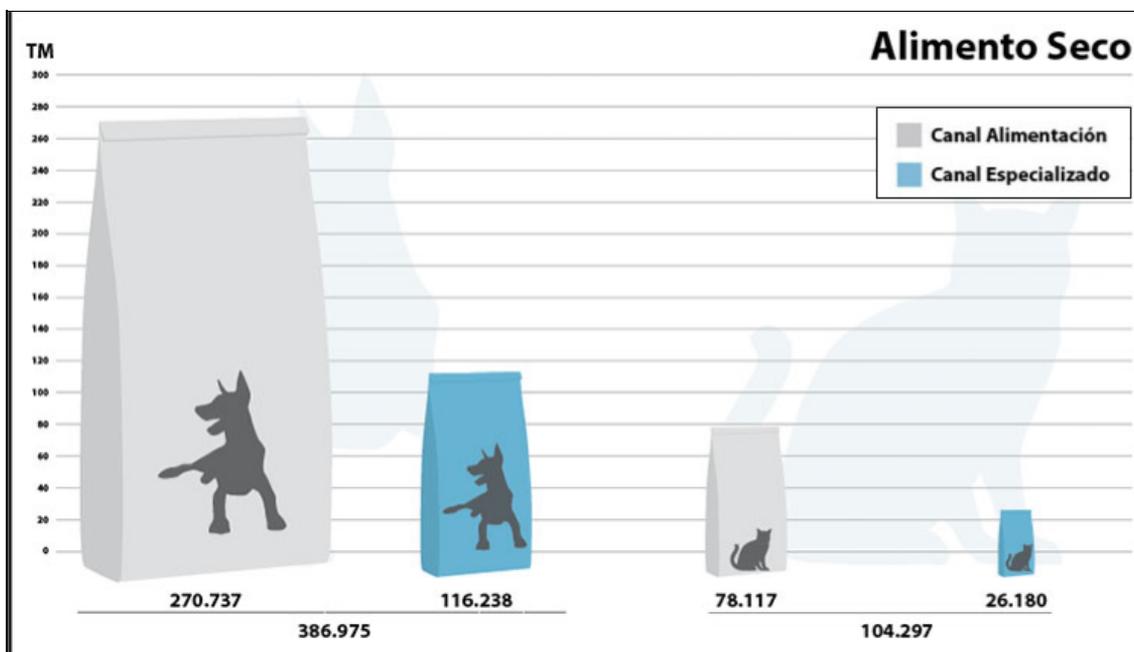
En el conjunto del mercado nacional las empresas asociadas a ANFAAC representan ± el 75% del volumen y el 80% del valor total de los productos elaborados.

El mercado potencial de perros y gatos, en el caso de que todos ellos se alimentaran con alimentos preparados, sería de aproximadamente 600.000 toneladas, con lo cual la cobertura calórica actual es de aproximadamente un 47%.

(*) Estimaciones ANFAAC a partir de Estadísticas internas.



Fuente: ANFAAC. Gráfico volumen de TM 2014. Alimento Húmedo.



Fuente: ANFAAC. Gráfico volumen de TM 2014. Alimento Seco.

