



COLEGIO OFICIAL DE VETERINARIOS DE MADRID



Diagnóstico estratégico de la clínica de pequeños animales

Estudio cuantitativo: clínicas veterinarias de pequeño animal



Informe de Resultados – Rev0

Abril de 2010

Documento elaborado por:

ANALISIS E INVESTIGACION

Estudios de Mercado, Marketing y Opinión



SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



ANALISIS E INVESTIGACION

Estudios de Mercado, Marketing y Opinión

Miembro asociado a



Proyecto nº:

08 - 234 / 4092

Cliente:

COLEGIO OFICIAL DE VETERINARIOS DE MADRID

Título del Estudio:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE
LA CLÍNICA DE PEQUEÑOS ANIMALES

Informe de Resultados Cuantitativo - Rev0

Fecha:

Abril de 2010

Sistema de Gestión de la Calidad:

- Certificado para el servicio de Investigación de Mercados y Opinión: A50/ 000005
- Según Norma ISO 20252
- Código ICC/ ESOMAR
- Sistema Aneimo de Calidad de Captaciones (SACC)



ÍNDICE

1. Ficha técnica y caracterización de las clínicas veterinarias madrileñas	4
2. Los recursos humanos en las clínicas veterinarias madrileñas	21
3. Los clientes de las clínicas veterinarias madrileñas	28
4. La gestión de las clínicas veterinarias madrileñas	43
5. Aspectos económicos de las clínicas veterinarias madrileñas	59
7. Actualidad y futuro del sector de las clínicas veterinarias en Madrid	66



1

Ficha técnicas y Caracterización de las Clínicas Veterinarias Madrileñas

- Ficha técnica**
- Descripción de los centros veterinarios madrileños

FICHA TÉCNICA

- ❑ **Ámbito:** Comunidad de Madrid.
- ❑ **Universo:** Clínicas veterinarias de pequeño animal (1.113 centros).
- ❑ **Tipo de entrevista:** a través de web, con enlaces enviados por e-mail a la base proporcionada por el Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid y la Asociación Madrileña de Veterinarios de Animales de Compañía.
- ❑ **Muestra:** 267 casos.
- ❑ **Error Muestral:** el error global es de $\pm 5,34\%$ para un nivel de confianza del 95,5% y $p = 0,5$ y $q = 0,5$.
- ❑ **Cuestionario y encuestación:** semiestructurado.
- ❑ **Anonimato y confidencialidad:** Se garantiza el absoluto anonimato de las respuestas de los entrevistados que serán utilizadas únicamente en la confección de tablas estadísticas.
- ❑ **Control de Calidad:** de acuerdo a la Norma ISO 20252 y el código de conducta ICC/ESOMAR.



1

Ficha técnicas y Caracterización de las Clínicas Veterinarias Madrileñas

Ficha técnica

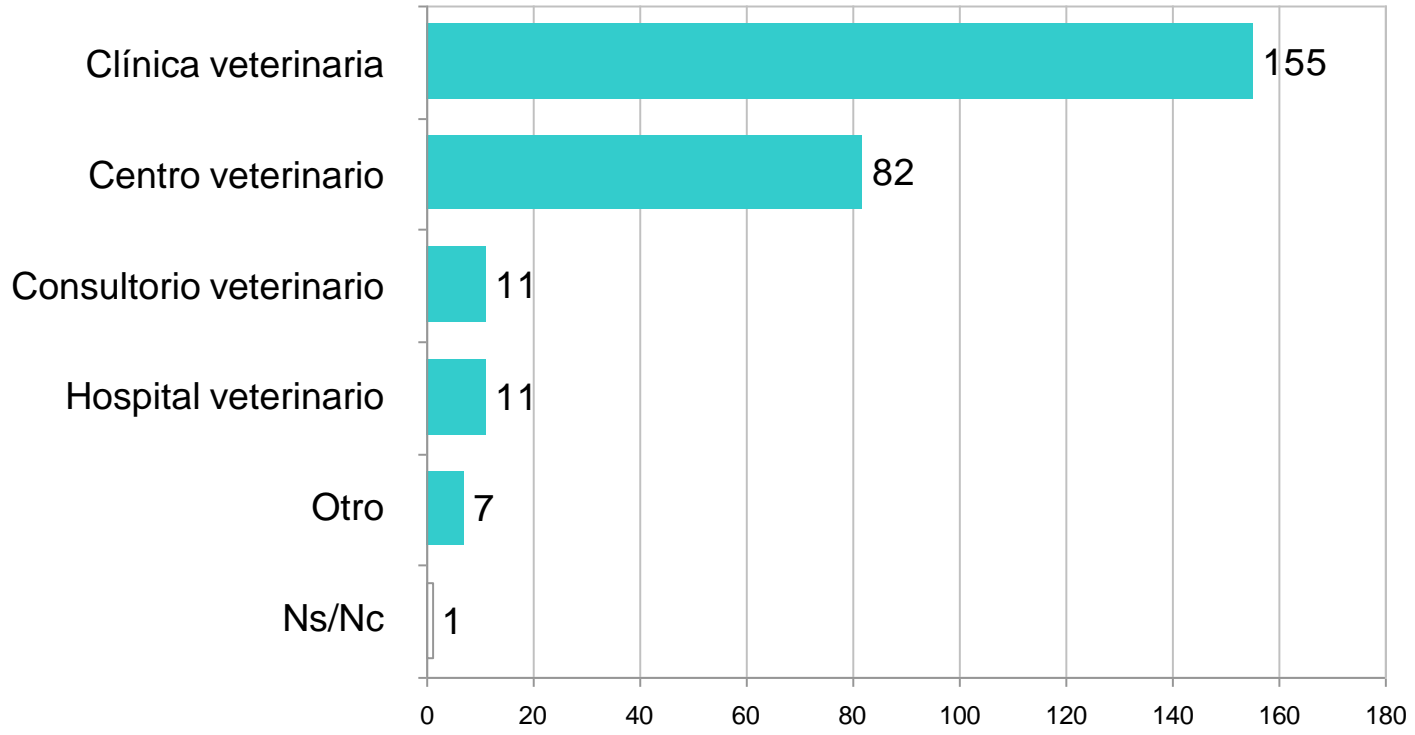
Descripción de los centros veterinarios madrileños

DESCRIPCIÓN DE LOS CENTROS VETERINARIOS MADRILEÑOS

- ❑ La gran mayoría de los veterinarios de pequeño animal de Madrid eligen como denominación de cara al público o bien “Clínica Veterinaria” o bien “Centro Veterinario”. Las denominaciones “Consultorio” y “Hospital” son minoritarias. Respecto a la propiedad, se observa que el modelo mayoritario entre las clínicas madrileñas de pequeño animal responde a un único propietario que además es veterinario de profesión.
- ❑ La mayor parte de los centros están localizados en calles con un nivel bajo o medio de tráfico comercial. No obstante, el análisis de las fuentes de rentabilidad de las clínicas parece indicar que una buena ubicación está relacionada con niveles más altos de rentabilidad.
- ❑ Más del 75% de los centros se sitúan en los alrededores de un parque, fuente de clientes identificada claramente por los empresarios. De hecho, mayoritariamente las clínicas se encuentran a menos de 200 metros de uno. Sin embargo, a pesar de su importancia, la ubicación actual de las clínicas se queda en un simple aprobado cuando se cuestiona a los veterinarios sobre la facilidad de aparcamiento: sólo el 43,1% reconoce que su clínica está situada en un lugar en el que resulta sencillo aparcar el automóvil.



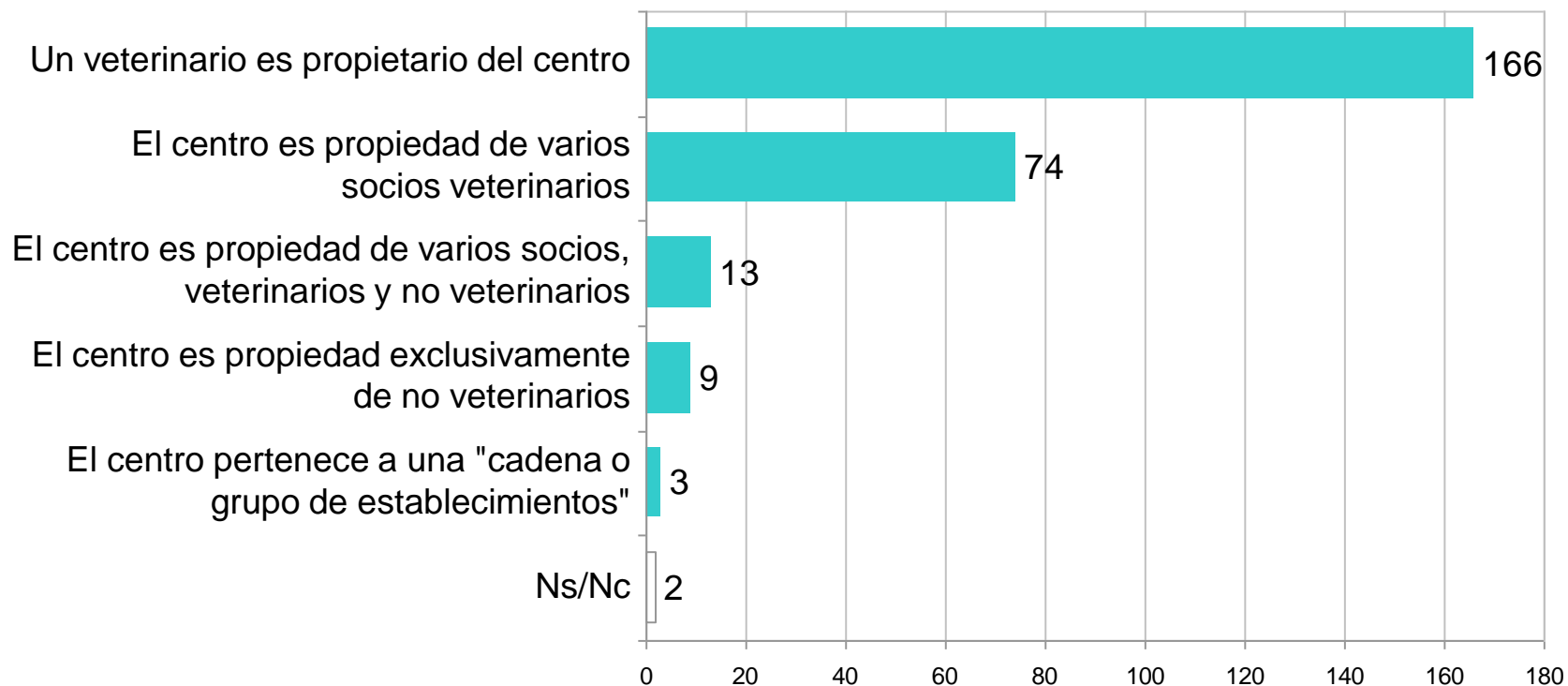
DENOMINACIÓN



Base: Total Muestra (267 casos)



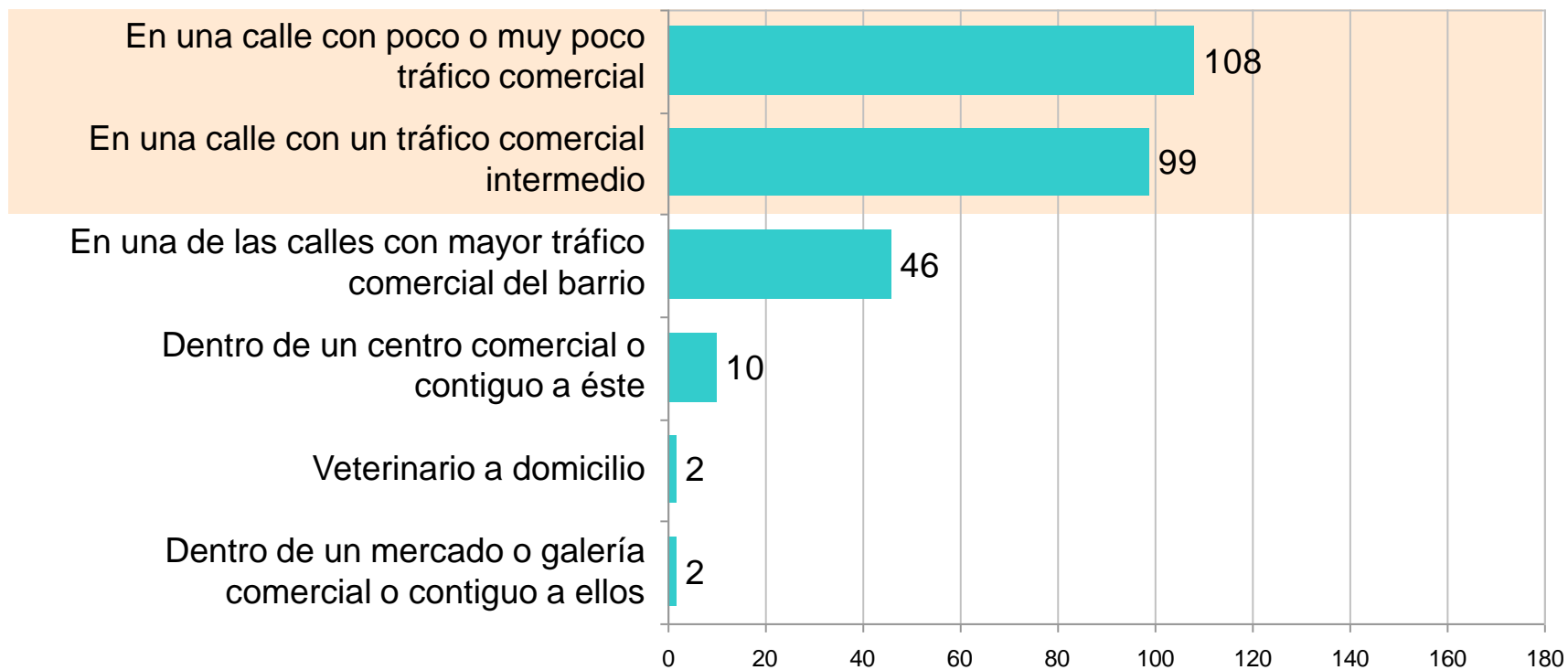
PROPIEDAD



Base: Total Muestra (267 casos)



DESCRIPCIÓN DE LA UBICACIÓN DEL CENTRO

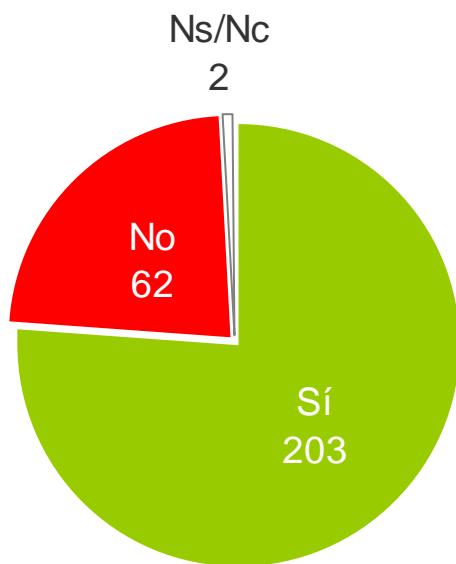


Base: Total Muestra (267 casos)

CERCANÍA A PARQUE

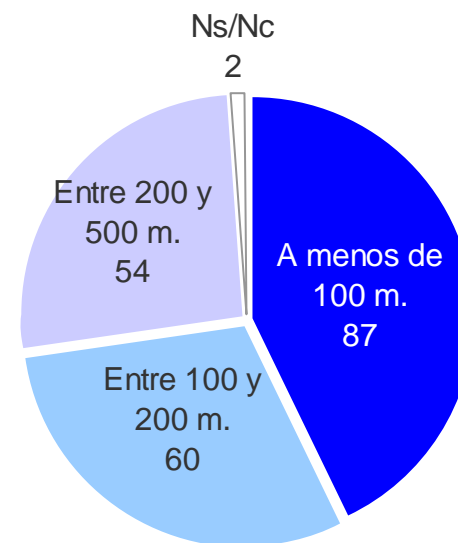
¿Parque cercano?

Base: (267 casos)

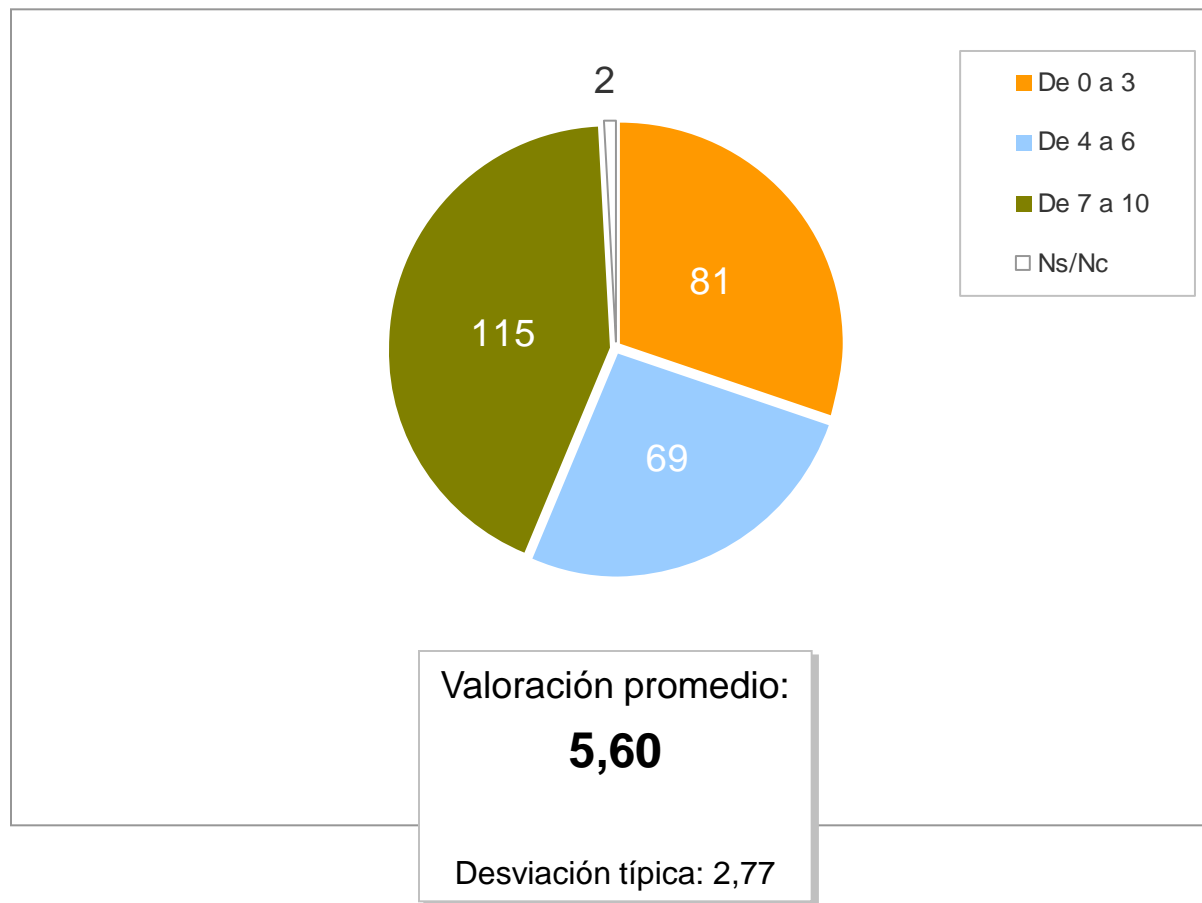


Cercanía al parque

Base: Tienen parque cerca (203 casos)



FACILIDAD DE APARCAMIENTO

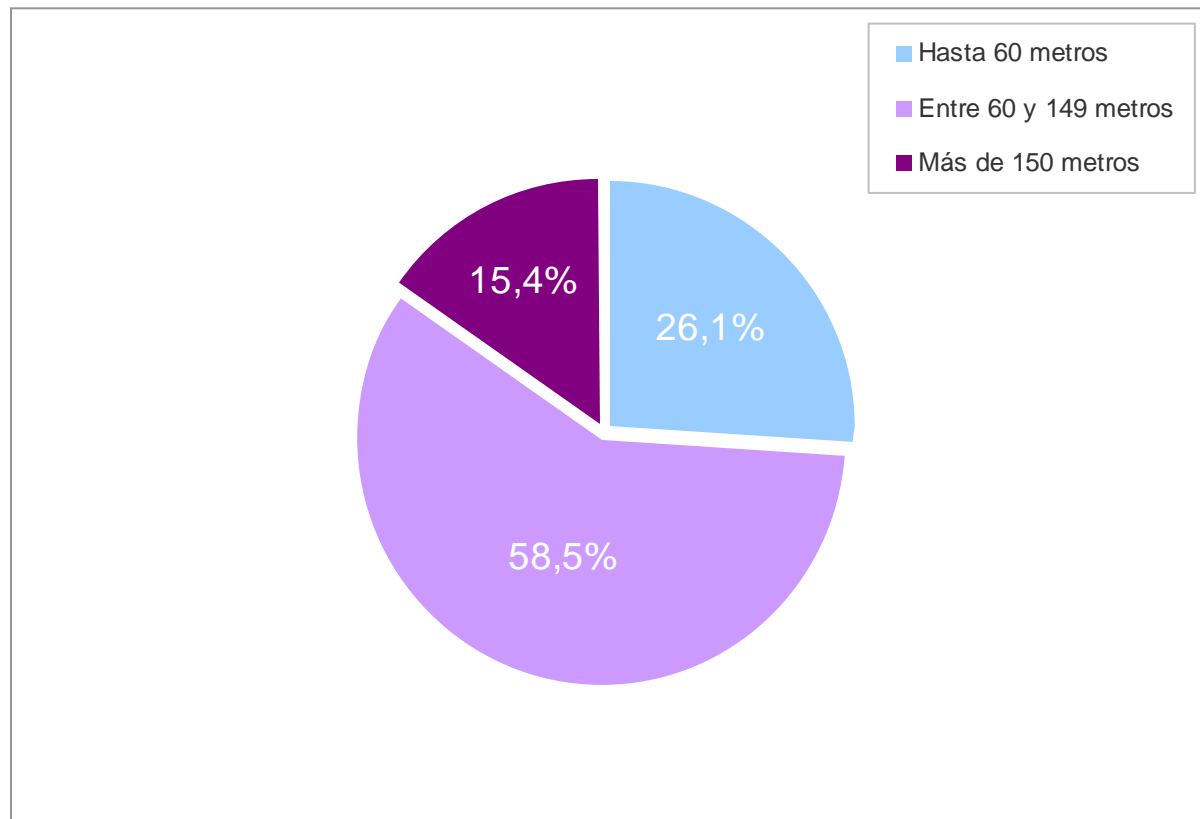


Base: Total Muestra (267 casos)

DESCRIPCIÓN DE LOS CENTROS VETERINARIOS MADRILEÑOS

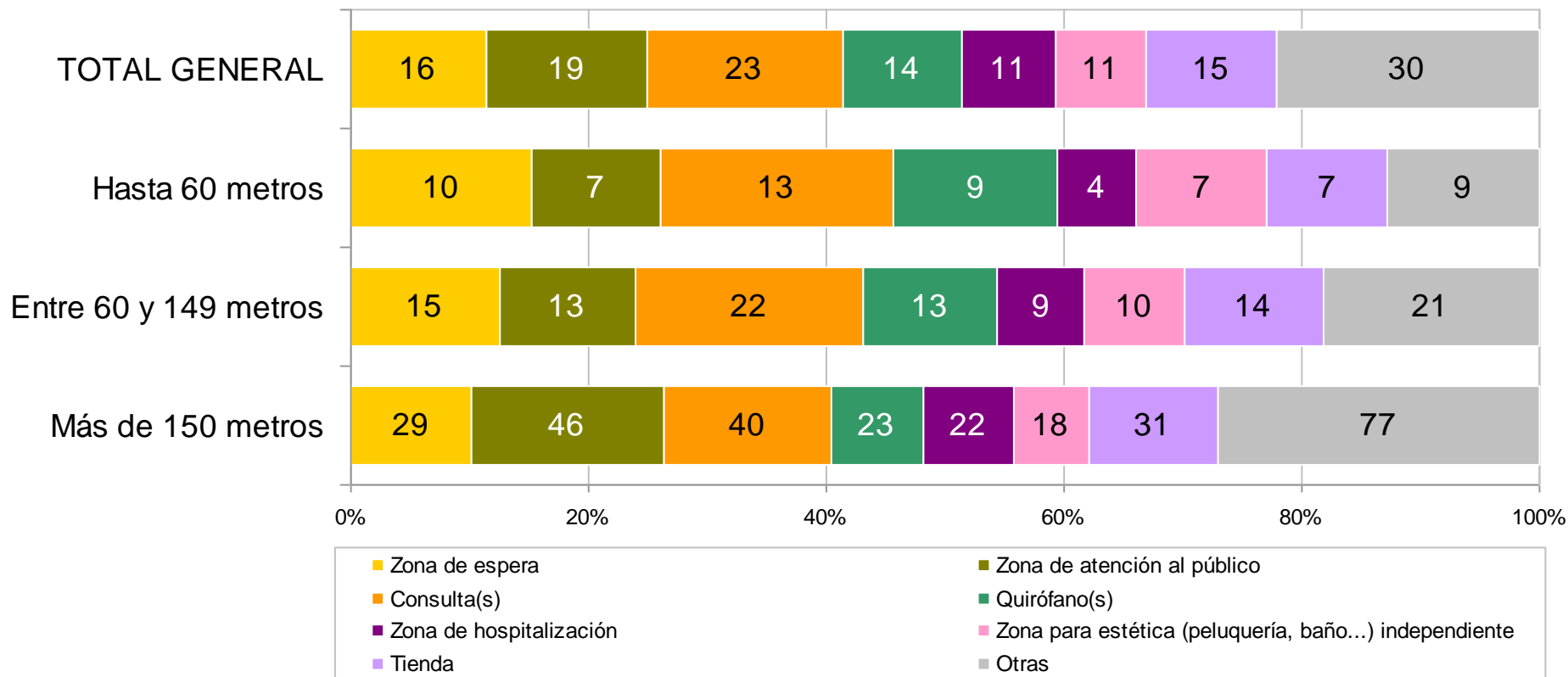
- ❑ El análisis de las características físicas de las clínicas veterinarias madrileñas muestra un sector muy atomizado, con una presencia mayoritaria de centros que no superan los 150 metros. Respecto a la distribución física del espacio, la pieza más importante (con una proporción que oscila entre el 15% y el 20%) es la sala o salas de consulta, que mayoritariamente son dos. Por lo que se refiere al número de quirófanos, salvo en las clínicas de mayor tamaño (con más de 150 metros cuadrados), mayoritariamente sólo hay uno por establecimiento..
- ❑ En relación con el aspecto exterior de los centros, se observa que mayoritariamente son locales situados a pie de calle, con un espacio de fachada que se sitúa principalmente entre los 5 y los 10 metros.
- ❑ Como norma general, los centros veterinarios madrileños muestran un escaso grado de especialización: más allá de las consultas, la vacunación y la venta de productos de alimentación para mascotas, los centros veterinarios ofrecen mayoritariamente servicios de cirugía menor y mayor. Sólo la cirugía especializada, por los conocimientos específicos o la necesidad de determinados equipamientos, está menos extendida, aunque casi el 50% de los veterinarios encuestados la practica en su clínica. Debe asimismo destacarse la importancia que servicios como la estética o la venta de productos distintos de la alimentación han ido ganando en los últimos años.
- ❑ Por el contrario, sólo las urgencias 24 horas y la hospitalización se mantienen en niveles inferiores al 40% del total de centros, dado el requerimiento de personal extra. De hecho es en estos servicios en los que el tamaño tiene su mayor efecto, siendo las clínicas más grandes las que los ofrecen más habitualmente, así como la cirugía especializada.
- ❑ Respecto a los servicios especializados, como se puede observar, su presencia es muy reducida, siendo patrimonio casi exclusivo de clínicas especializadas a los que son remitidos los pacientes que los requieren.