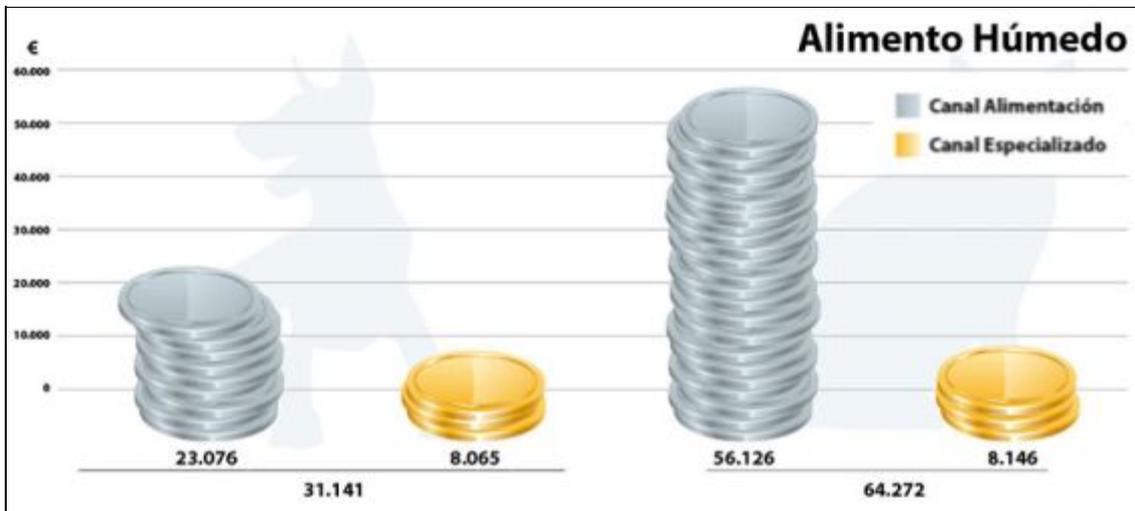
Datos ANFAAC por Valor de las Ventas

SEGMENTO	CANAL ALIMENTACIÓN	CANAL ESPECIALIZADO	TOTAL
Perros. Alimento Seco + Snacks	241.088	168405	409.493
Perros. Alimento humedo	23076	8065	31141
TOTAL PERROS	264.164	176470	440.634
Gatos. Alimento Seco + Snacks	103080	50396	153476
Gatos. Alimento Húmedo	56126	8146	64272
TOTAL GATOS	159206	58542	217748
TOTAL GLOBAL	423.370	235012	658.382

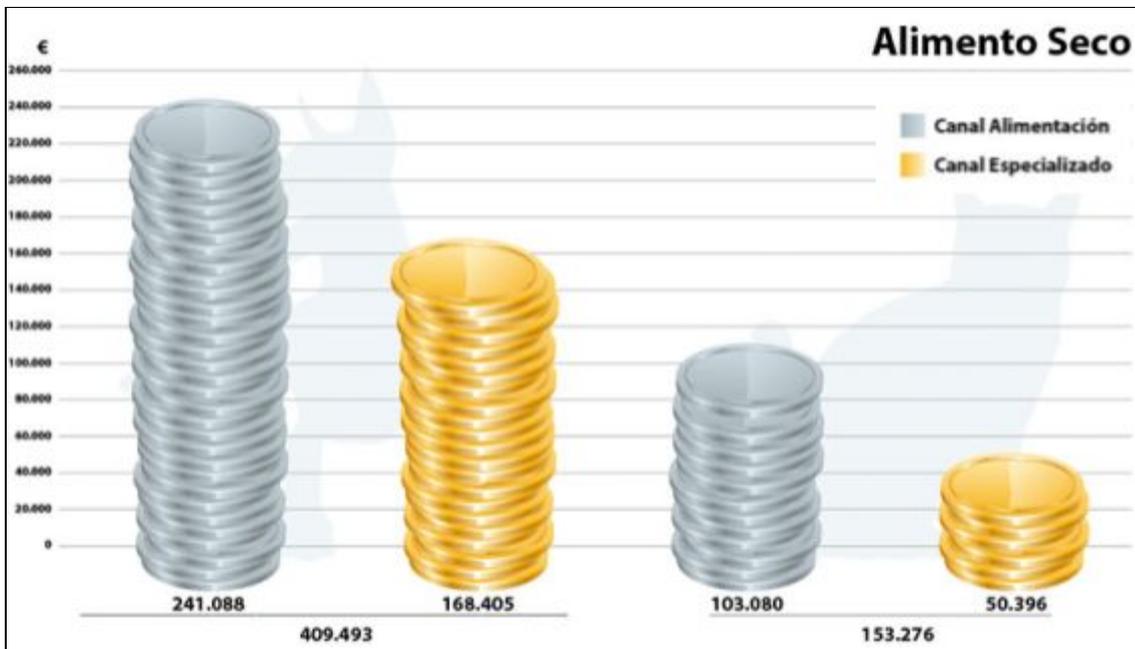
Fuente: ANFAAC. Macromagnitudes del sector 2014. Valor de las ventas en euros.

(*) Estimaciones ANFAAC a partir de Estadísticas internas.

En España operan hoy en día 11 plantas de fabricación especializada de este tipo de productos.



Fuente: ANFAAC. Gráfico ventas 2014. Alimento Húmedo.



Fuente: ANFAAC. Gráfico ventas 2014. Alimento Seco.