TAMAÑO



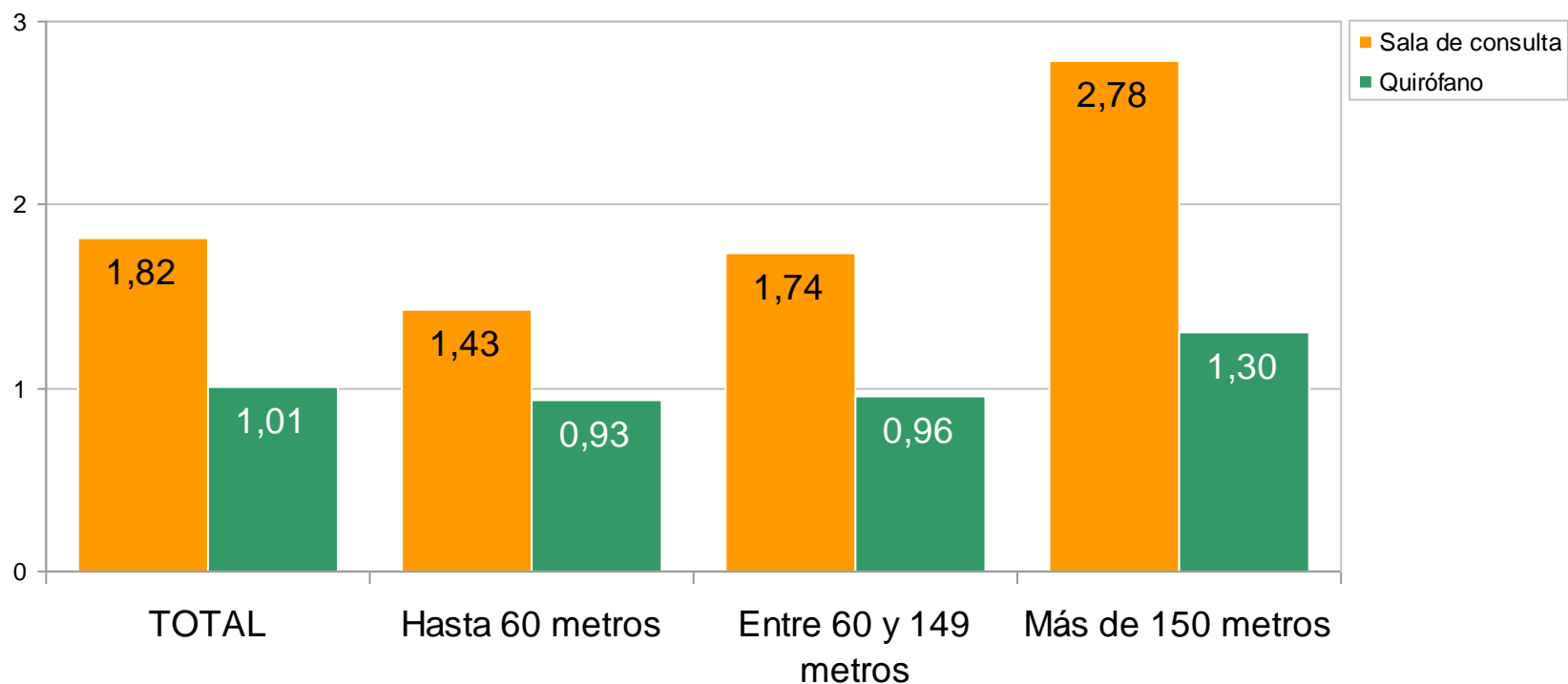
Base: Respuestas válidas (241)

DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO INTERIOR



Base: Respuestas válidas (236)

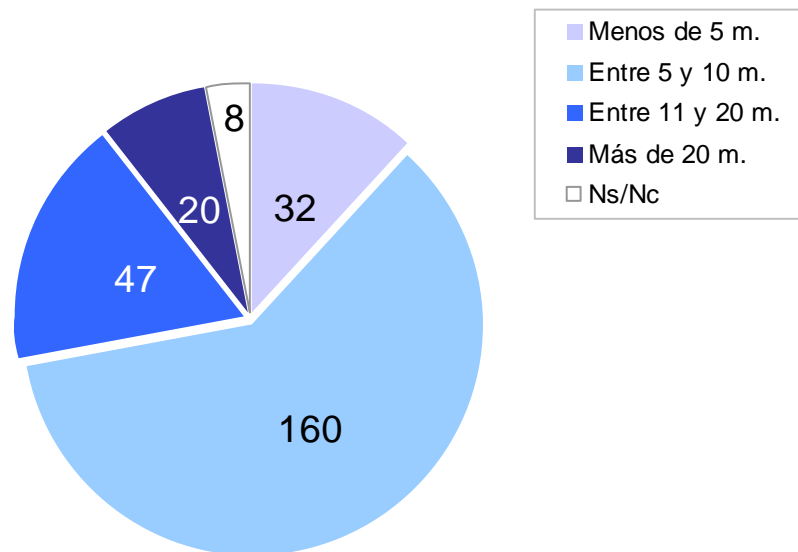
SALAS DE CONSULTA Y QUIRÓFANOS



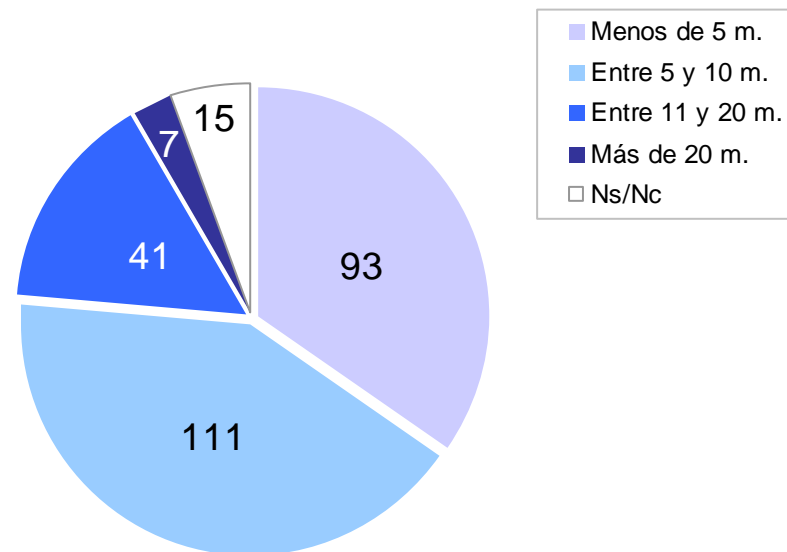
Base: Total Muestra (267 casos)

METROS DE FACHADA Y ESCAPARATE

Metros de fachada a la calle



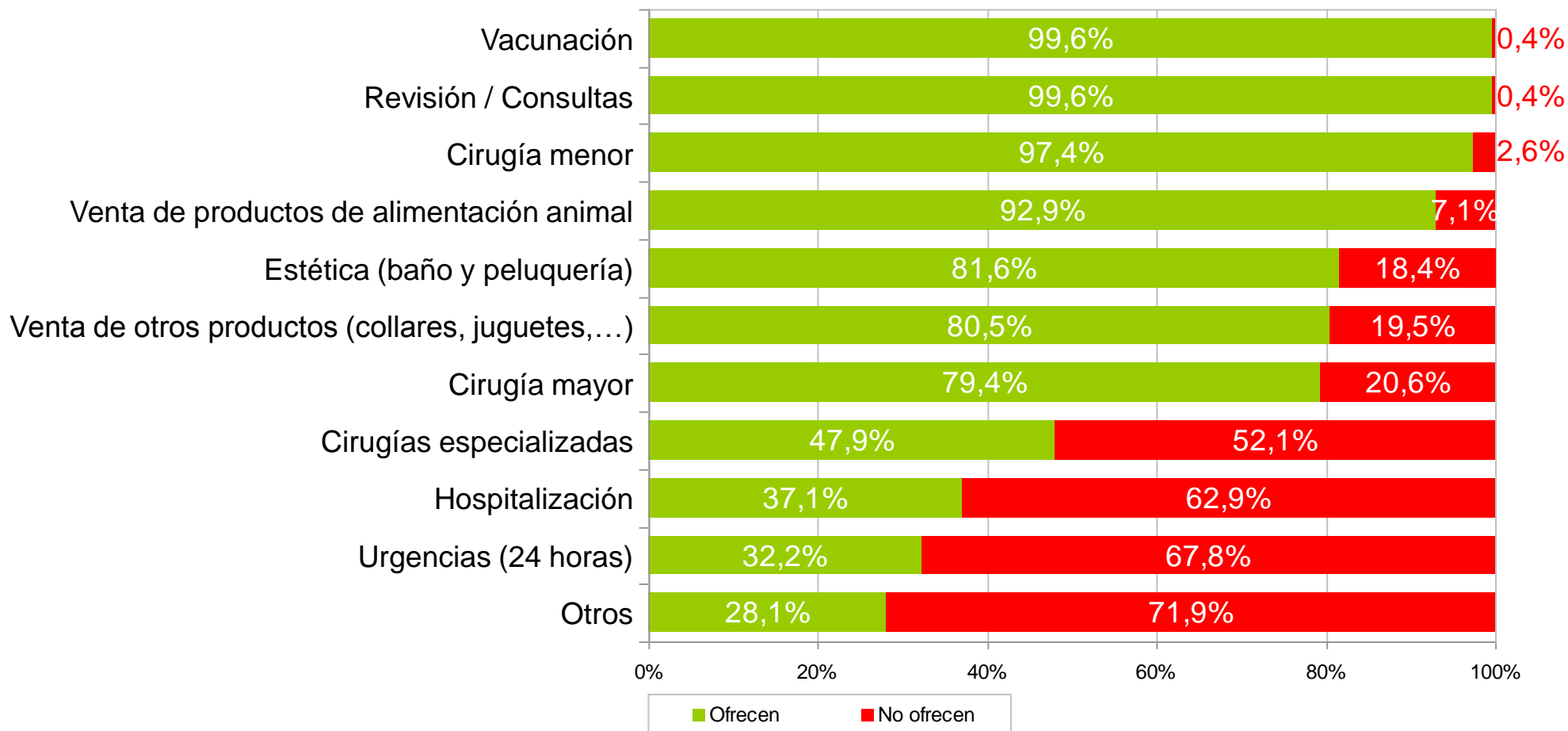
Metros de escaparate



Base: Total Muestra (267 casos)

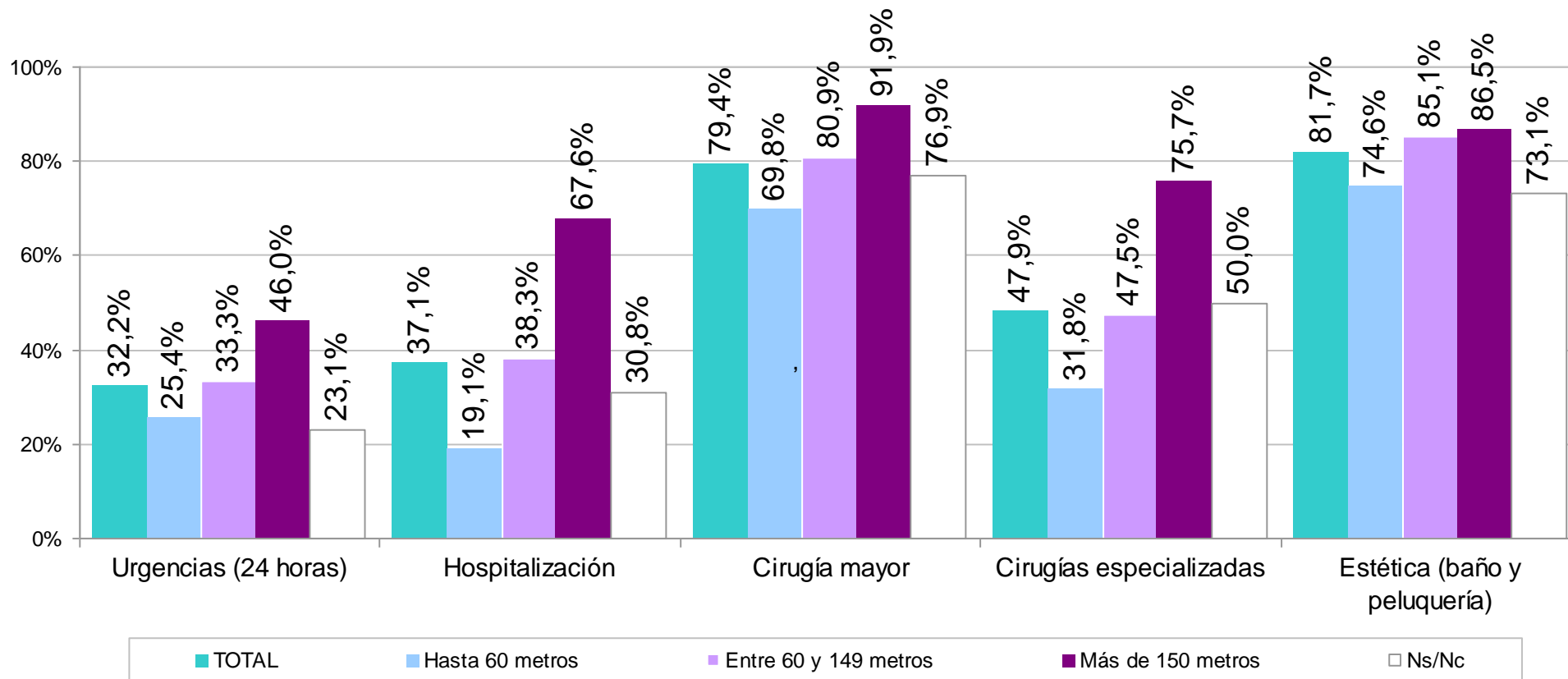
SERVICIOS PRESTADOS

Total



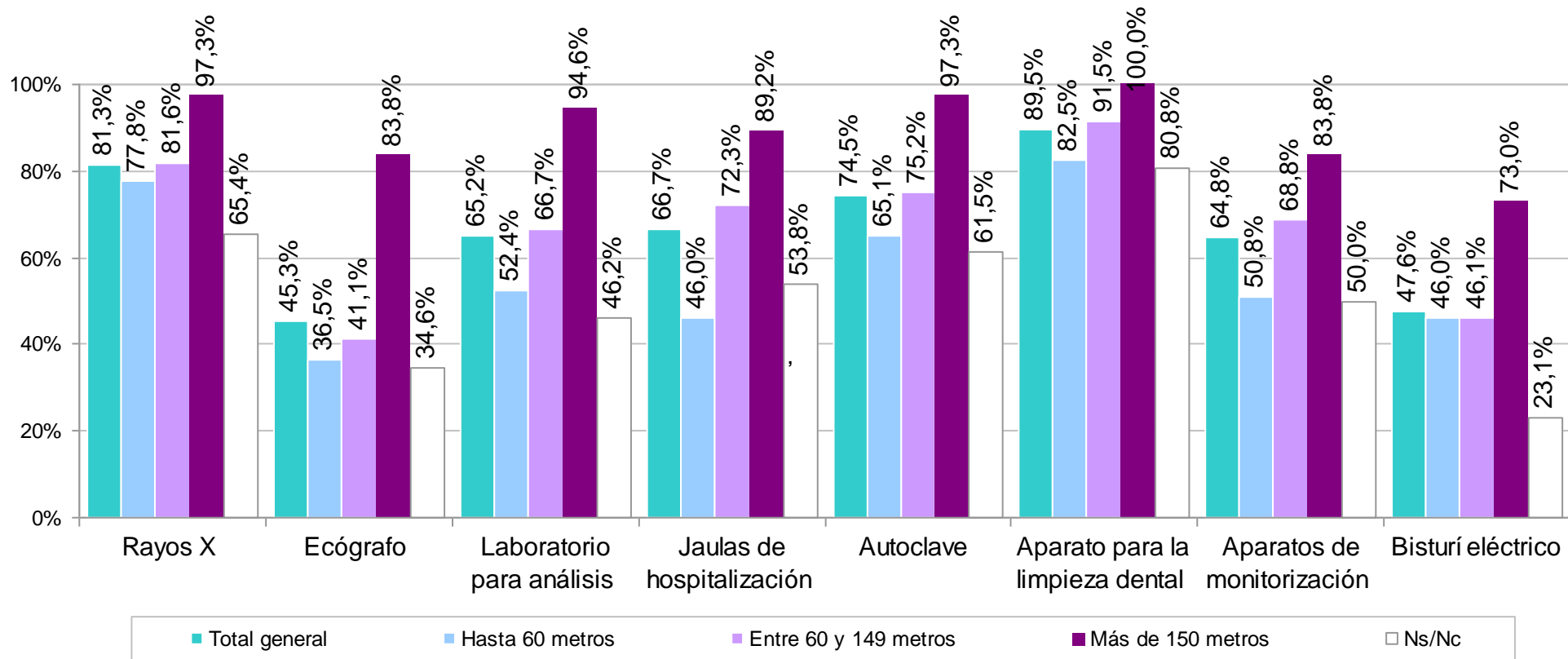
Base: Total Muestra (267 casos)

TAMAÑO



Base: Total Muestra (267 casos)

DISPONIBILIDAD - TAMAÑO



Base: Total Muestra (267 casos)

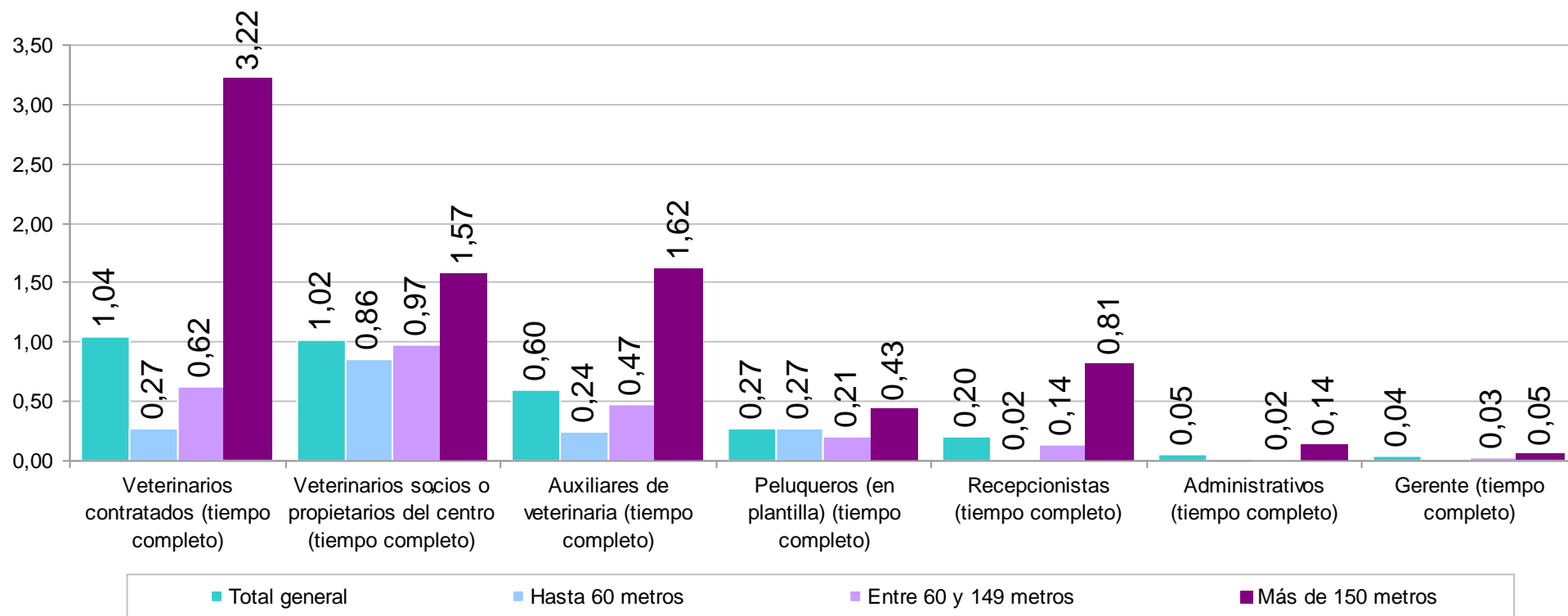
2

Los Recursos Humanos en las Clínicas Veterinarias Madrileñas

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS CLÍNICAS VETERINARIAS MADRILEÑAS

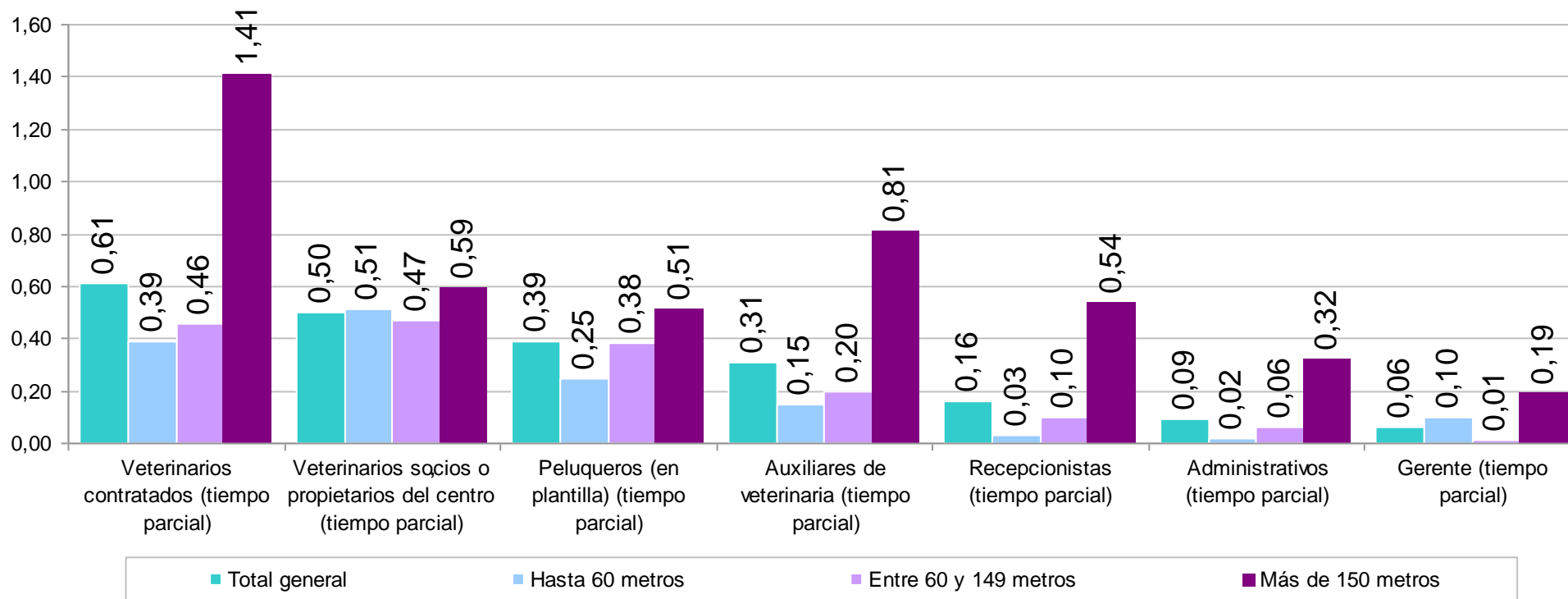
- ❑ Las composiciones más habituales en la clínica veterinaria madrileña de pequeño animal en cuanto a personal veterinario y auxiliares de veterinaria responden a un modelo en el que trabajan dos veterinarios (bien a tiempo completo ambos, o bien uno a tiempo completo y otro a tiempo parcial) o un veterinario sólo (a tiempo completo) que, en ocasiones, aunque no siempre, cuenta con la ayuda de un auxiliar de clínica.
- ❑ Un buen número de clínicas cuentan por todo personal con licenciados en veterinaria que realizan todo tipo de tareas, desde las labores para la que están formados hasta actividades más cercanas a las propias de un auxiliar, un recepcionista o un gerente. Respecto al personal no veterinario, destaca la escasa incidencia que, salvo los auxiliares, tiene el resto del personal. Sólo hay una excepción, los peluqueros, que cada vez tienen mayor presencia.
- ❑ En cuanto al personal *freelance*, se observa un creciente colectivo de profesionales destinados a la estética animal que han adoptado esta forma de autoempleo y que ofrecen servicios itinerantes en varias clínicas. El resto de *freelance* también muestran una importante presencia relacionada con la preferencia del profesional veterinario por internalizar servicios (esto es, prestarlos en la propia clínica) frente a remitir clientes

TIEMPO COMPLETO Tamaño



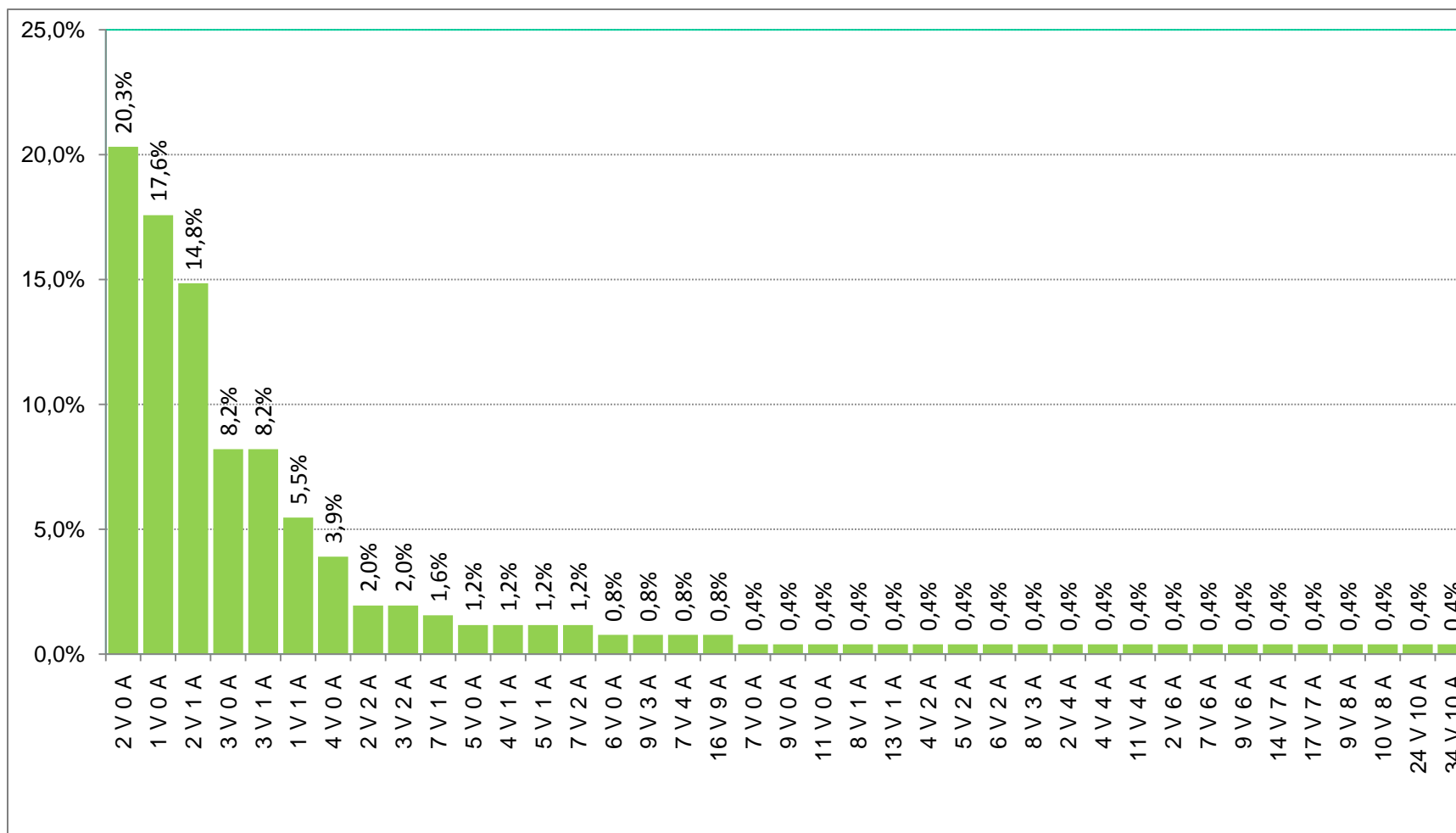
Base: Respuestas válidas (256)

TIEMPO PARCIAL Tamaño



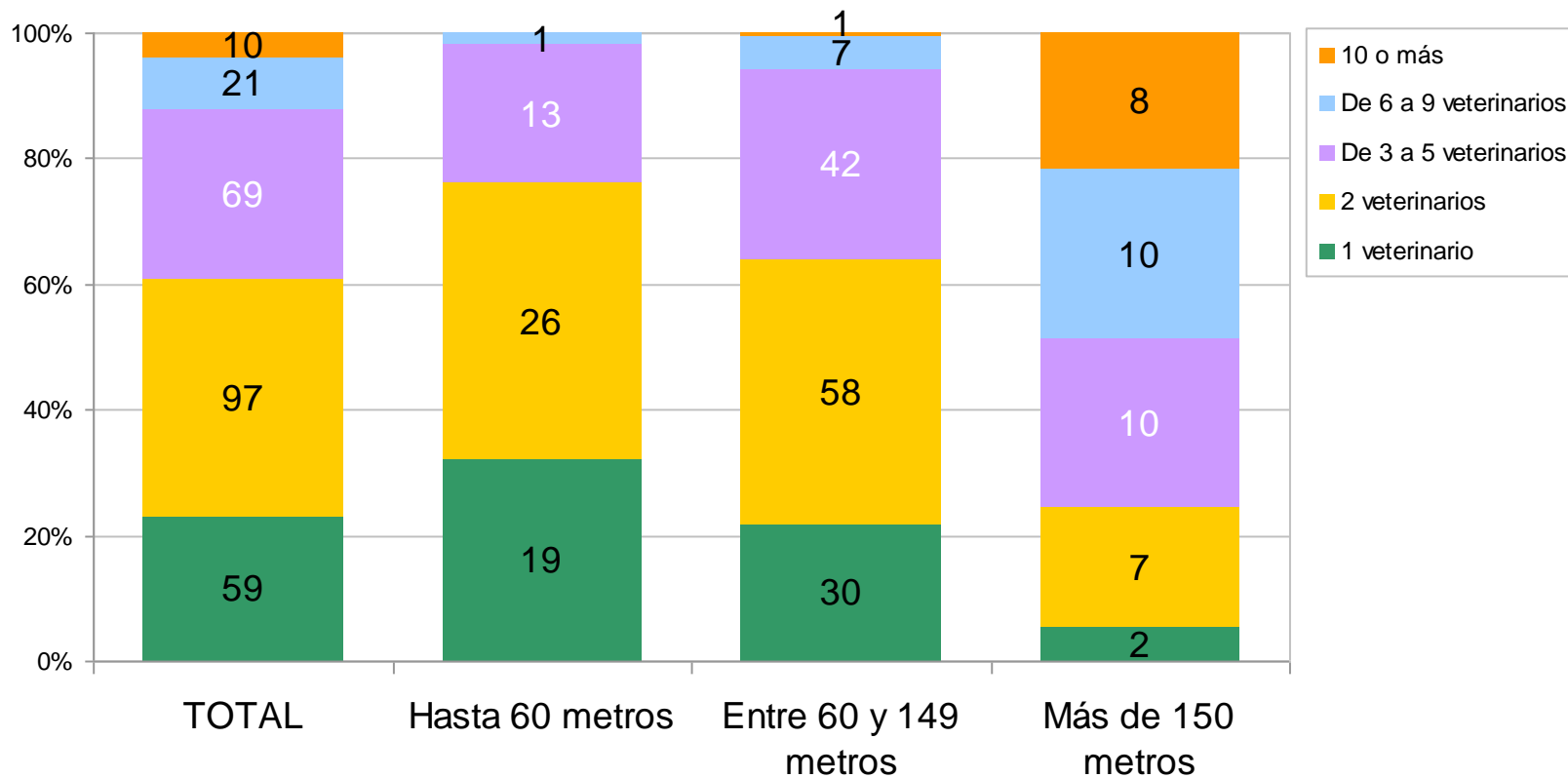
Base: Respuestas válidas (256)

CONFIGURACIÓN VETERINARIOS-AUXILIARES



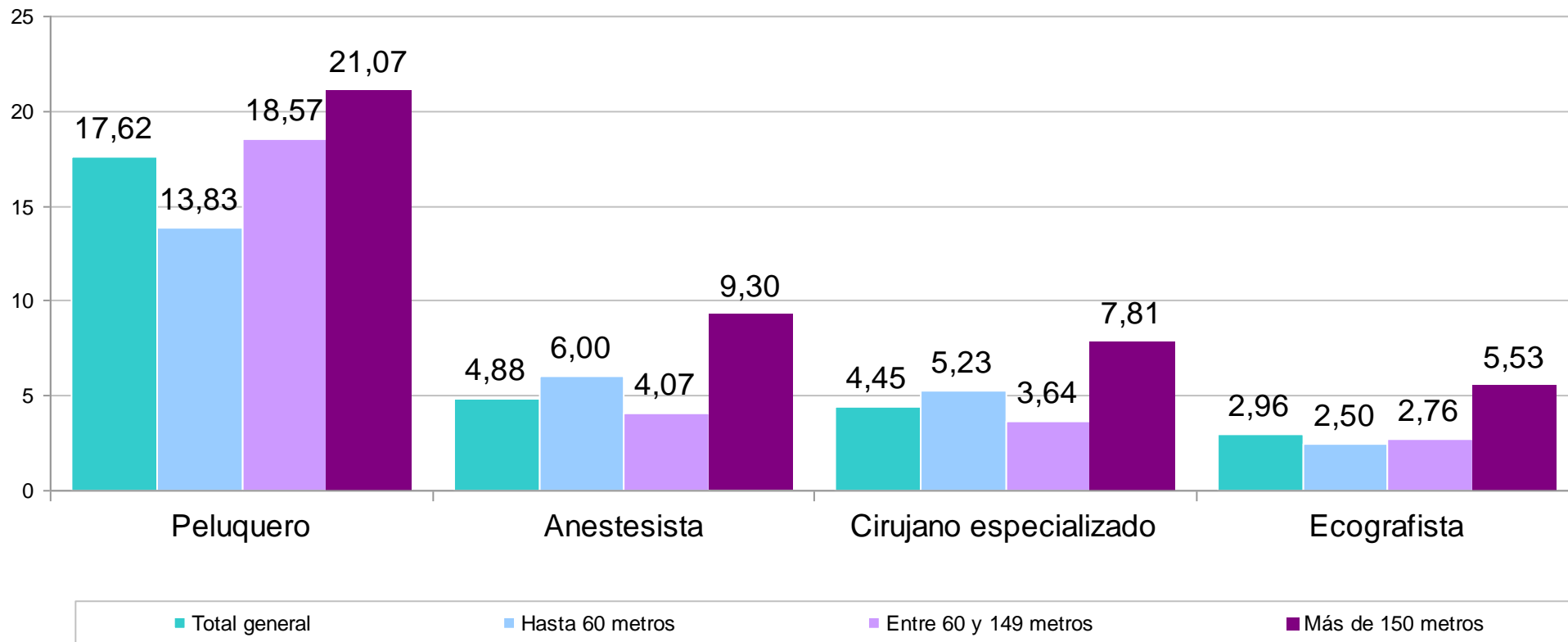
Base: Respuestas válidas (256)

NÚMERO DE VETERINARIOS Tamaño



Base: Respuestas válidas (256)

PERSONAL EXTERNO Tamaño



Base: Total Muestra (267 casos)



3 Los Clientes de las Clínicas Veterinarias Madrileñas

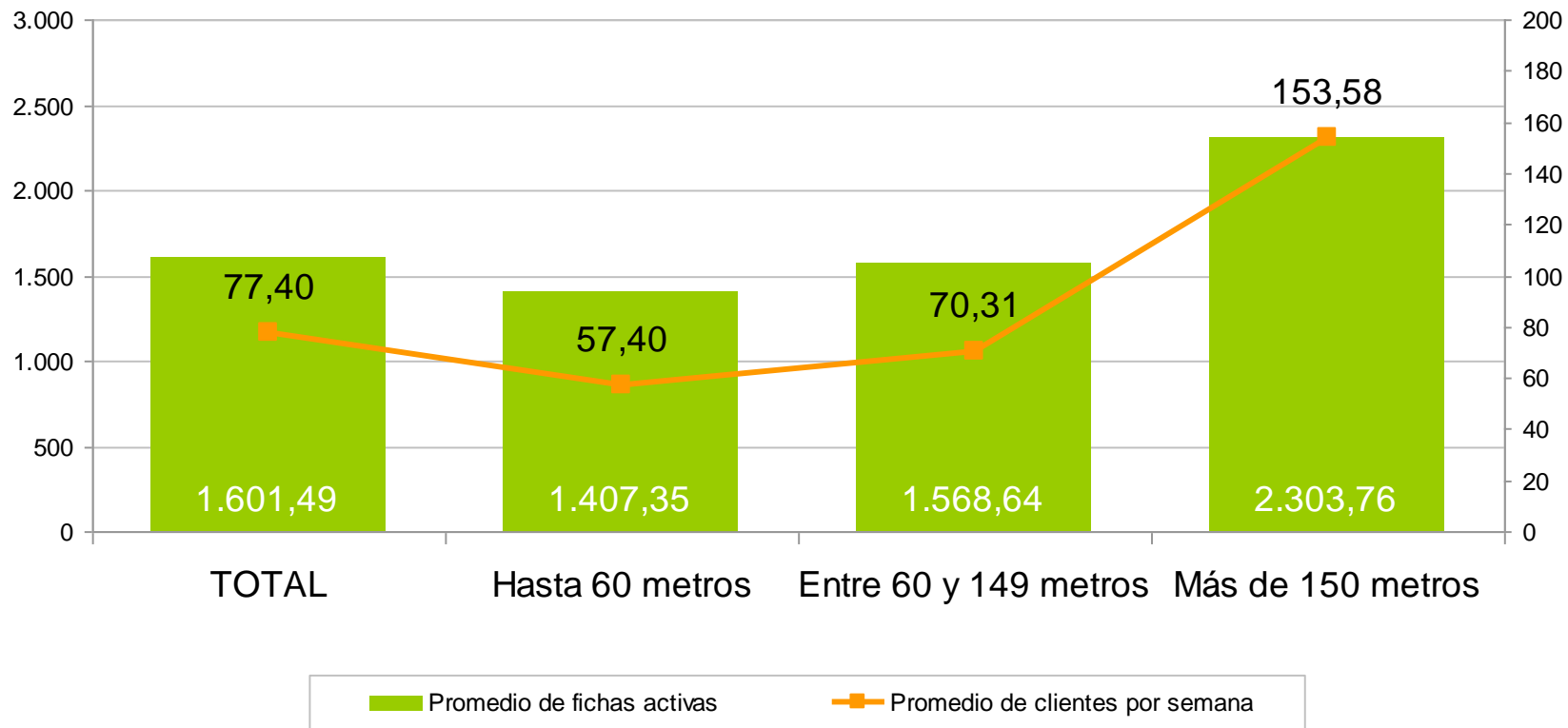


LOS CLIENTES DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS MADRILEÑAS

- ❑ El número de fichas activas por veterinario se sitúa en torno a las 700, mientras que el número de clientes semanales asciende en promedio a cerca de 31.
- ❑ No obstante, hay que señalar que las clínicas con menor tamaño (medido tanto por dimensión de la clínica como por número de veterinarios) tienen un mayor número de fichas activas y de clientes por semana que el resto de clínica, si se mide en términos relativos respecto al número de veterinarios que trabajan en el centro. Sin embargo, el descenso de fichas es mucho más acusado que el de clientes, lo que implica que las clínicas de mayor tamaño reciben un mayor número de visitas de sus clientes que las pequeñas.

FICHAS ACTIVAS Y CLIENTES POR SEMANA

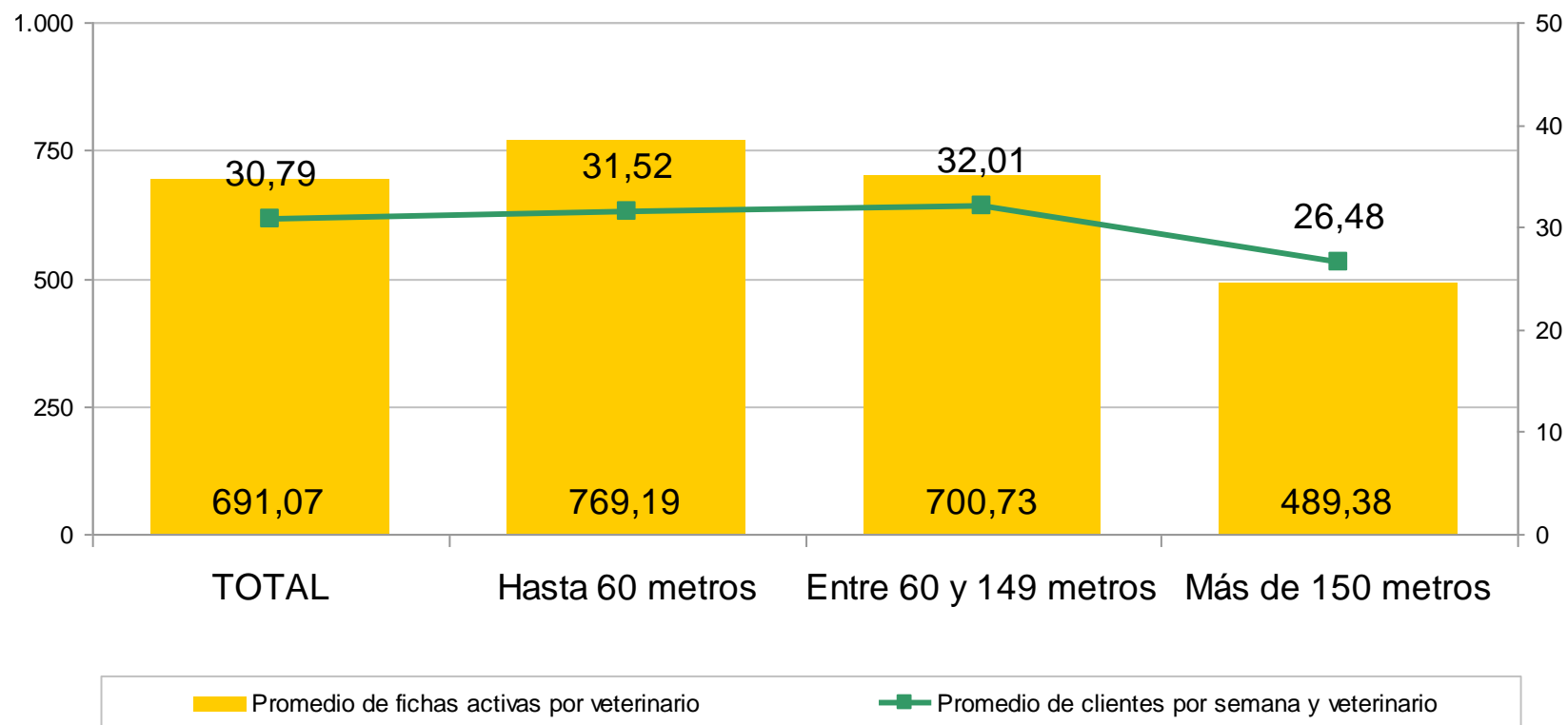
Tamaño



Base: Respuestas válidas (209 para fichas activas y 205 para clientes por semana)

FICHAS ACTIVAS POR VETERINARIO Y CLIENTES POR SEMANA Y VETERINARIO

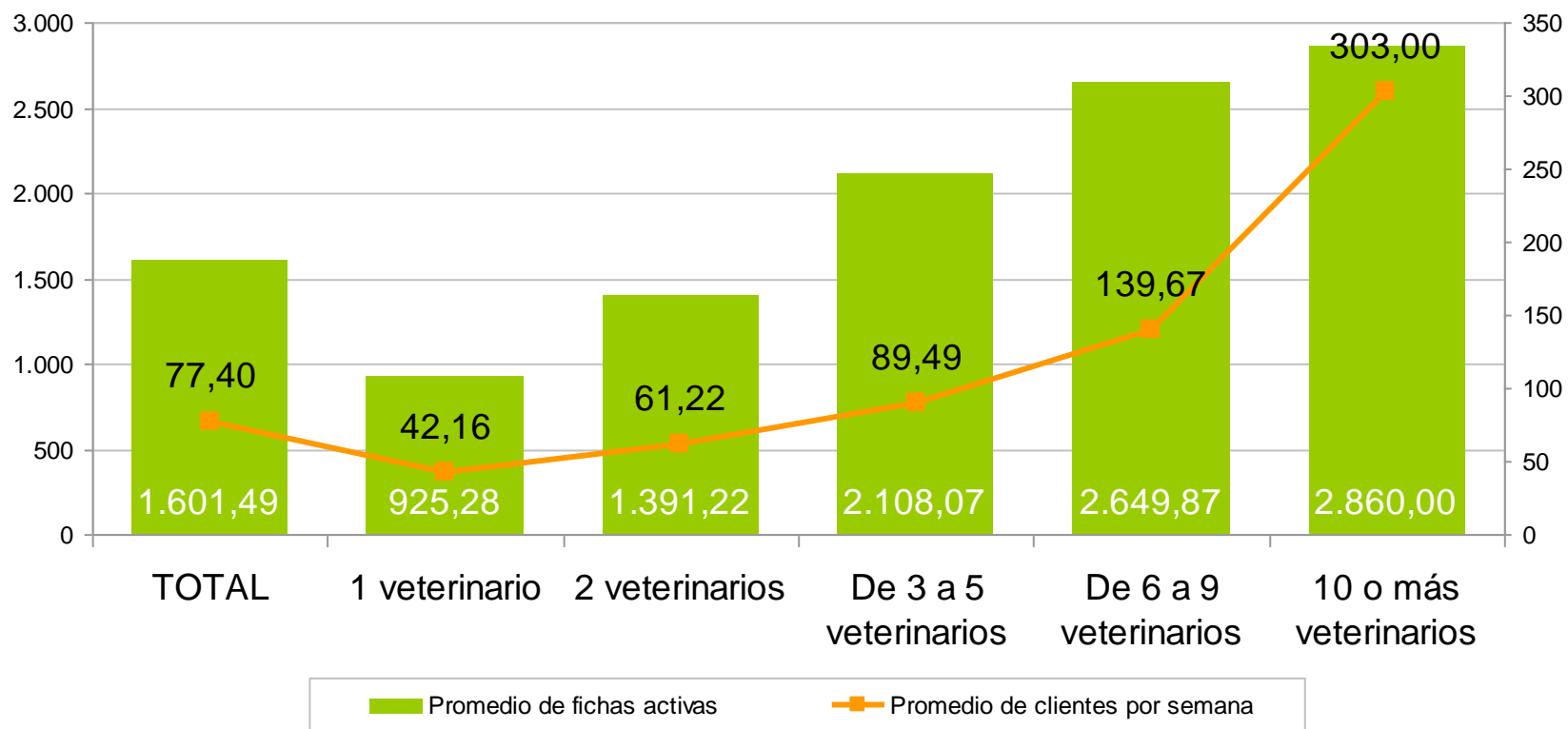
Tamaño



Base: Respuestas válidas (209 para fichas activas y 205 para clientes por semana)

FICHAS ACTIVAS Y CLIENTES POR SEMANA

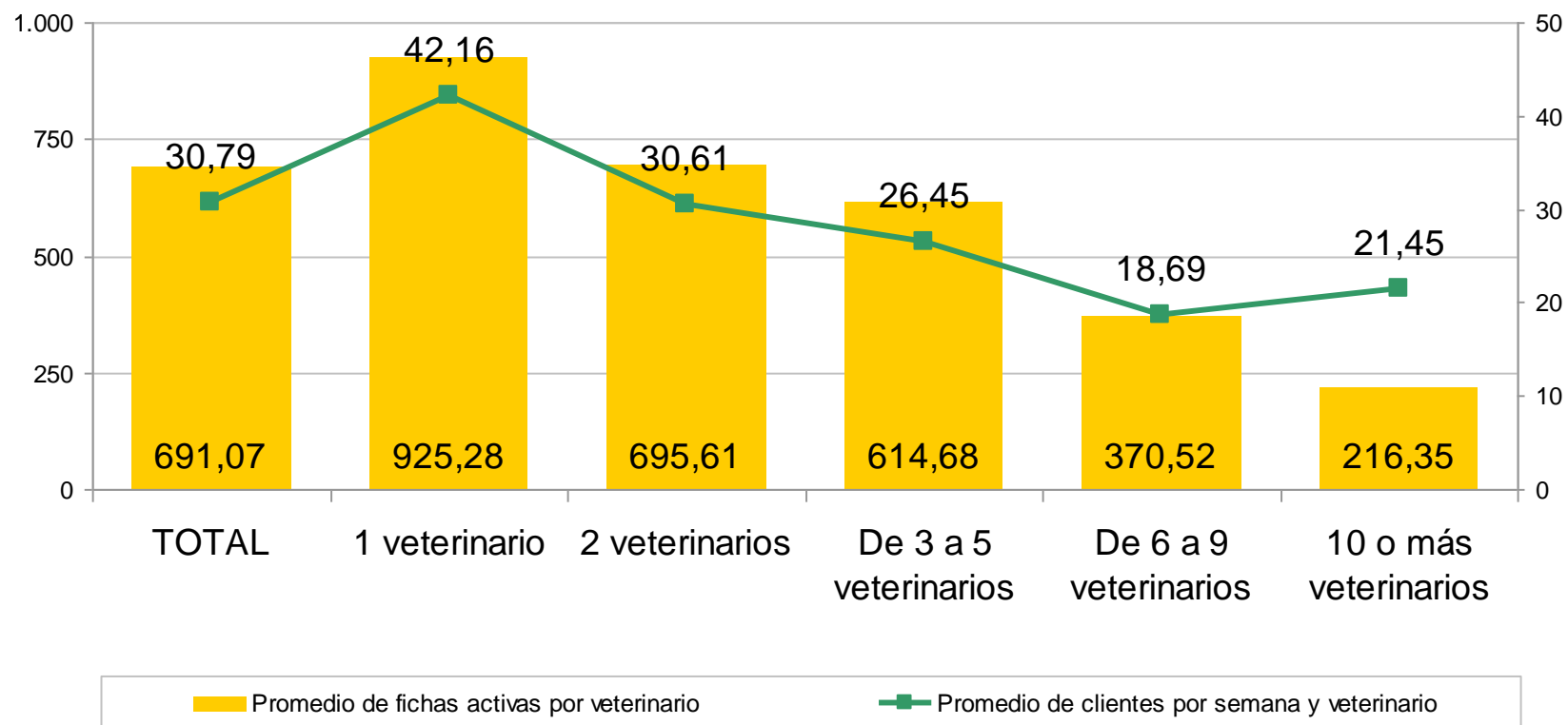
Tamaño



Base: Respuestas válidas (209 para fichas activas y 205 para clientes por semana)

FICHAS ACTIVAS POR VETERINARIO Y CLIENTES POR SEMANA Y VETERINARIO

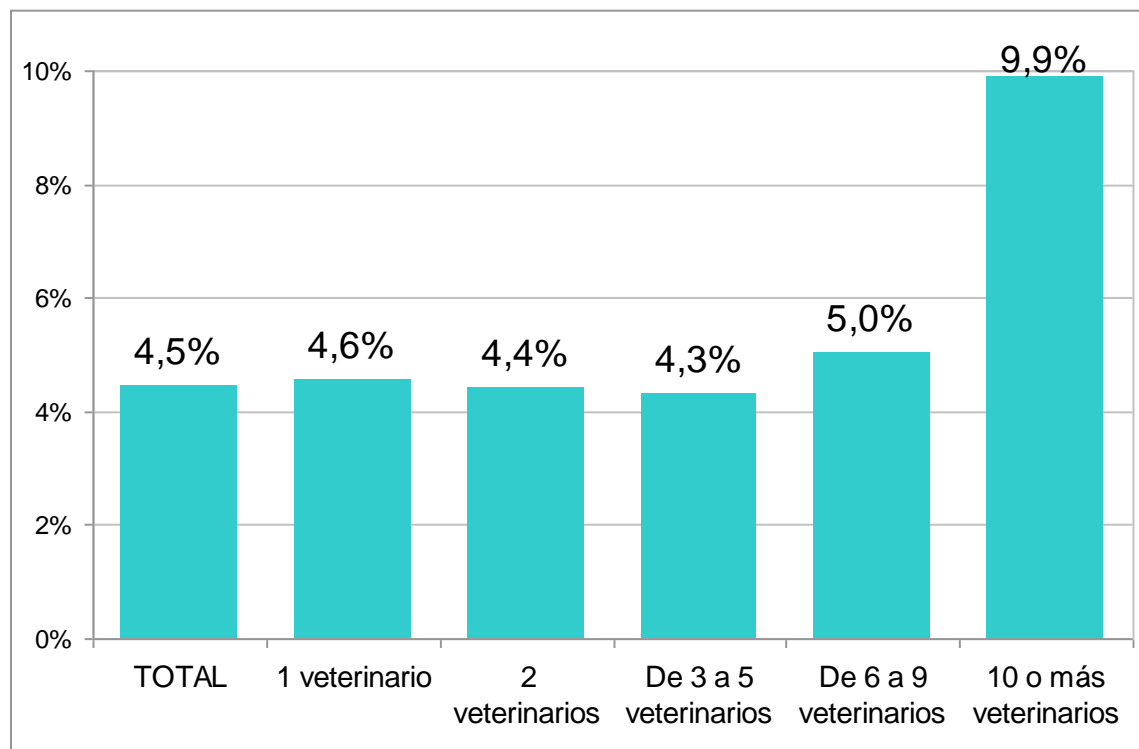
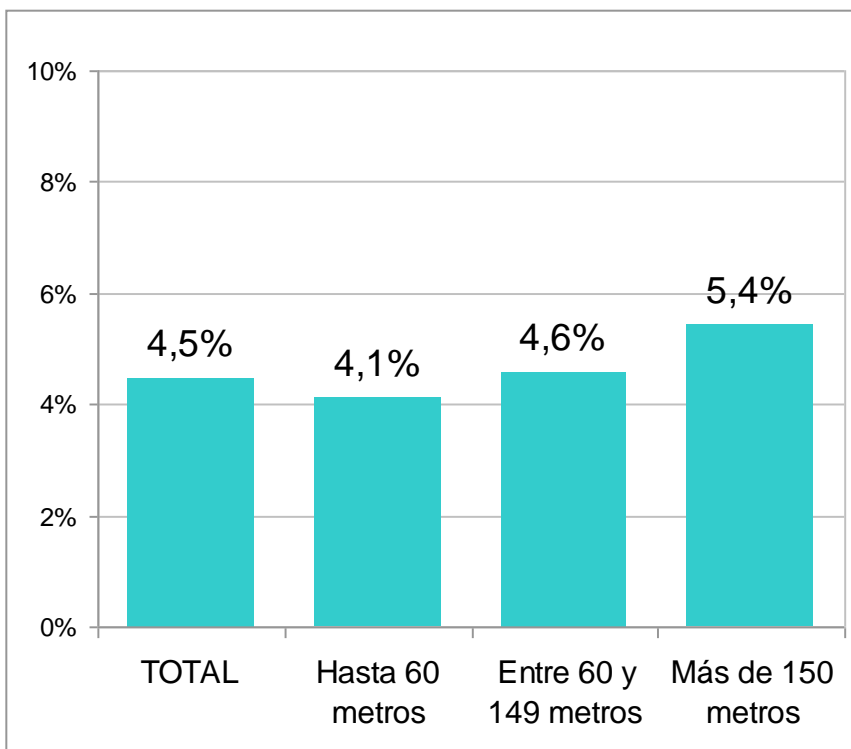
Tamaño



Base: Respuestas válidas (209 para fichas activas y 205 para clientes por semana)

RATIO CLIENTES POR SEMANA Y VETERINARIO / FICHAS ACTIVAS POR VETERINARIO

Tamaño

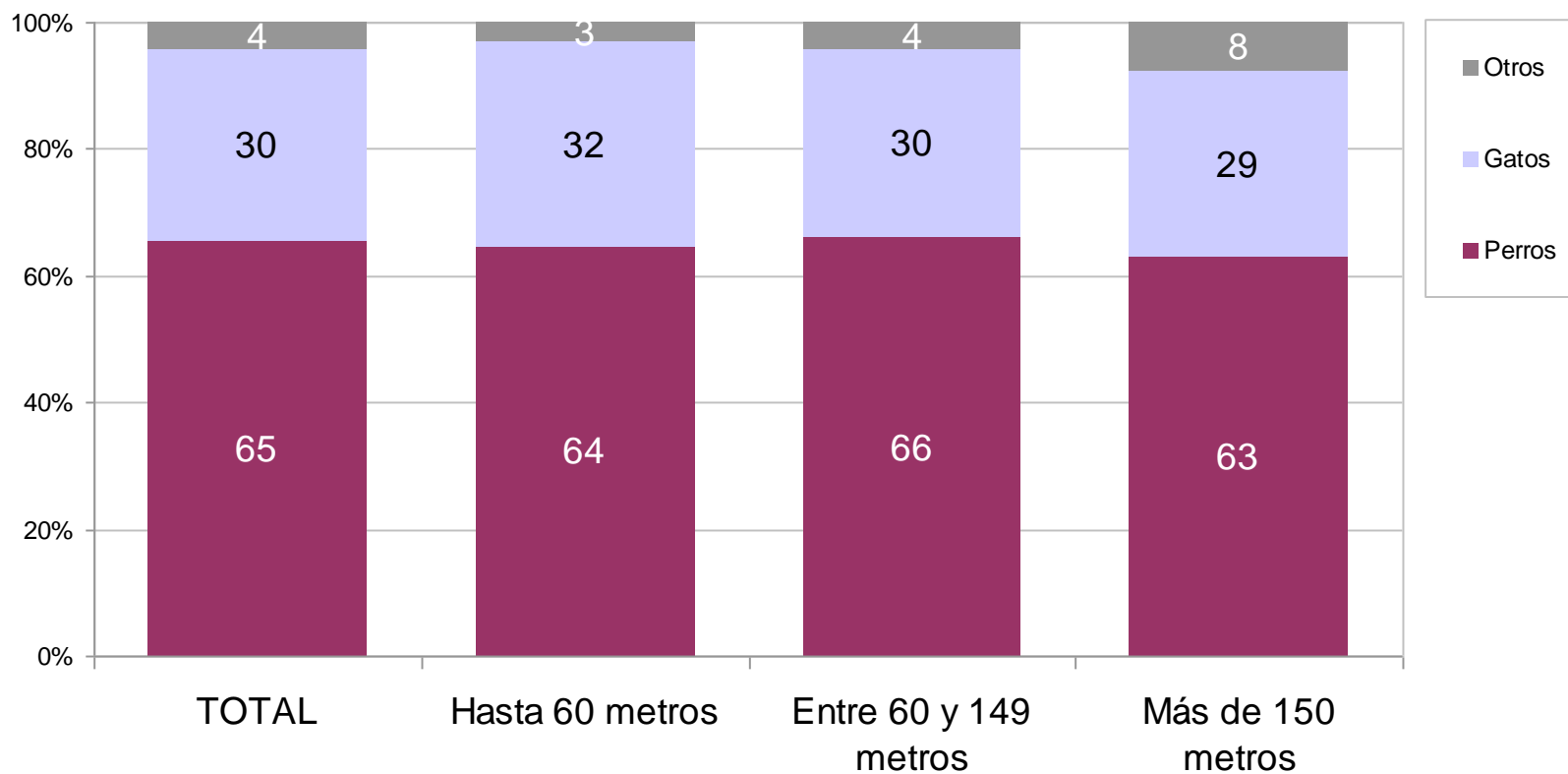


Base: Respuestas válidas (209 para fichas activas y 205 para clientes por semana)

LOS CLIENTES DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS MADRILEÑAS

- ❑ Algo más del 65% de los clientes de las clínicas veterinarias madrileñas son propietarios de perros, mientras que otro 30% tienen gatos y sólo algo menos del 5% acuden con animales de otras especies. Por tamaño de clínica, existen diferencias que se traducen en una disminución de ambos tipos de mascotas, aunque especialmente en la proporción de perros, y un crecimiento del porcentaje correspondiente a otras especies.
- ❑ Respecto a la forma de desplazamiento de los clientes y su procedencia (del barrio o de fuera de él), ambas variables están muy relacionadas, observándose una mayor proporción de clientes cercanos cuanto menor es el tamaño de la clínica. Este hecho se relaciona directamente con el porcentaje de remisiones y de clientes remitidos, que avanzan en sentido contrario: mientras que las clínicas grandes llegan a tener hasta un porcentaje de remitidos del 27% en promedio, las clínicas más pequeñas tienen menos del 2%.
- ❑ Llama la atención el porcentaje de clientes que acceden a los servicios de los centros grandes a través de su conocimiento en Internet. El número de clientes que utiliza este medio para buscar información y seleccionar su veterinario ha crecido exponencialmente en los últimos años y, probablemente, sigue siendo una asignatura pendiente para una buena parte de los empresarios de la clínica veterinaria.
- ❑ Considerando el total de la muestra que ha facilitado esta información, cerca del 65% de los clientes acuden al centro veterinario para vacunación o para consultas. Este porcentaje es aún mayor cuanto menor es el tamaño de la clínica, llegando a suponer cerca del 70% de las actuaciones en los centros en los que trabaja un único veterinario. Por el contrario, los centros de mayor tamaño, especialmente aquellos con más de 10 veterinarios pero también los que tienen entre 6 y 9, muestran un menor peso de estas actividades a favor de las cirugías, la hospitalización y la atención de urgencias (que en el caso de clínicas con más de 10 veterinarios asciende en conjunto a más del 30% del total de servicios prestados y, en general, hacia servicios de mayor valor añadido).

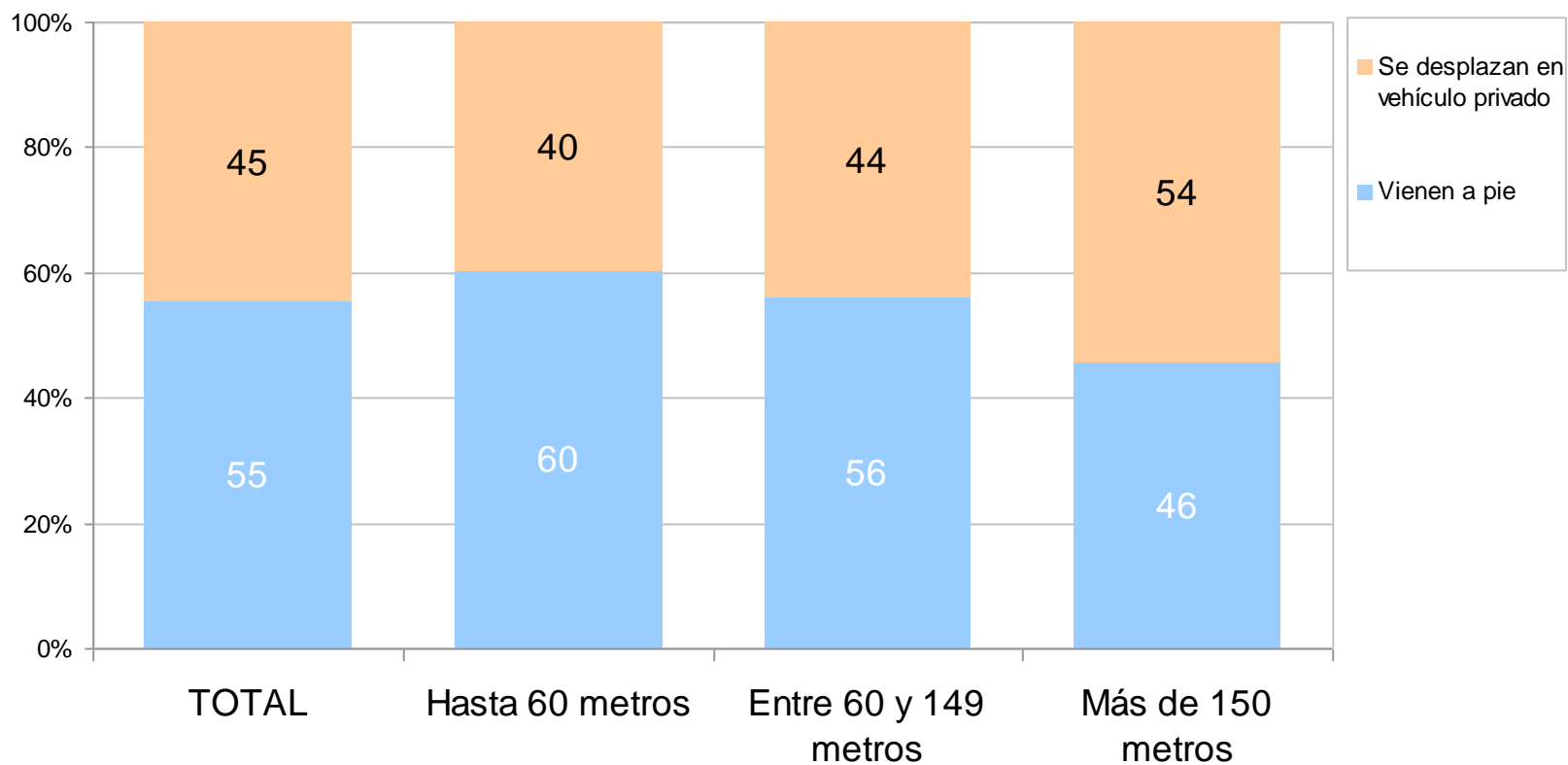
TIPO DE ANIMAL Tamaño



Base: Respuestas válidas (228)

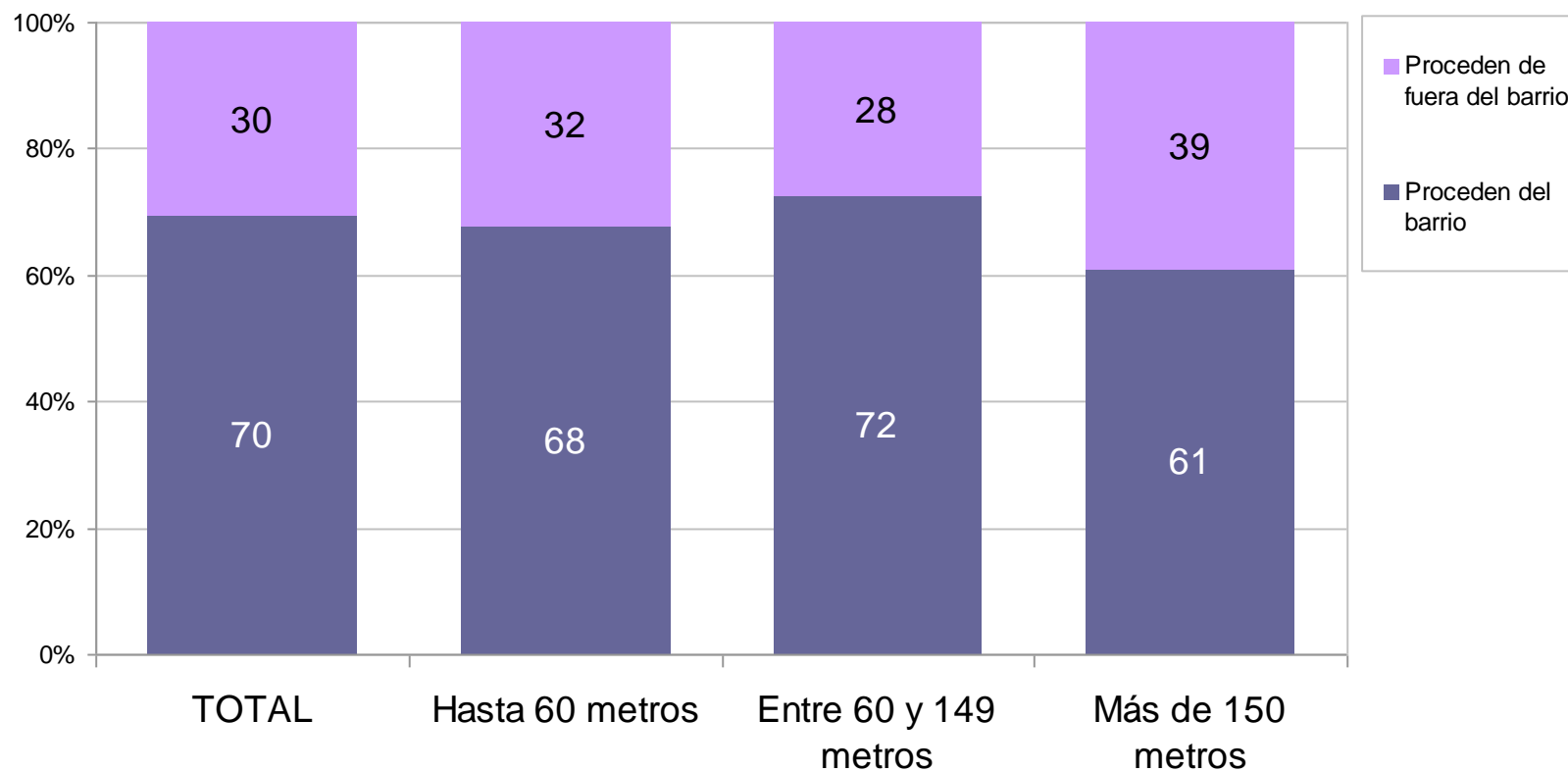
FORMA DE DESPLAZARSE A LA CLÍNICA

Tamaño



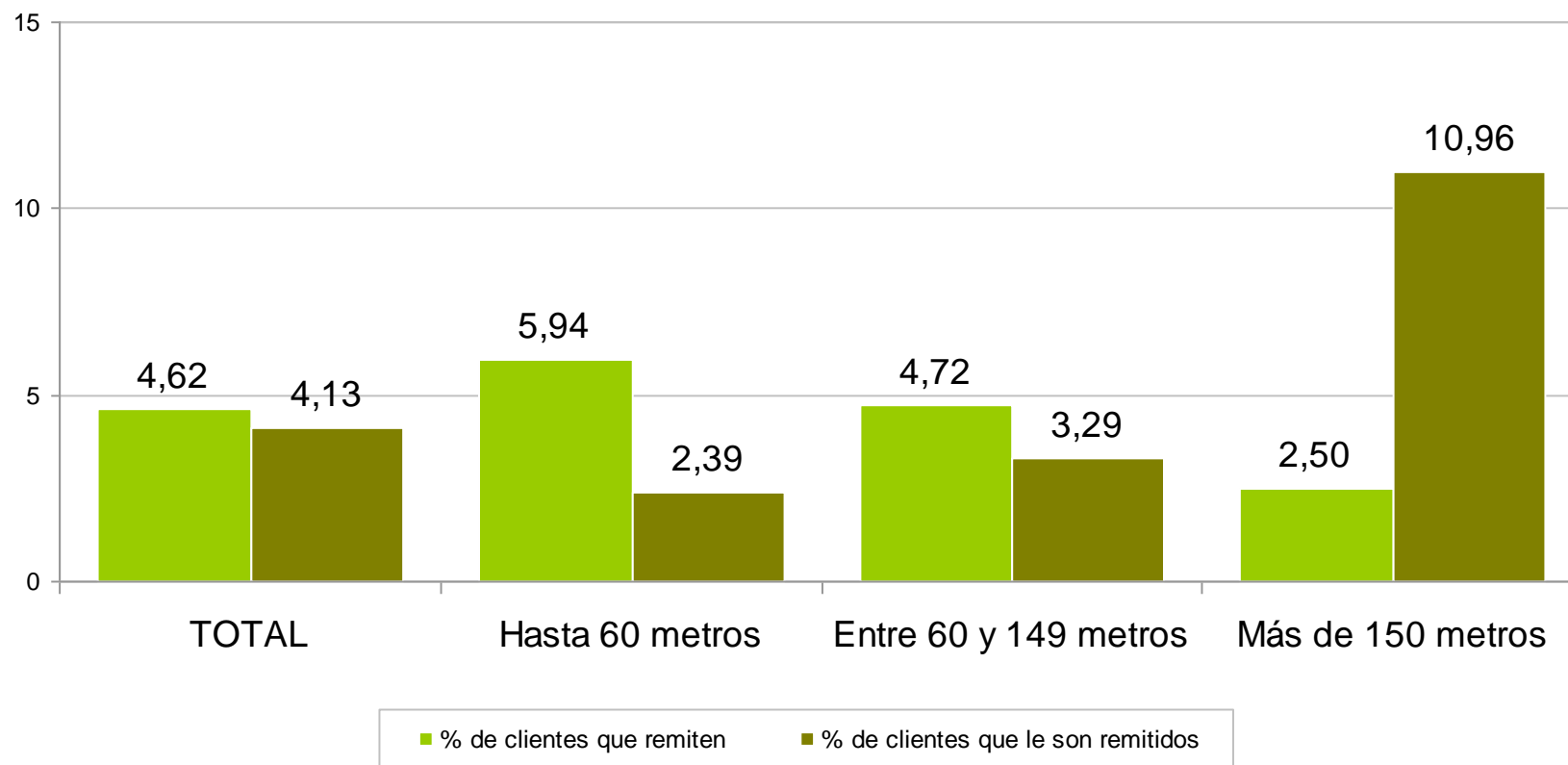
Base: Respuestas válidas (256)

PROCEDENCIA DEL CLIENTE Tamaño



Base: Respuestas válidas (212)

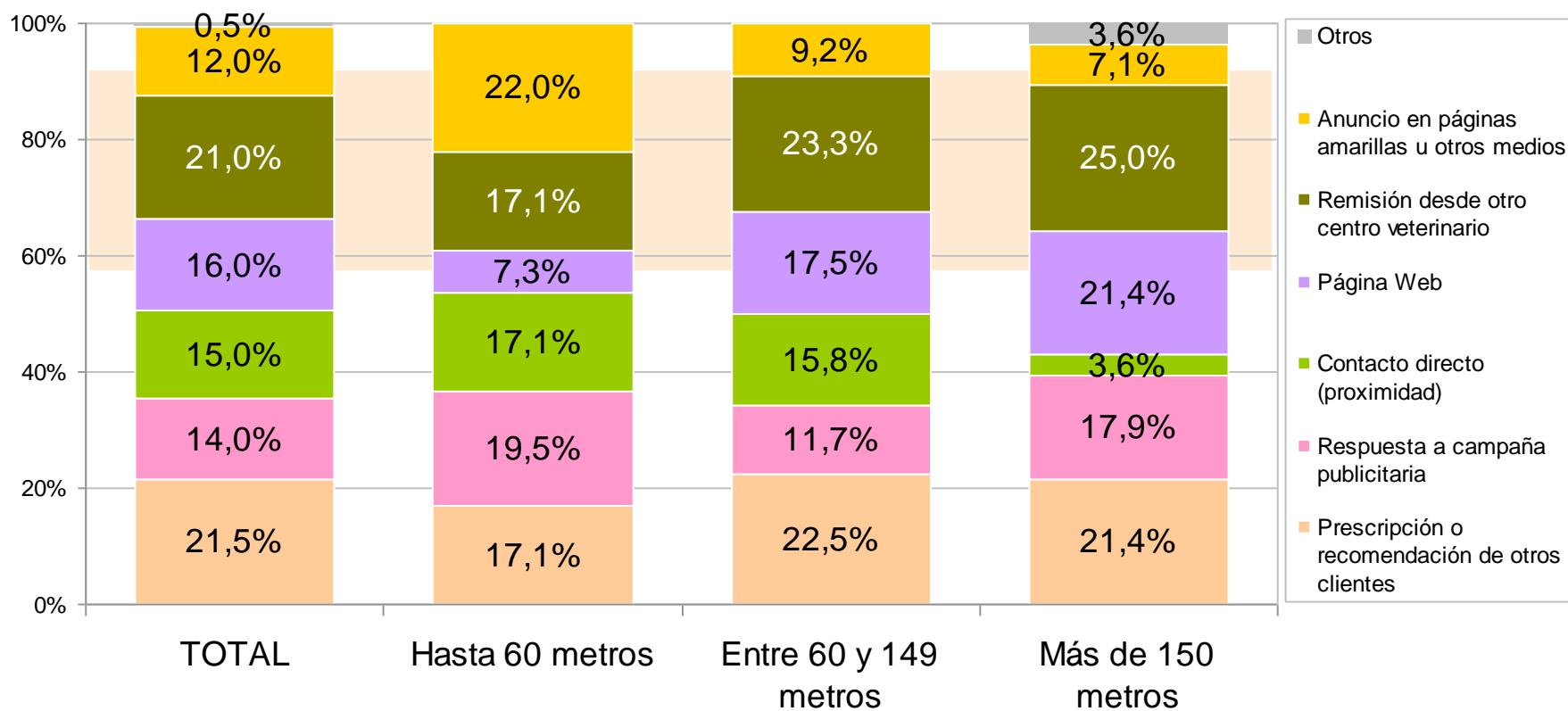
CLIENTES REMITIDOS Y REMISIONES Tamaño



Base: Respuestas válidas (206)

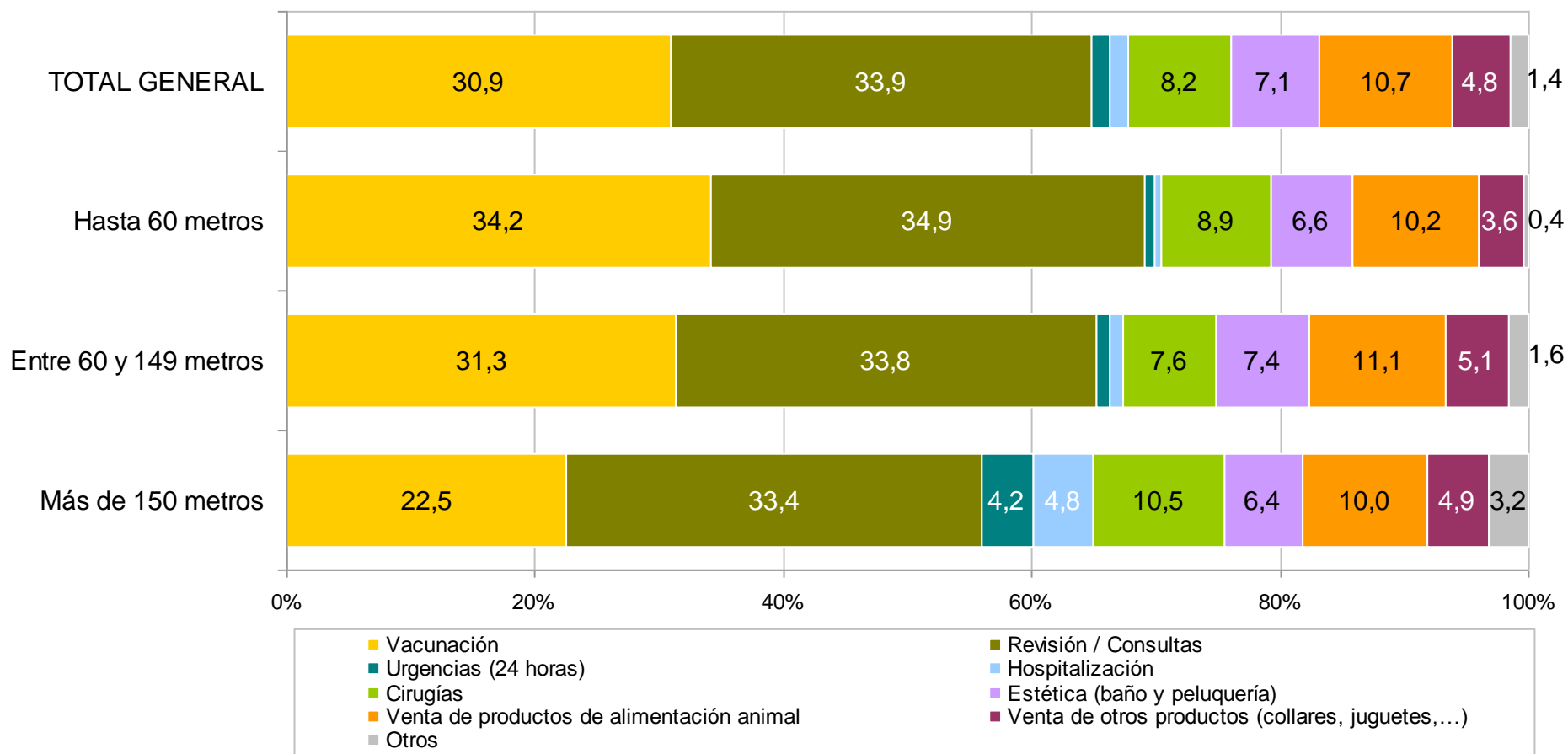
FUENTES DE PROCEDENCIA

Tamaño



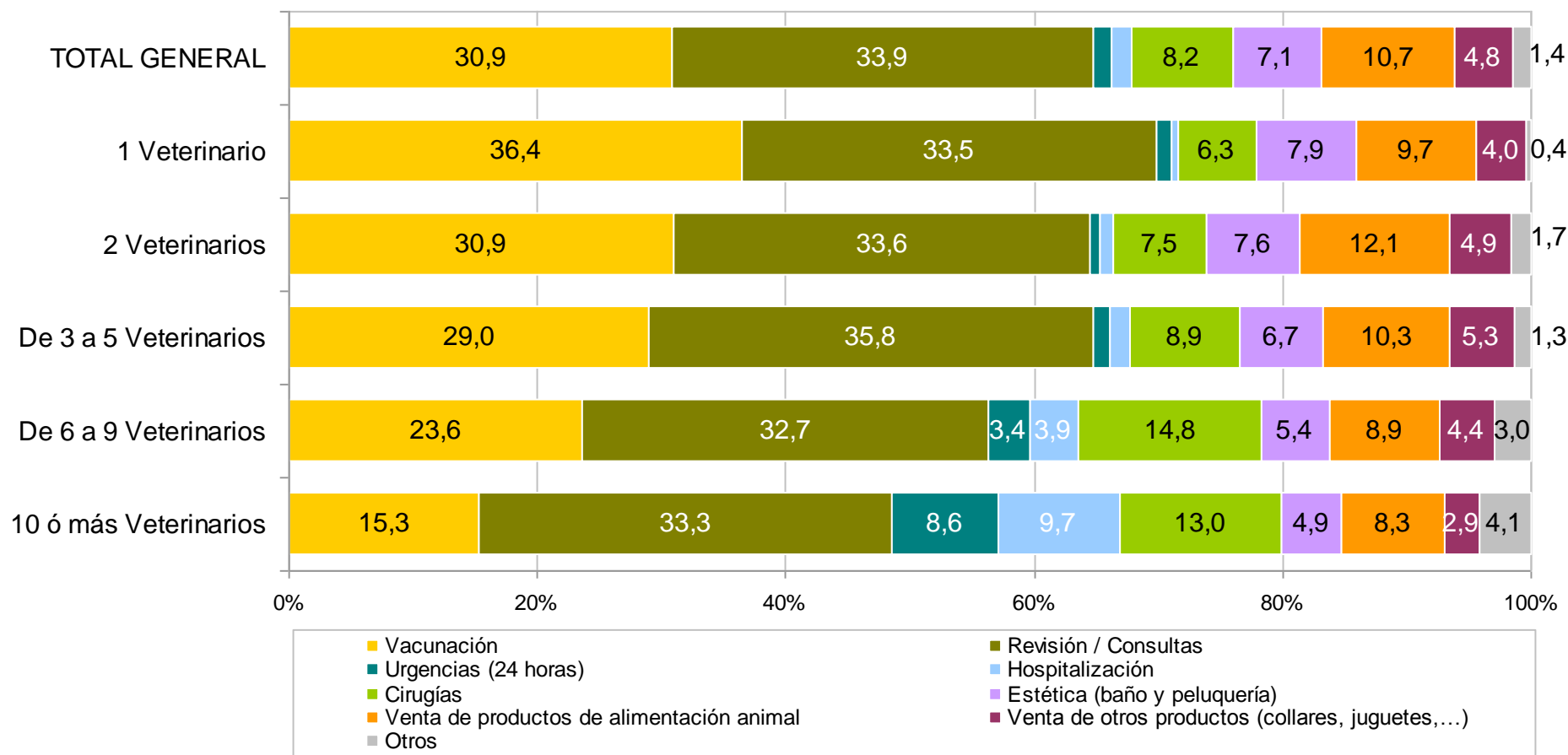
Base: Respuestas válidas (200)

SERVICIOS AL CLIENTE Tamaño (%)



Base: Respuestas válidas (204)

SERVICIOS AL CLIENTE Tamaño (%)



Base: Respuestas válidas (204)



4

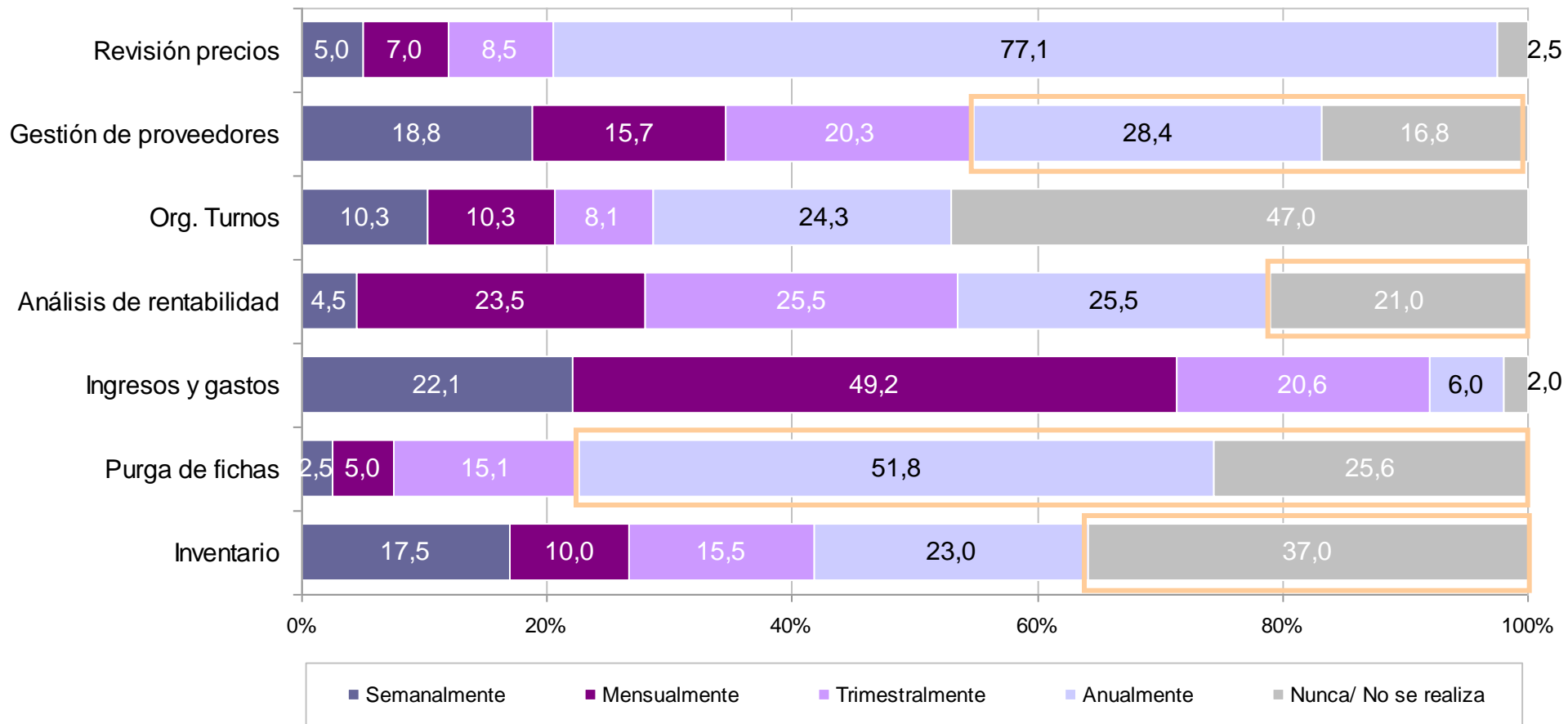
La Gestión de las Clínicas Veterinarias Madrileñas



LA GESTIÓN DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS MADRILEÑAS

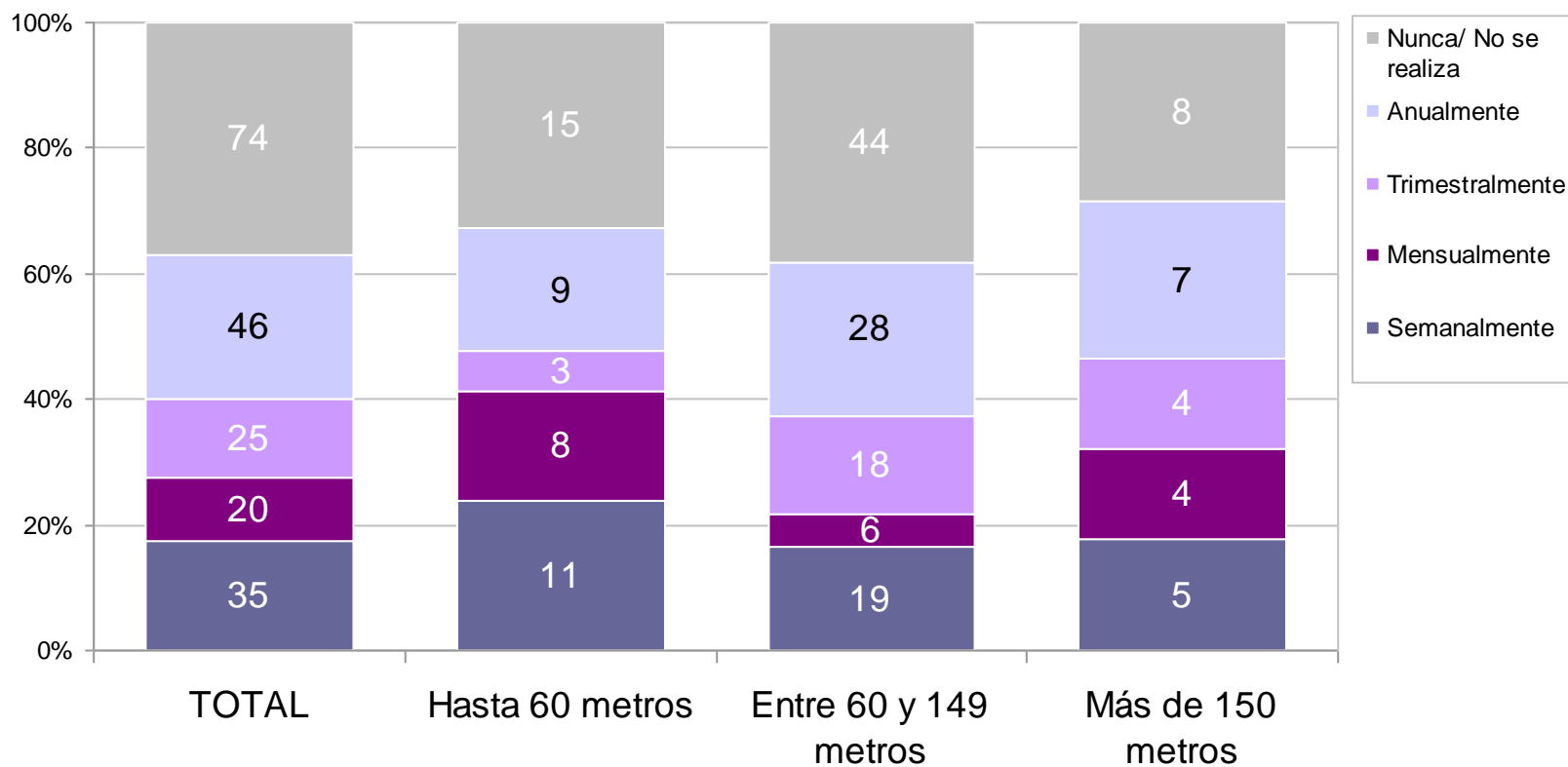
- ❑ Los datos sobre las tareas de gestión realizadas por los centros veterinarios muestran, en general, la preferencia de los propietarios de centros por el ejercicio de su profesión, en detrimento del tiempo dedicado a la gestión. De este modo, aunque existen algunas diferencias entre las clínicas de mayor y menor tamaño, la gestión de la mayor parte de los centros se reduce a mínimos: tareas como la realización de inventario no son realizadas por uno de cada 3 centros, lo que da una medida de un cierto desinterés.
- ❑ Las clínicas de mayor tamaño han profesionalizado más su gestión, con la consecuente mejora en la realización de estas actividades. Sin embargo, los datos muestran un largo camino por recorrer, incluso en aquellos centros en los que ya se ha incorporado personal gerente.
- ❑ Dentro de las tareas de gestión, los veterinarios asumen de forma nítida que aquellas relacionadas con el marketing de la clínica y el mantenimiento de relaciones con clientes son vitales, aunque con un planteamiento más inmediato y menos largoplacista. Así, tareas como el envío de comunicaciones postales o la llamada a clientes son desarrolladas por más del 50% de los centros, mientras que el análisis de la clientela (aspecto incorporado en algunos de los programas de gestión más extendidos en el sector) tiene un calado mucho menor entre el colectivo.
- ❑ También resulta relevante para los veterinarios darse a conocer a través de anuncios en páginas amarillas o medios locales y, en los últimos años, también cobra fuerza el interés por estar presentes de alguna forma en Internet, aunque mientras cerca del 50% de los veterinarios encuestados ya dispone de web, sólo el 22% la actualiza. Respecto a las promociones de servicios, también resulta una práctica habitual, sobre todo entre los centros más pequeños, con uno de cada tres realizando este tipo de actividades.
- ❑ La dotación tecnológica de las clínicas veterinarias está por encima del interés mostrado en la gestión. Así, cerca del 70% de los veterinarios disponen de ordenador, conexión a internet y aplicaciones específicas para la gestión de la clínica. No obstante, se desconoce su nivel de utilización con fines de gestión

TAREAS DE GESTIÓN DESARROLLADAS (%)



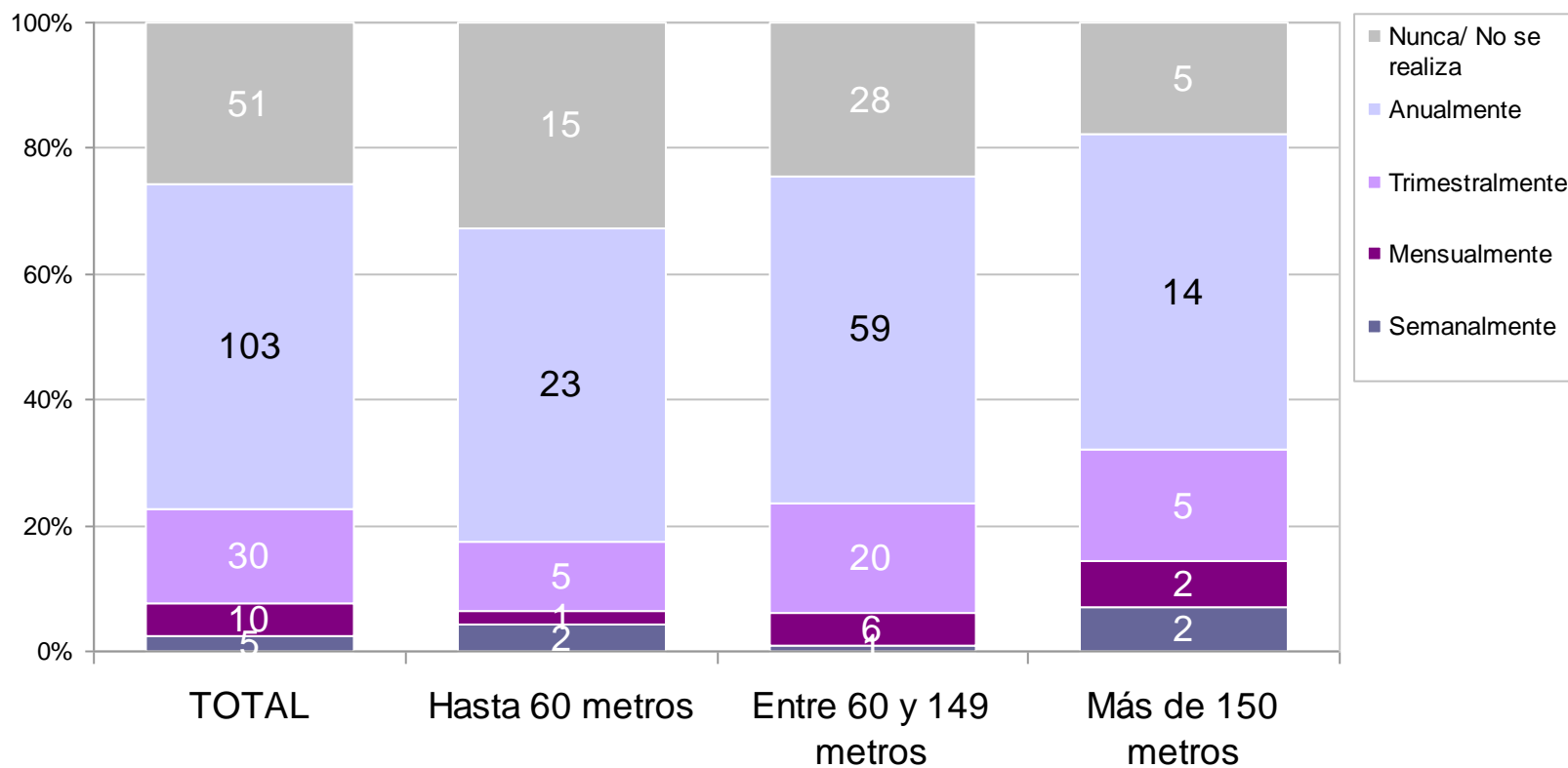
Base: Respuestas válidas (201)

INVENTARIO



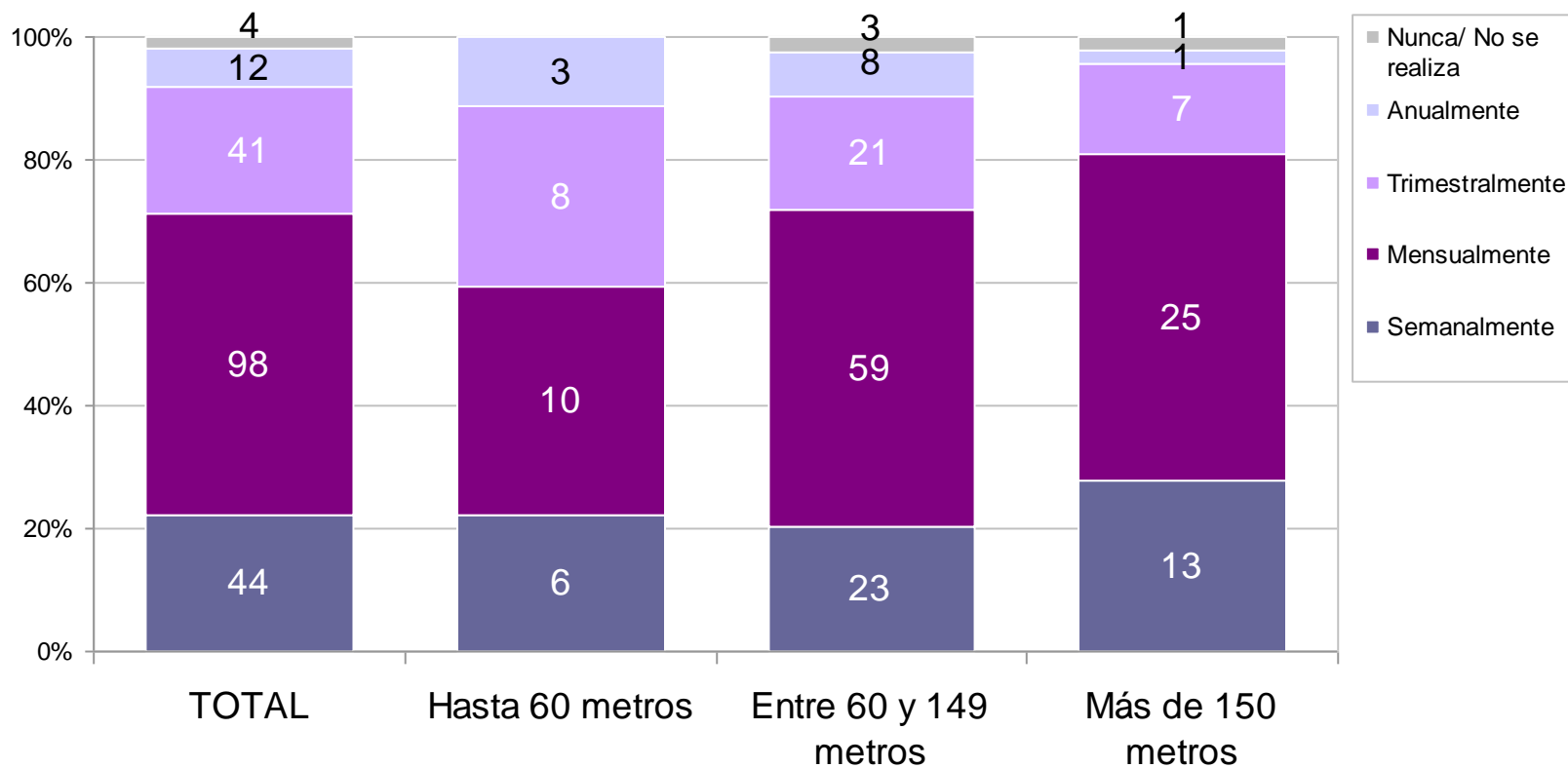
Base: Respuestas válidas (200)

PURGADO DE FICHAS DE CLIENTES



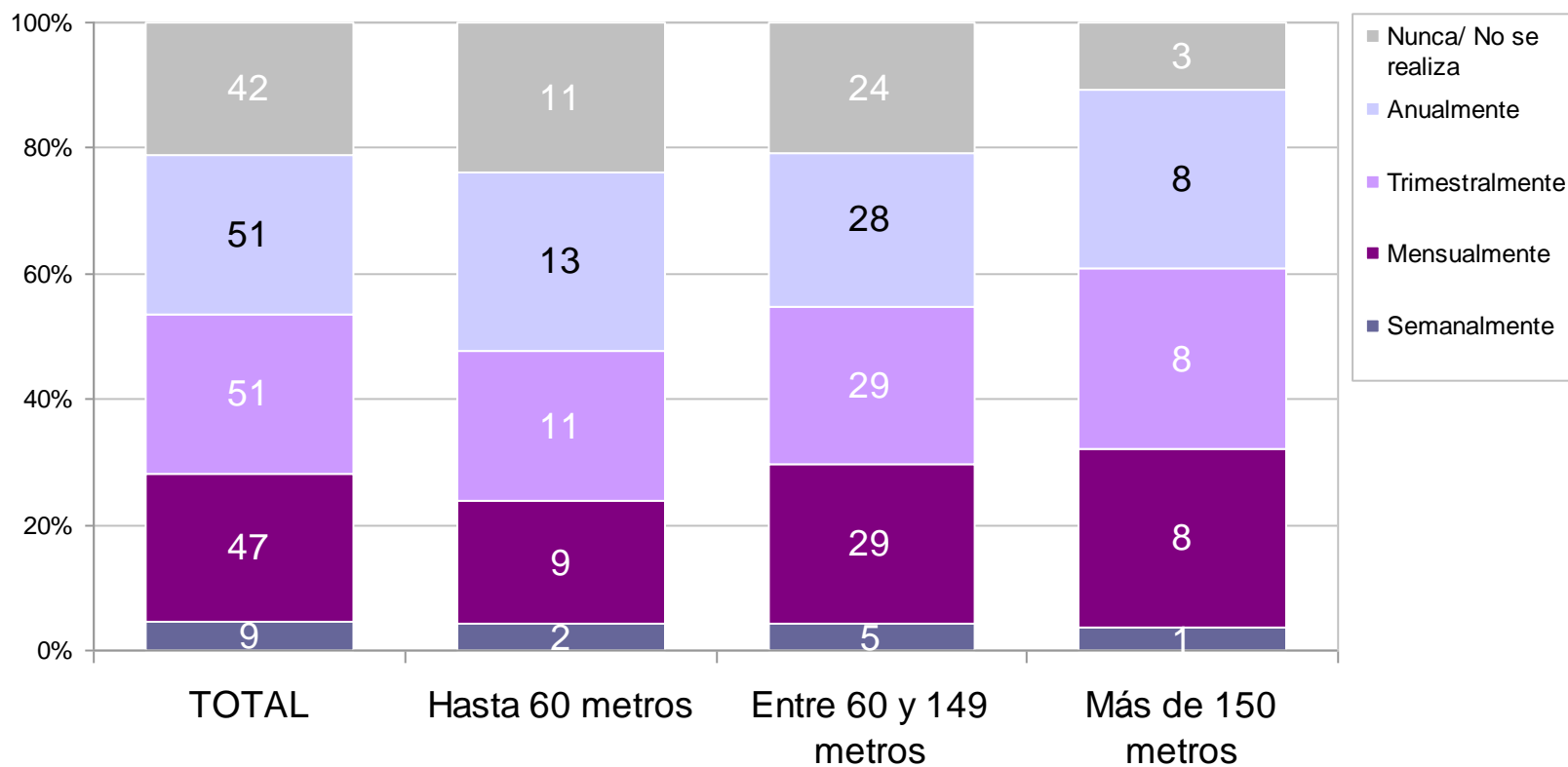
Base: Respuestas válidas (199)

CONTABILIDAD DE INGRESOS Y GASTOS, BALANCE O SIMILAR



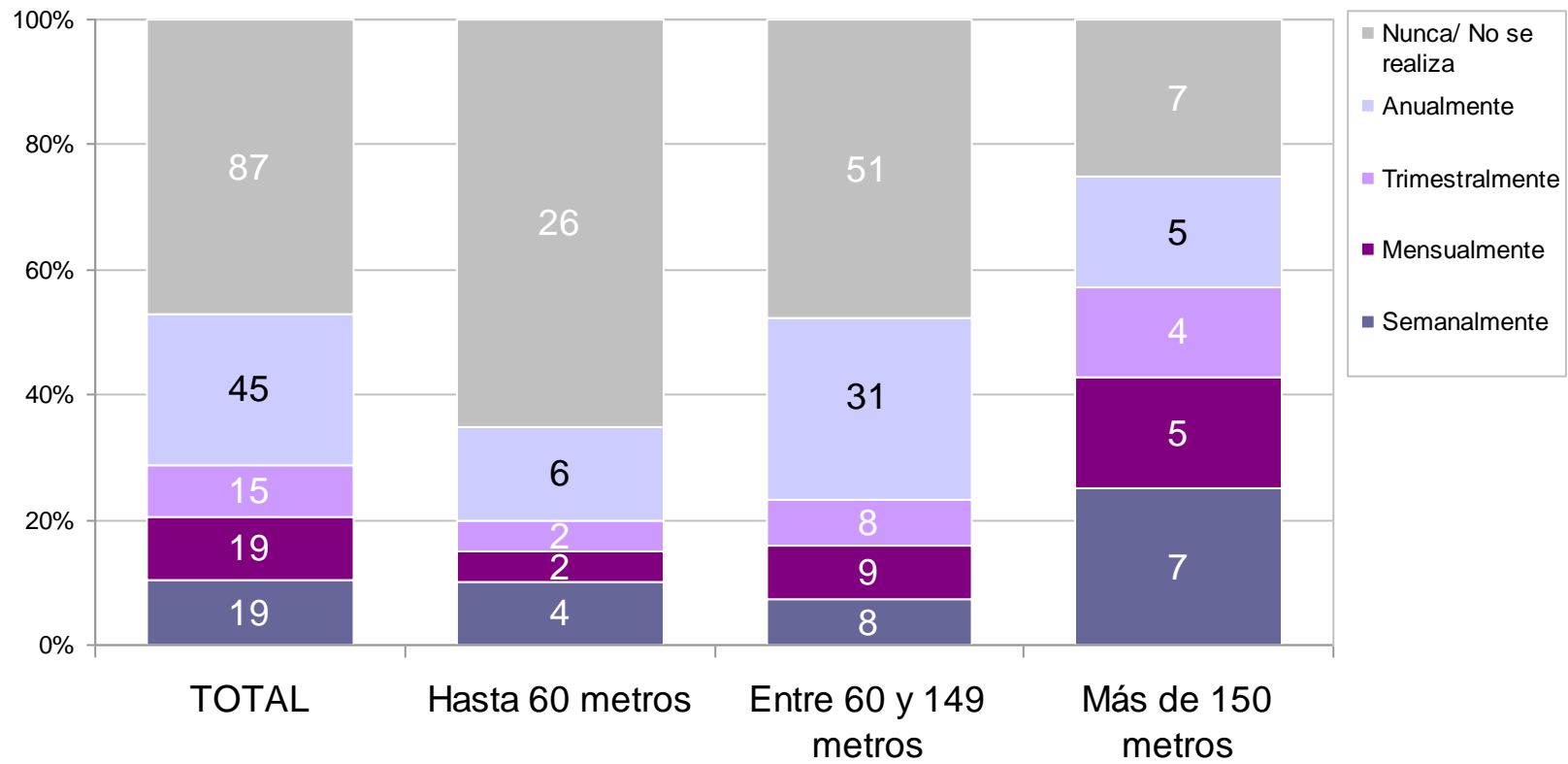
Base: Respuestas válidas (199)

REVISIÓN DE LA CONTABILIDAD PARA VALORAR LA RENTABILIDAD DE CADA TIPO DE ACTIVIDAD DEL CENTRO VETERINARIO



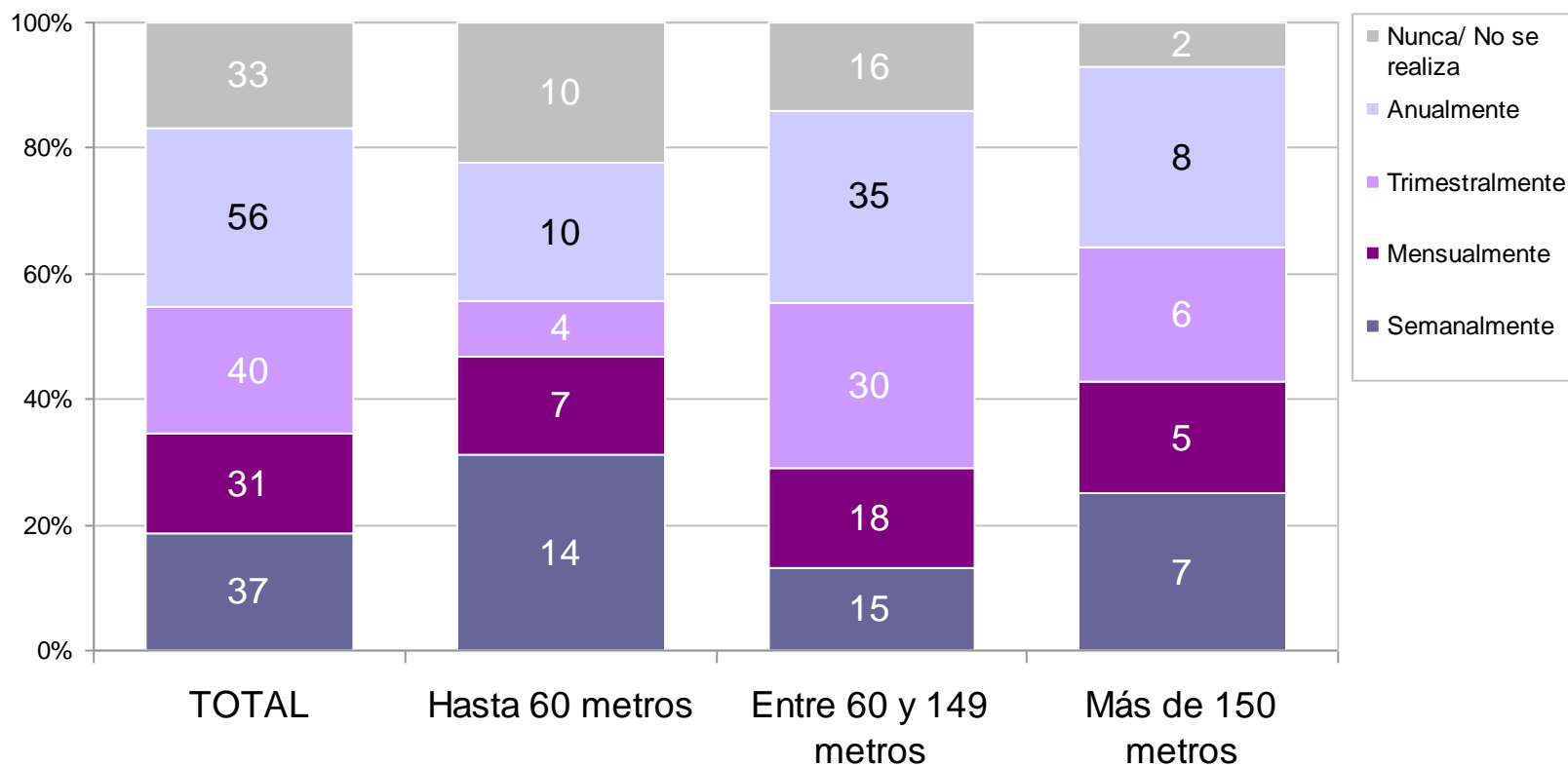
Base: Respuestas válidas (200)

REORGANIZACIÓN DE LOS TURNOS DE TRABAJO



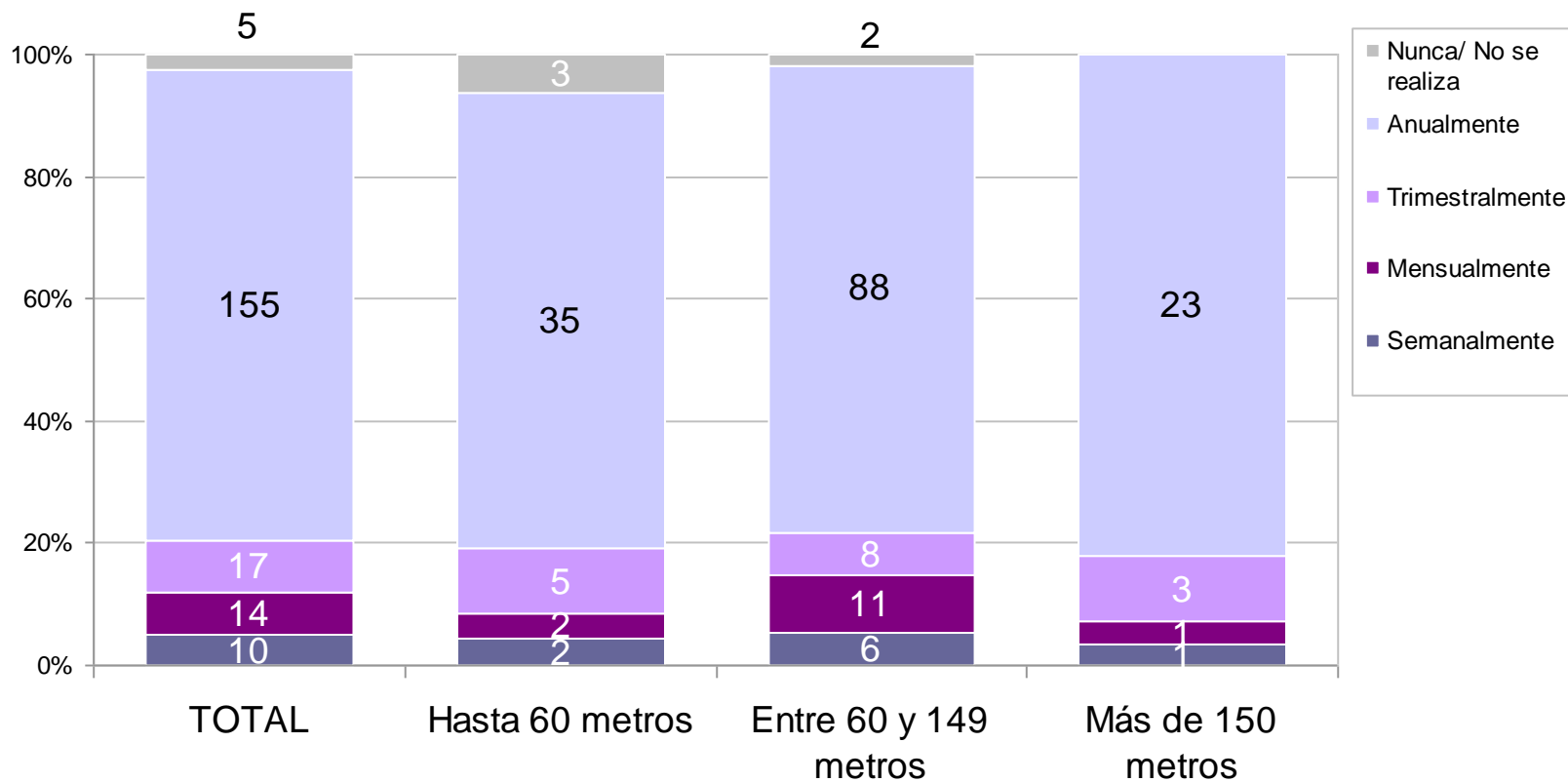
Base: Respuestas válidas (185)

GESTIÓN DE PROVEEDORES: ANÁLISIS DE COSTES, DESCUENTOS POR VOLUMEN, NECESIDADES DE COMPRA...



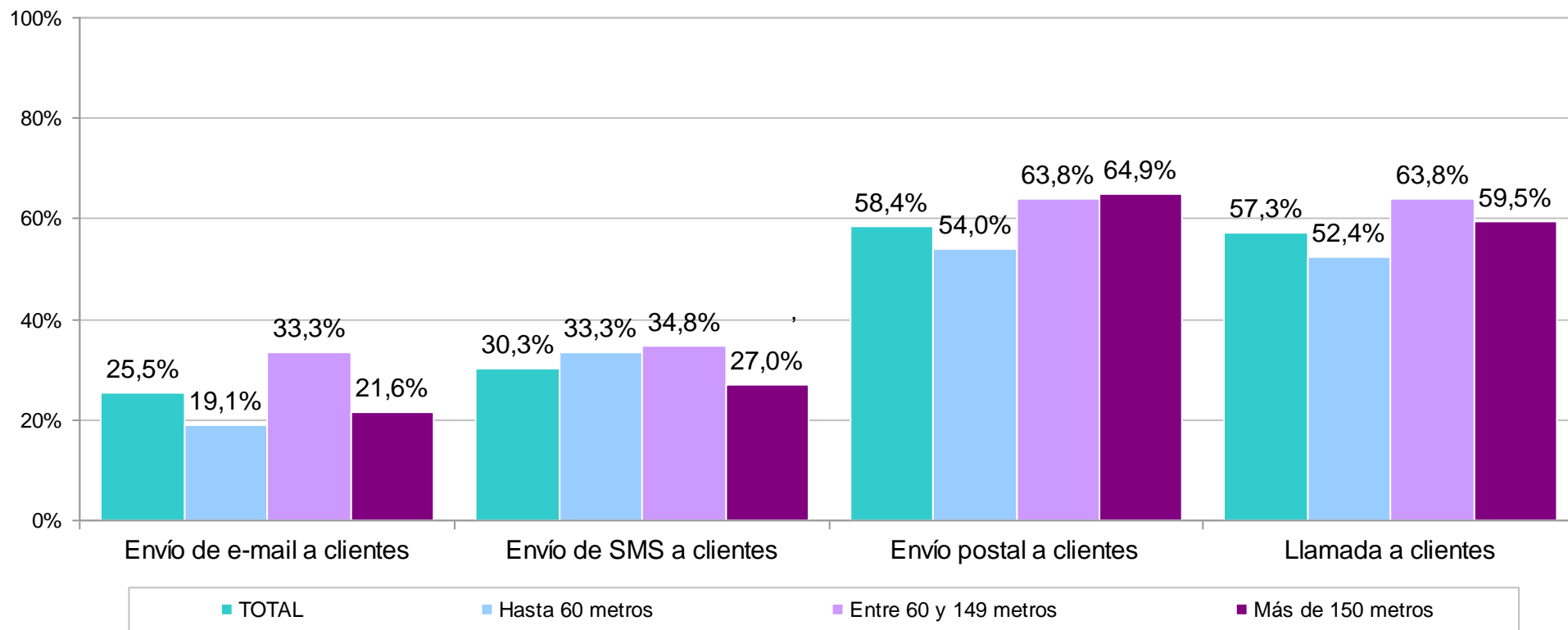
Base: Respuestas válidas (197)

REVISIÓN DE LOS PRECIOS



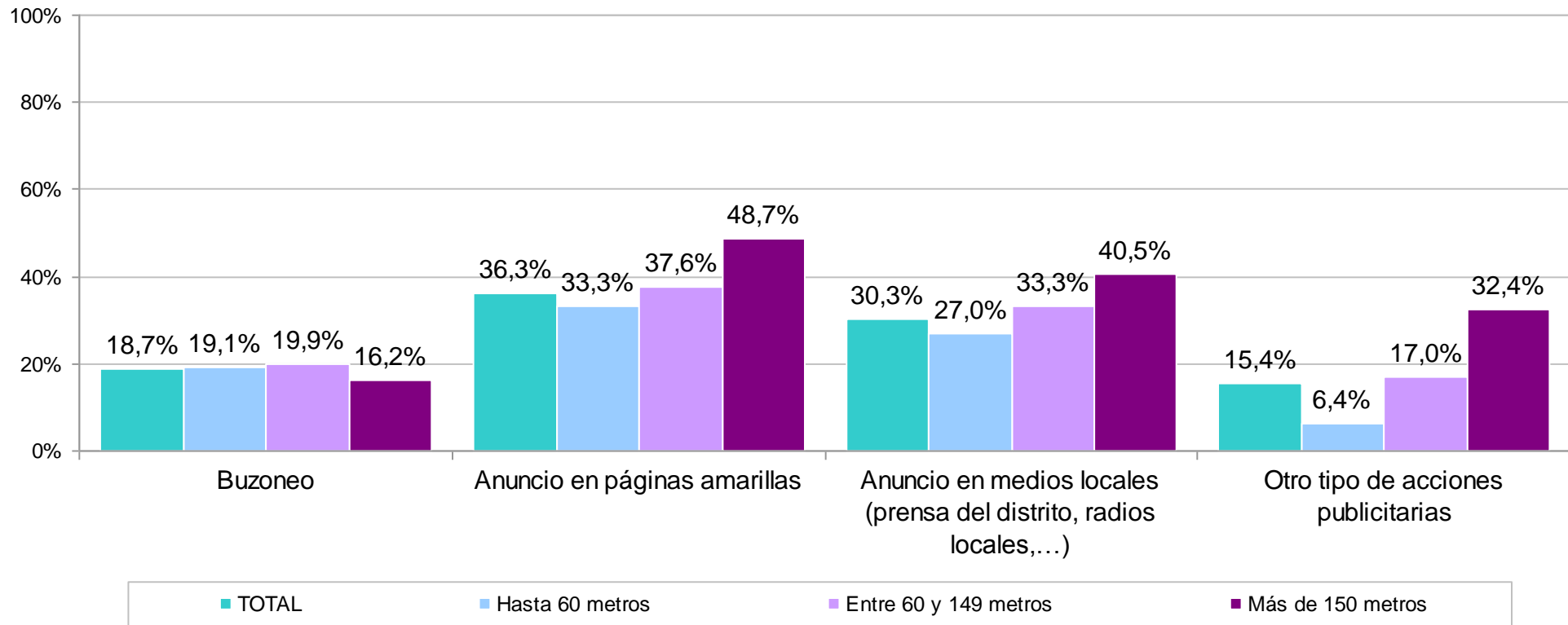
Base: Respuestas válidas (201)

COMUNICACIÓN CON CLIENTES



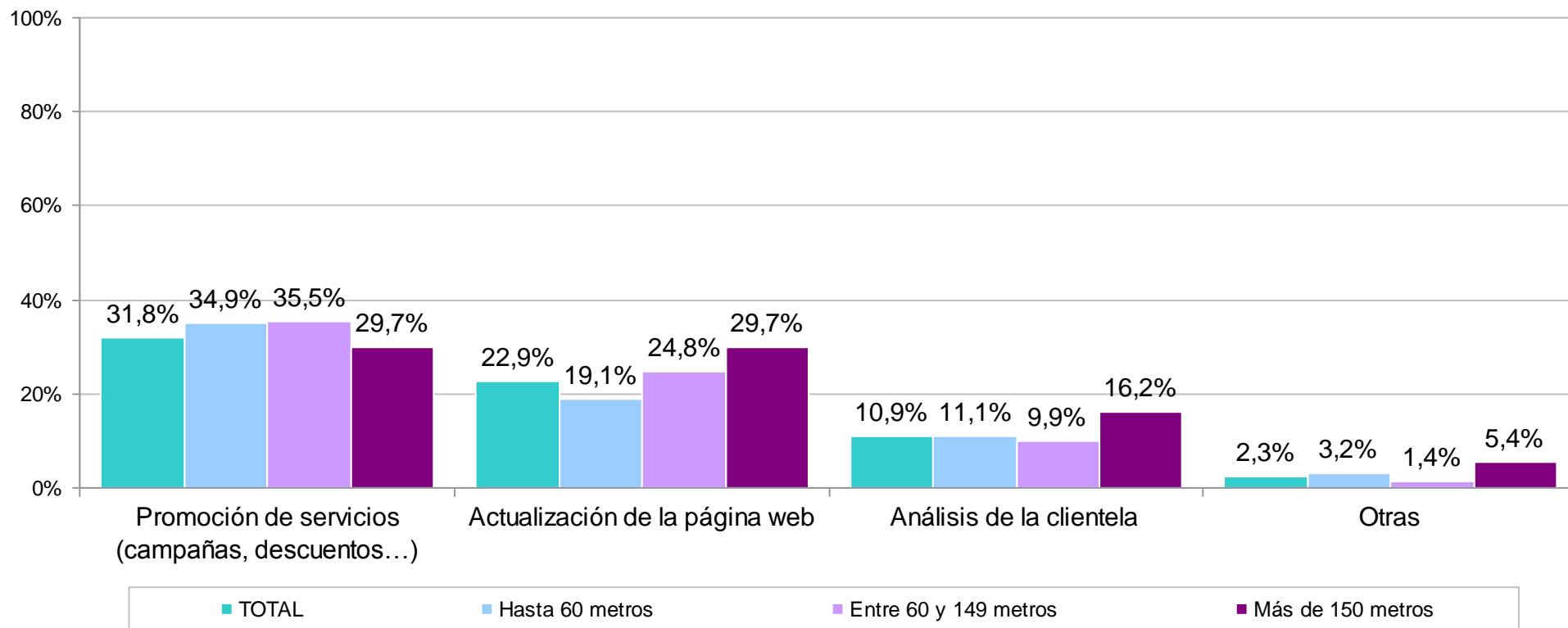
Base: Total muestra

PUBLICIDAD



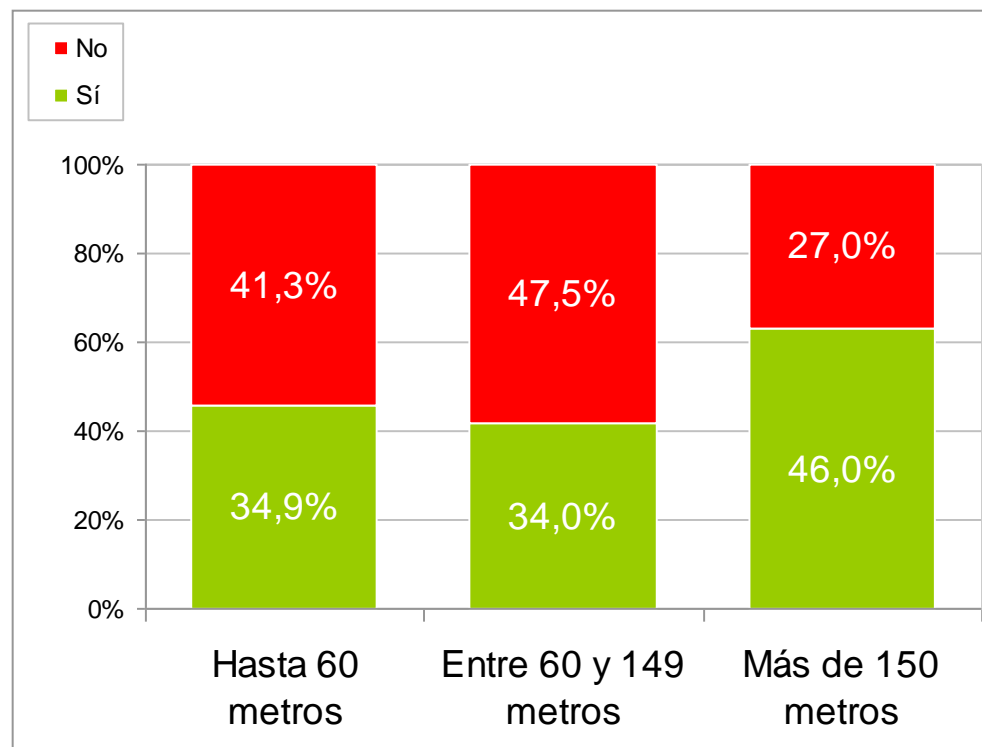
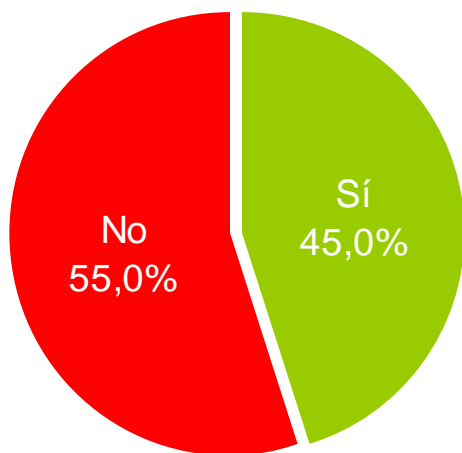
Base: Total muestra

OTRAS ACCIONES



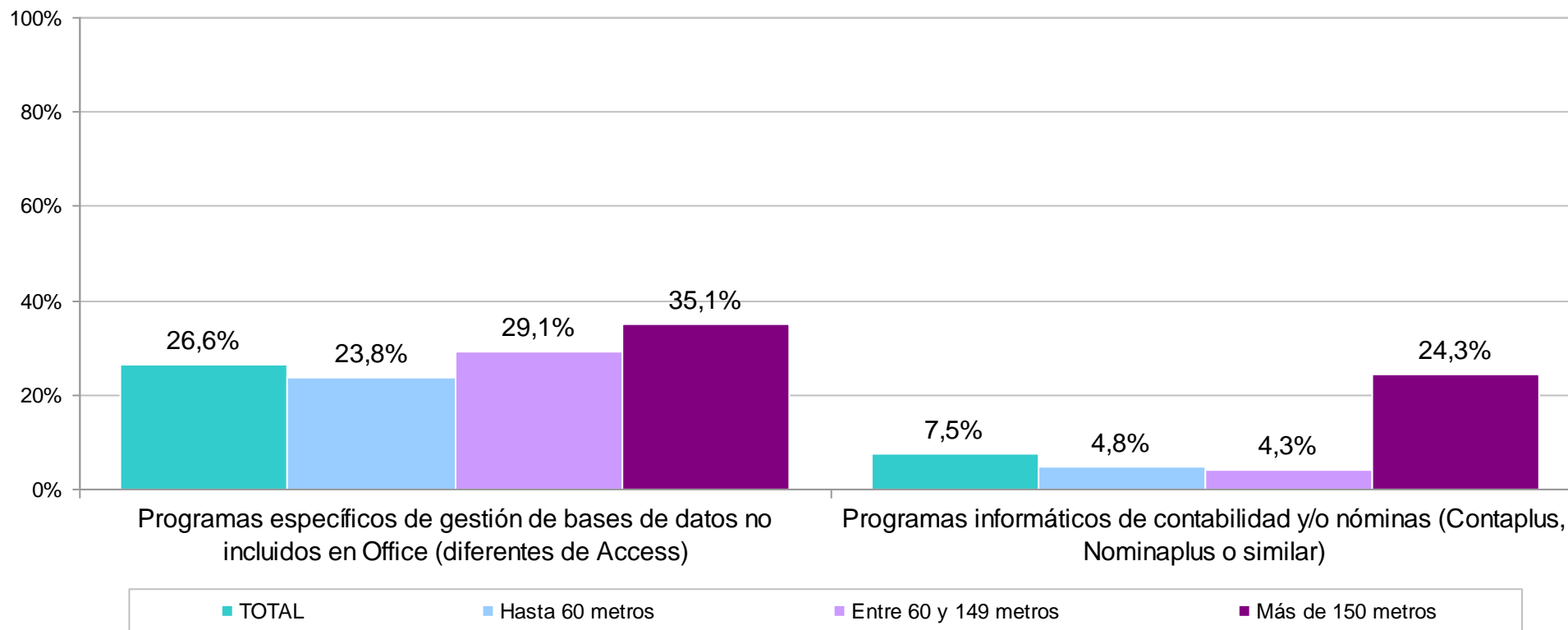
Base: Total muestra

DISPONIBILIDAD DE PÁGINA WEB



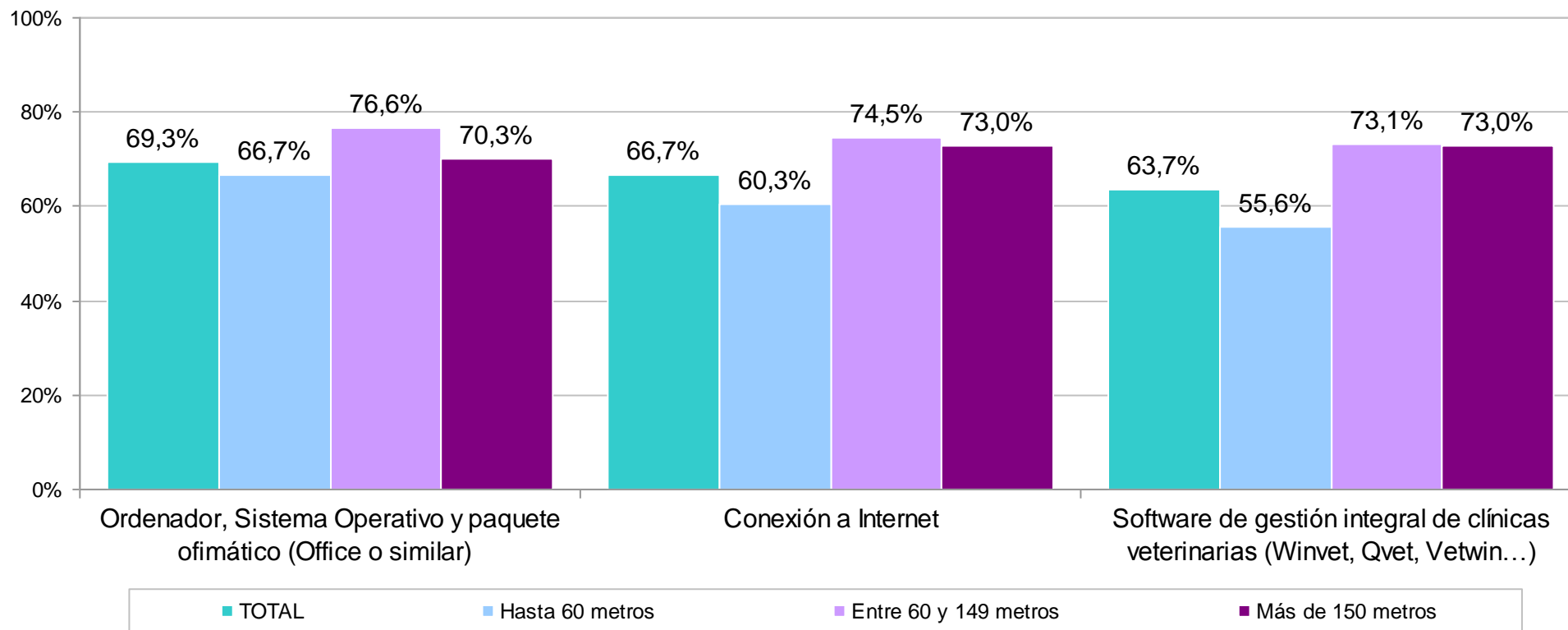
Base: Respuestas válidas (202)

APLICACIONES DE USO GENERAL



Base: Total muestra

APLICACIONES ESPECÍFICAS



Base: Total muestra



5

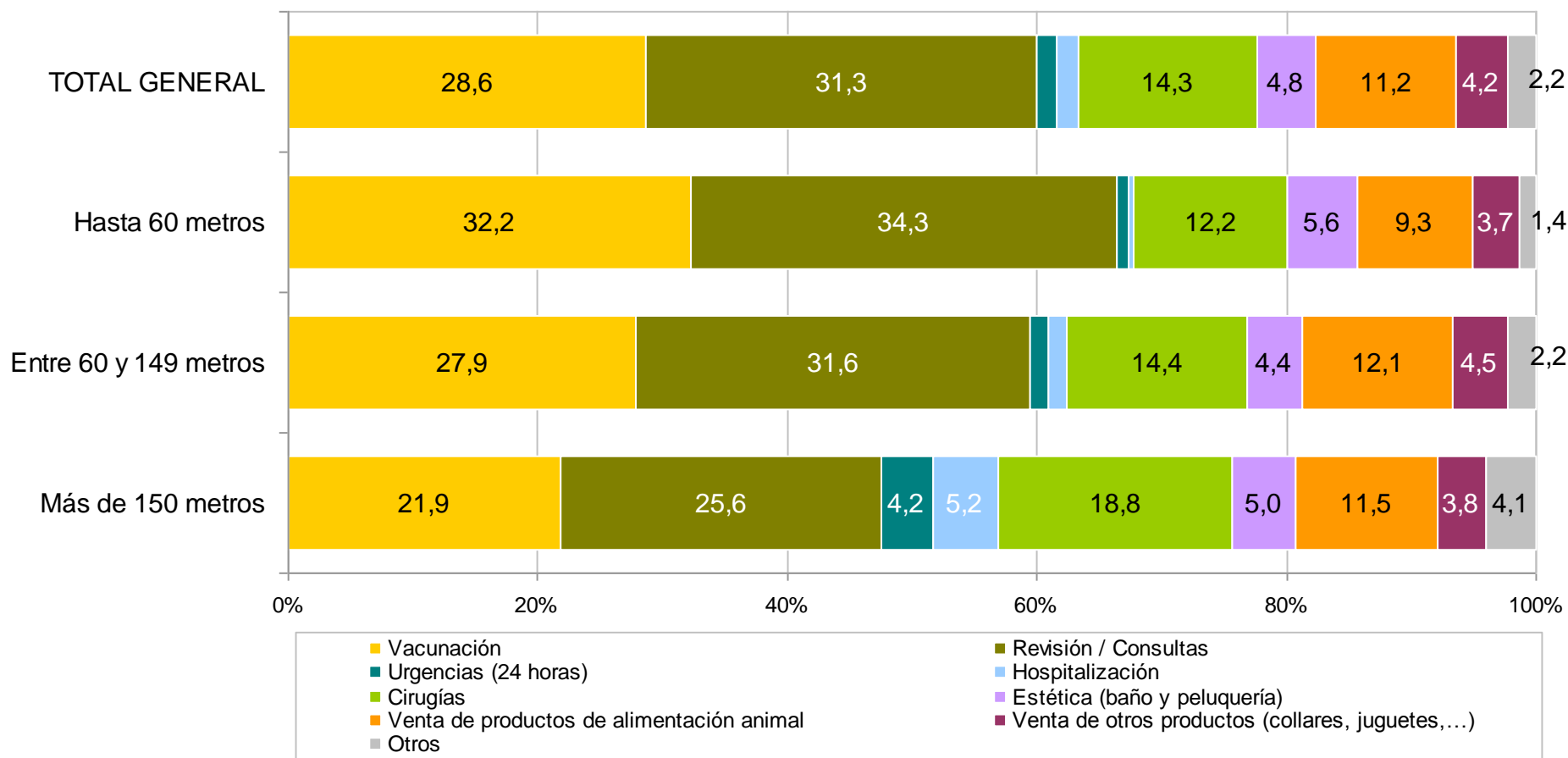
Aspectos Económicos de las Clínicas Veterinarias Madrileñas



ASPECTOS ECONÓMICOS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS MADRILEÑAS

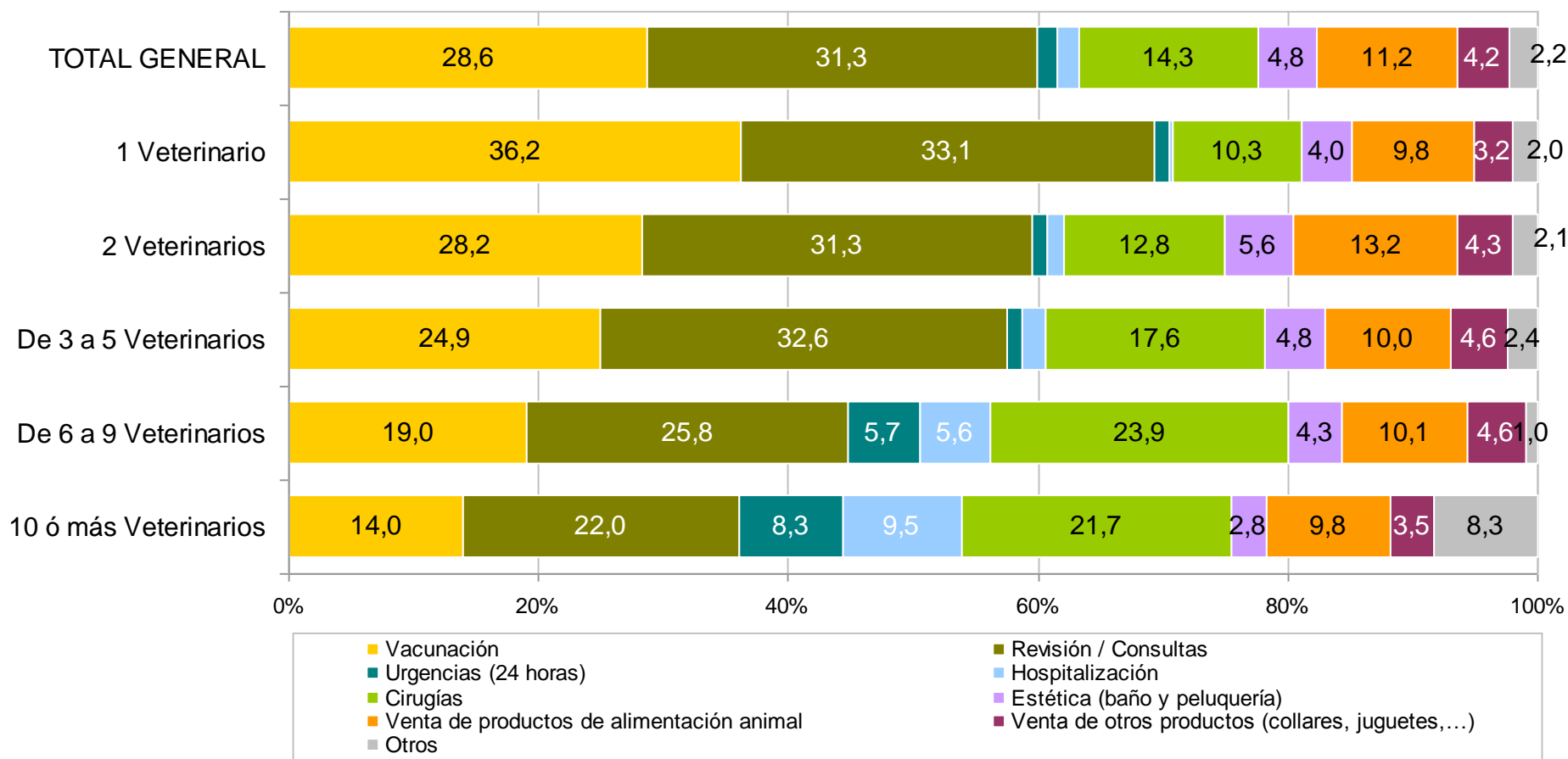
- ❑ Las dos fuentes principales de ingresos para la mayoría de centros son la vacunación y las consultas, que importan cerca del 60% del total. Esto implica que la contribución de estas actividades a los ingresos es menor que su contribución a la actividad o, dicho de otra forma, el ingreso por hora de trabajo producido por estas actividades es inferior al de otras. Concretamente, la cirugía se perfila como una de las actividades más rentables, ya que suponiendo alrededor del 7% de la actividad, es la fuente de más del 14% de los ingresos de la clínica.
- ❑ También debe destacarse la relevancia de ciertas partidas dentro de los ingresos, que no son puramente producidas por servicios veterinarios y que suponen cerca del 20% del total. Nos referimos en este caso a la venta de productos de alimentación y no alimentación y a la estética.
- ❑ Las diferencias que el tamaño implica van mucho más allá de la magnitud global: la distribución de ingresos cambia de forma relevante en función de este tamaño. De hecho, mientras que las clínicas más pequeñas tienen unos ingresos caracterizados porque casi el 70% de ellos procede de dos actividades (la vacunación y las consultas) ese porcentaje se reduce a menos del 40% en las más grandes, cobrando una mayor relevancia actividades como la cirugía, que para las clínicas de menor tamaño tiene pesos relativos situados alrededor del 10% y para las más grandes se sitúan en torno al 22%.
- ❑ Los veterinarios encuestados estiman un crecimiento total de sus ingresos en torno al 40% en los últimos tres años anteriores a la encuesta, no existiendo diferencias significativas entre los distintos tipos de clínica.
- ❑ Respecto a los gastos, la partida más importante corresponde a la remuneración del personal con cerca del 30% del total. Por orden de importancia, la siguiente partida corresponde a la adquisición de productos para la tienda y a la adquisición de consumibles médicos, ambas alrededor de un 18%, mientras que el alquiler se sitúa en torno al 11% del total de gastos.
- ❑ El análisis de los datos revela algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de interpretar los datos. Concretamente, en la distribución de gastos por partidas se observa el menor peso que el salario tiene para las empresas de menor tamaño. Este hecho se debe no sólo a que estos empresarios se asignan un menor sueldo sino que, en muchas ocasiones, se asignan un peso nulo en estos gastos, al considerar que su sueldo no es un gasto en la empresa.

Distribución de ingresos de la clínica



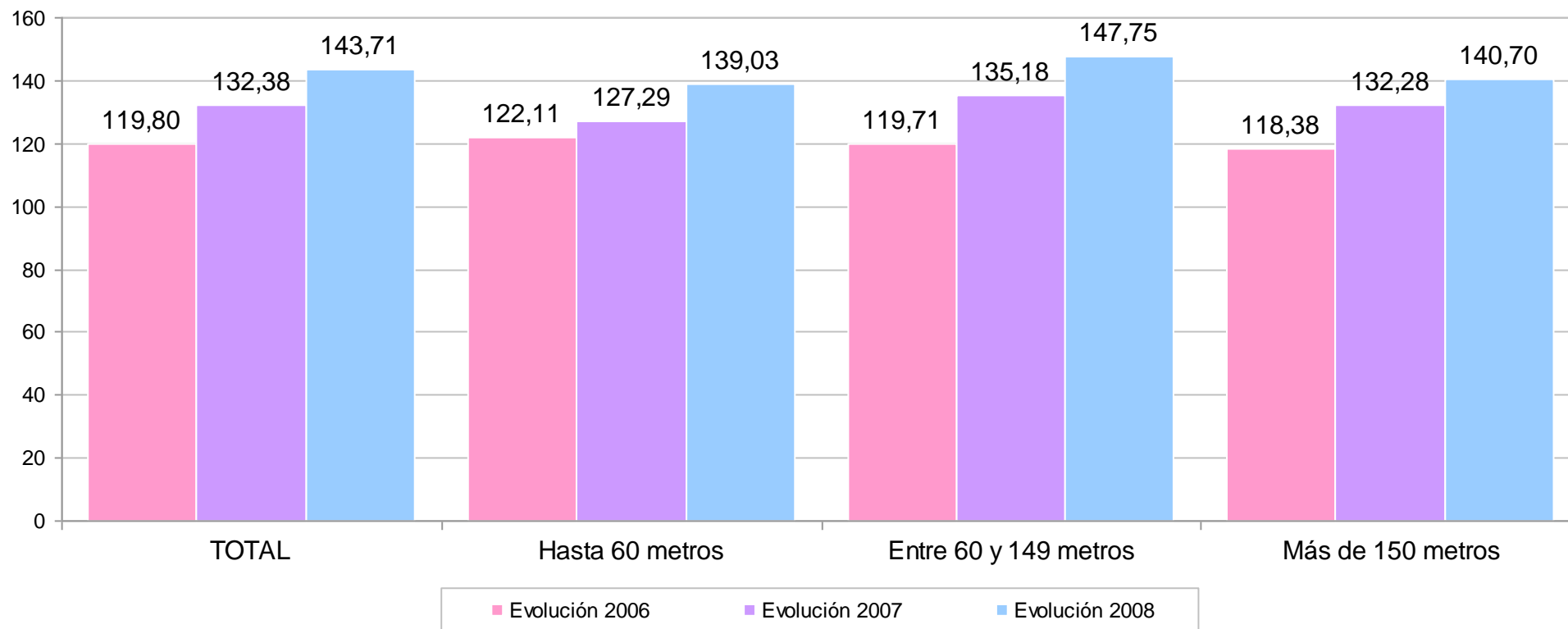
Base: Respuestas válidas (184)

Distribución de ingresos de la clínica



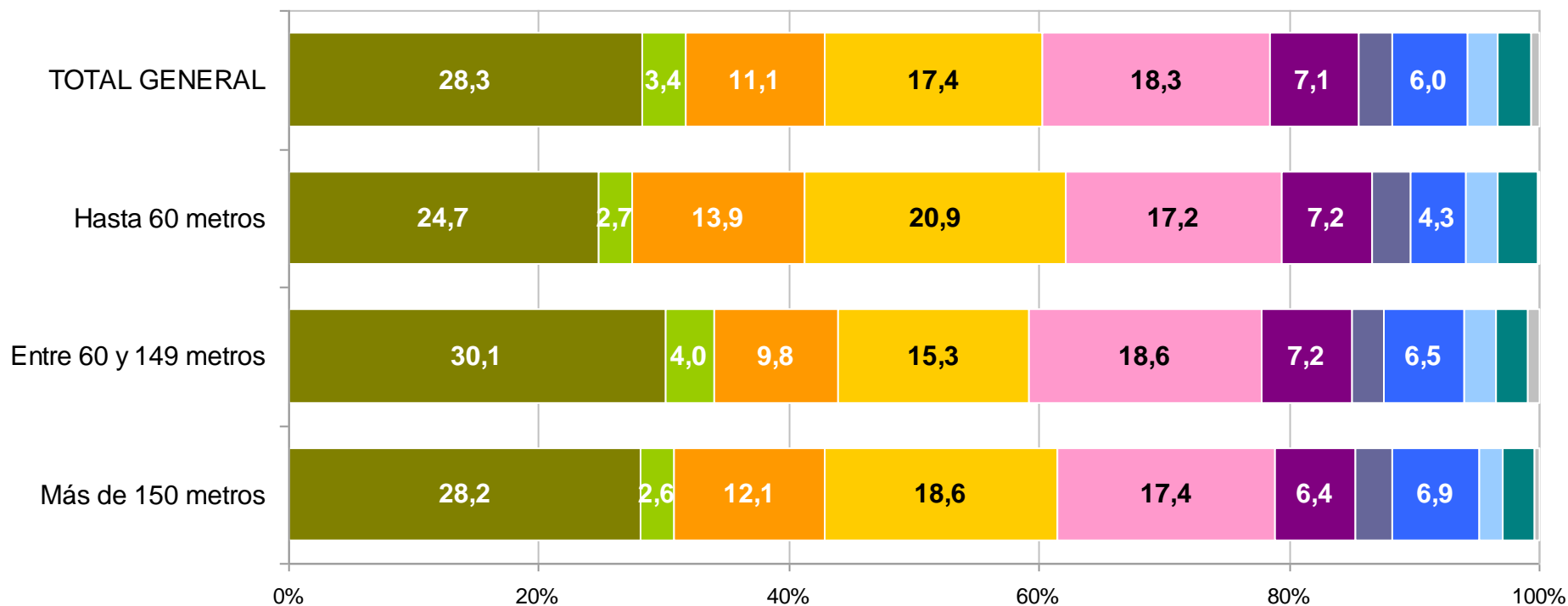
Base: Respuestas válidas (184)

Evolución del ingreso medio de la clínica



Base: Respuestas válidas (150)

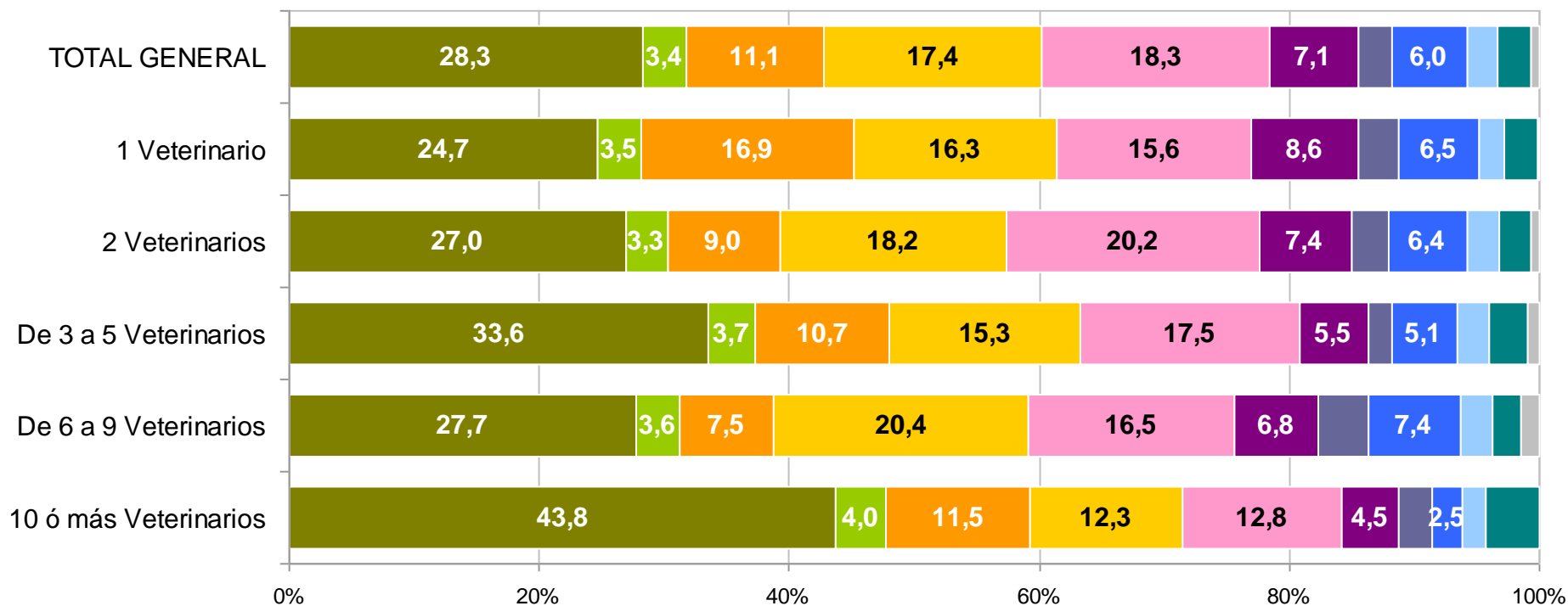
Distribución de los gastos mensuales de la clínica (%)



- Salarios de la plantilla que trabaja en la clínica
- Alquiler del local
- Compra de productos y materiales para la tienda
- Gastos en marketing, publicidad, comunicación...
- Honorarios de Servicios Profesionales (asesores legales, fiscales, etc.)
- Otros
- Gastos y honorarios de otros profesionales clínicos externos
- Consumibles clínicos
- Gastos generales (luz, agua, teléfono...)
- Gastos financieros (préstamos, financiación de aparatos con coste...)
- Impuestos municipales

Base: Respuestas válidas (147)

Distribución de los gastos mensuales de la clínica



- Salarios de la plantilla que trabaja en la clínica
- Alquiler del local
- Compra de productos y materiales para la tienda
- Gastos en marketing, publicidad, comunicación...
- Honorarios de Servicios Profesionales (asesores legales, fiscales, etc.)
- Otros
- Gastos y honorarios de otros profesionales clínicos externos
- Consumibles clínicos
- Gastos generales (luz, agua, teléfono...)
- Gastos financieros (préstamos, financiación de aparatos con coste...)
- Impuestos municipales

Base: Respuestas válidas (147)



6

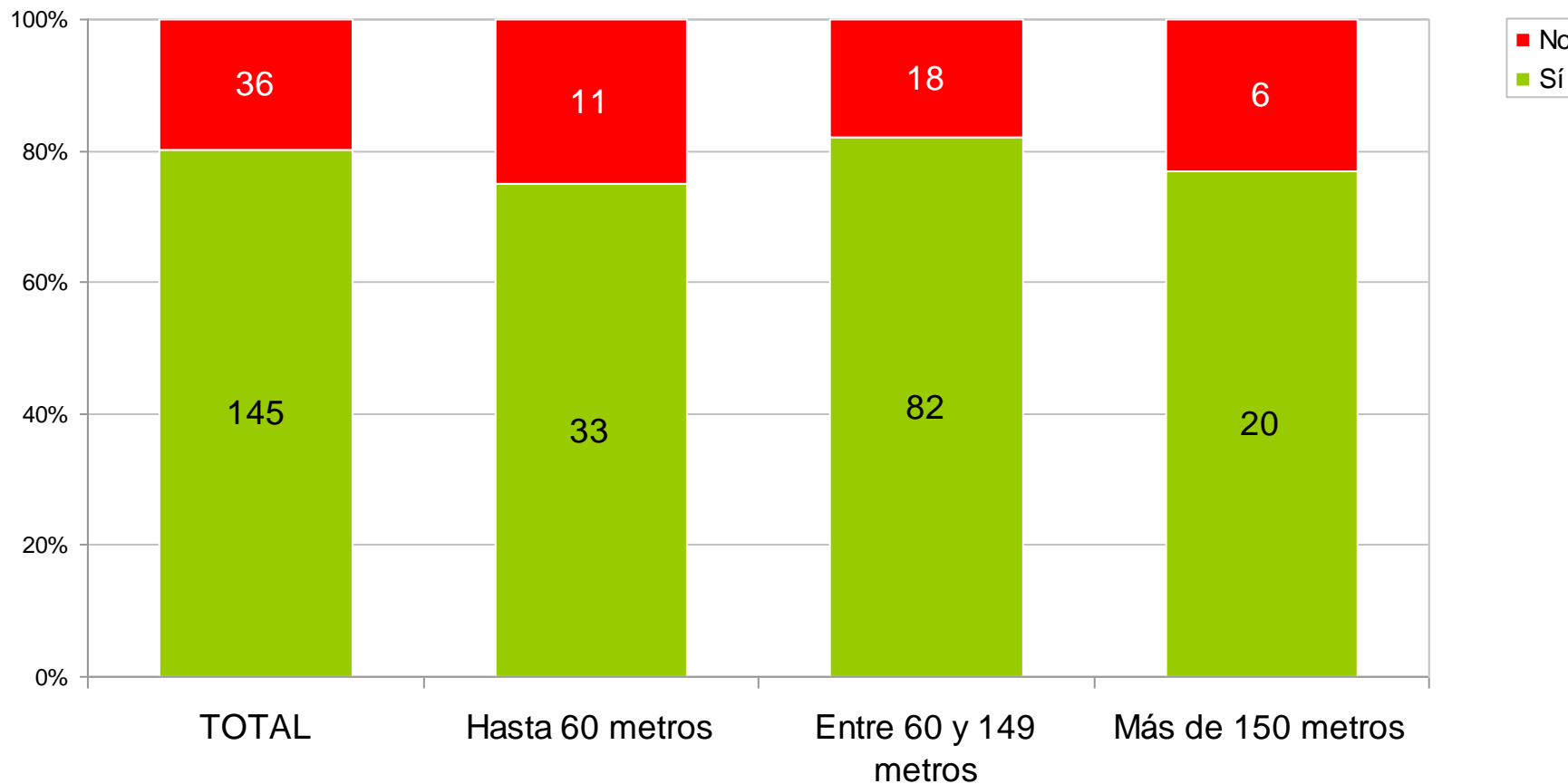
Actualidad y Futuro del Sector de las Clínicas Veterinarias en Madrid



LA VISIÓN DE LOS VETERINARIOS

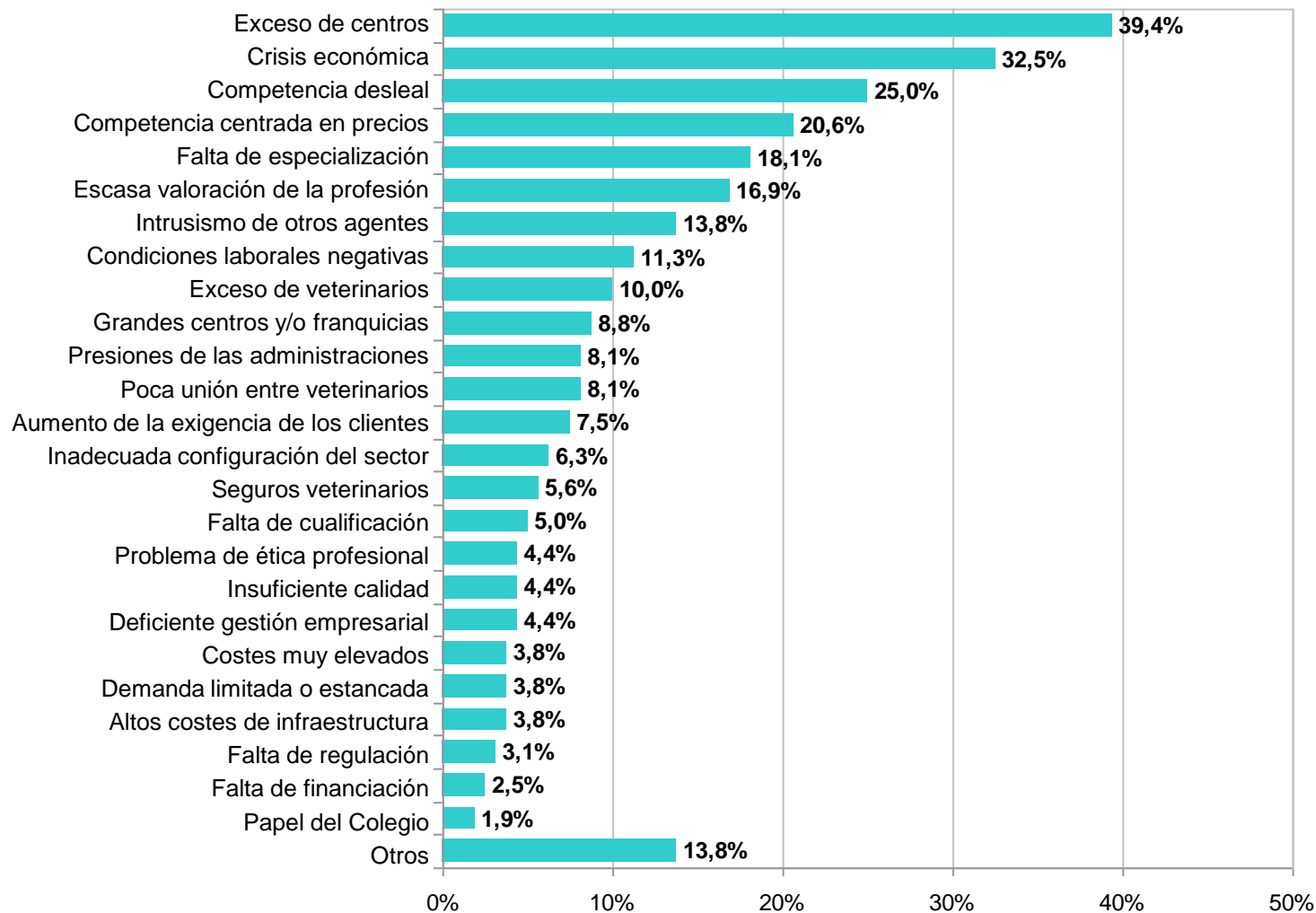
- ❑ Entre las afirmaciones planteadas a los propietarios de clínicas, dos son compartidas de forma muy mayoritaria: los clientes demandan centros polivalentes, capaces de atender a todas las necesidades de los clientes y los veterinarios deberían cooperar entre sí en mayor medida.
- ❑ Una amplia mayoría de los veterinarios que dirigen centros consideran que la acreditación de la calidad de los servicios es necesaria para el adecuado desarrollo de la profesión en los próximos años.
- ❑ El problema más frecuentemente aludido, el exceso de centros, se sitúa muchas veces en el origen de otros problemas, como una competencia considerada desleal (25%) o una competencia excesivamente enfocada en los precios (20,6%). La falta de especialización (18,1%) agrava este problema, ya que muchos de los centros compiten por satisfacer, de forma más o menos acertada, las necesidades de todos los clientes que pueden llegar a atender.
- ❑ Las propuestas de los dueños de centros veterinarios para la mejora de la situación del sector se apoyan en apostar por un modelo de alto valor añadido, frente a actuaciones más cortoplacistas centradas en el precio cuyo objetivo es, muchas veces, únicamente garantizar la supervivencia de la empresa.
- ❑ En esta apuesta por el valor tienen cabida una política de precios más adecuada (27,7% de las menciones), mejoras en la calidad de los servicios ofrecidos (12,8%) y el establecimiento de esquemas de garantía y certificación de calidad (12,1%), unidas en todo caso a una comunicación a la sociedad del impacto positivo que tienen sobre ésta las actuaciones de los veterinarios (19,9%).

ACREDITACIÓN DE CALIDAD



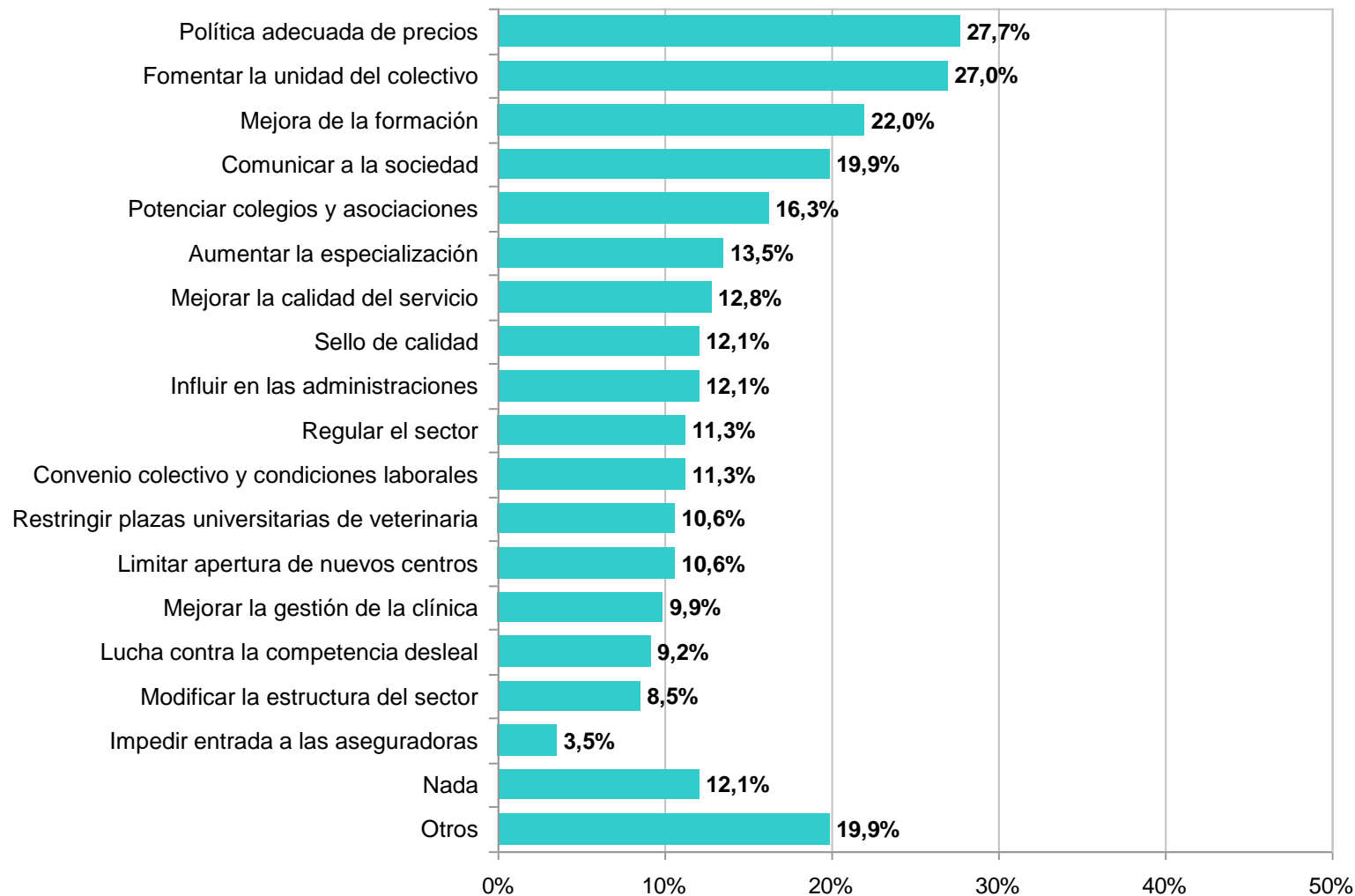
Base: Respuestas válidas (181)

PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR LOS VETERINARIOS



Base: Respuestas válidas

PRINCIPALES SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS VETERINARIOS



Base: Respuestas válidas