



HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

PLAN DE EMPRESA AÑO 2015

Consejo de Administración de 18 de marzo de 2015

0. ANTECEDENTES
1. RESUMEN EJECUTIVO
2. VISIÓN DE LA EMPRESA
3. MISIÓN DE LA EMPRESA
 - 3.1. MISIÓN
 - 3.2. METAS
 - 3.3. CULTURA CORPORATIVA
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO
 - 4.1. ENTORNO SOCIOECONÓMICO COMPETITIVO
 - 4.2. MERCADO Y SEGMENTACIÓN
 - 4.3. COMPETENCIA
 - 4.4. TENDENCIAS
5. ANÁLISIS INTERNO
 - 5.1. PRODUCTO-SERVICIO
 - 5.2. CONSUMIDORES (CLIENTES)
 - 5.3. PLAN DE MARKETING (PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN)
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO
7. OBJETIVOS
 - 7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 - 7.2. OBJETIVOS DE EXPLOTACIÓN
8. POLÍTICA ESTRATÉGICA
 - 8.1. ESTRUCTURA. ORGANIZACIÓN (RRHH)
 - 8.2. GESTIÓN I + D
 - 8.3. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA
9. FORMA JURÍDICA.
10. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA 2015

0. ANTECEDENTES

El proyecto del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba se inició en 1998, respaldado por los 150 años de experiencia de la Facultad de Veterinaria de nuestra ciudad, la única en Andalucía. Se encuentra situado en el Campus Universitario de Rabanales, siendo uno de los más importantes complejos docentes y de investigación de Andalucía y España.

El Hospital desarrolla su actividad con el propósito del alcanzar tres objetivos fundamentales:

- Potenciar los estudios clínicos de los alumnos de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba.
- Ofrecer una alta atención clínica especializada de referencia.
- Servir de apoyo para el desarrollo de proyectos de investigación de los diversos departamentos de la Universidad de Córdoba, especialmente en su vinculación con el Departamento de Medicina y Cirugía Animal.

El mercado del sector de la atención clínica general se encuentra actualmente saturado y estancado, el crecimiento prácticamente no existe, ya que el pequeño número de clínicas que se abren se neutraliza con aquellas que cierran, se traspasan o se venden. La situación actual de la clínica veterinaria indica que existe una alta competencia entre sus profesionales, ya que la oferta de establecimientos es superior a la demanda de los propietarios de las mascotas.

Frente a esta situación real actual y futura, El Hospital Clínico Veterinario, sin perder su carácter docente, no puede ir en contra de las tendencias y se siente en la obligación de ir posicionándose como líder en el sector de atención clínica especializada. El Hospital, si quiere seguir siendo competitivo, deberá responder y adecuar sus estructuras y sus servicios a las demandas del entorno. Solamente siguiendo estas directrices podremos aumentar la oferta de docencia clínica, en definitiva, aumentar la formación práctica de los alumnos de la Facultad de Veterinaria, con el fin de que ésta sea lo más completa posible y que les permita adquirir las competencias y habilidades necesarias para ejercer como profesionales, de forma que su capacitación sea la más adecuada para ello.

Una de las principales ventajas competitivas para poder alcanzar esta posición de liderazgo es la de aprovechar las economías de escala que se generan en nuestras instalaciones, de gran capacidad. En este sentido, el Hospital Clínico Veterinario asume que la mejora de la competitividad como empresa es directamente proporcional a la implantación y consolidación de tecnologías clínicas emergentes que permitan mejorar rápidamente el valor añadido de nuevos servicios, sin olvidar renovar para su buen uso los existentes.

En la actualidad, el Hospital Clínico Veterinario ofrece varios servicios bien diferenciados: actividades docentes, atención clínica general o de primera opinión, atención clínica especializada o de referencia y actividades de formación de postgrado. Además, el Hospital apuesta por estrategias en el campo de la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica, como podemos identificar, entre otras, las siguientes: la implantación y consolidación de novedosas técnicas médico-quirúrgicas, la implantación de procedimientos clínicos mínimamente invasivos y de nuevas técnicas de diagnóstico por imagen, así como la creación de un Centro Cualificado y Homologado de Inseminación Artificial para Équidos (cuyas obras e instalaciones ya están finalizadas e iniciada la actividad, tras la reciente obtención de la acreditación como Centro Oficial Homologado por la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural -Dirección General de Producción Agrícola y Ganadera- de la Junta de Andalucía).

El Hospital está abierto, durante todos los días del año, las 24 horas del día. Su actividad se lleva a cabo a través de un amplio grupo de profesionales, entre los que se encuentran 17 trabajadores en plantilla y un gran número de veterinarios docentes, profesores de la Universidad de Córdoba, adscritos a la empresa mediante contrato OTRI para la prestación de servicios veterinarios.

Fruto de su especialización y buen hacer, son los convenios de colaboración que se mantienen desde hace años entre el Hospital Clínico Veterinario y diversas Asociaciones, Instituciones y Organismos, entre los que podemos destacar las siguientes: la Asociación Córdoba Ecuéstre, la Asociación Nacional de Criadores de Caballos de Pura Raza Española, la Ganadería Lovera, el Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Veterinarios, la Asociación de Hospitales Veterinarios Universitarios de España, la Asociación de Criadores de Caballos Andaluces en Córdoba y los firmados recientemente con SADECO y con diversas protectoras de animales. Además de continuar con los proyectos de colaboración surgidos hace unos años con el Hospital Universitario Reina Sofía de Córdoba, con el que se colabora en el desarrollo de diversos proyectos de investigación.

No debemos olvidar que el Hospital Clínico Veterinario es una herramienta en manos de la Universidad de Córdoba para alcanzar el nivel de docencia clínica práctica exigido en el Plan de Estudios de la Titulación de Veterinaria, tanto de las asignaturas troncales, de las prácticas de verano como del Practicum del último curso de estos estudios. Este nivel de docencia debe perseguir y alcanzar las directrices de homologación de los títulos universitarios establecidos por la Normativa de la Unión Europea. En esta línea, se debe destacar de forma muy positiva, el reconocimiento de la Asociación Europea de Instituciones de Educación en Veterinaria (EAEVE), cuyo examen de homologación se desarrolló satisfactoriamente en noviembre de 2009, culminado con un informe favorable emitido por el grupo de expertos europeos que llevó a cabo la evaluación. Este hito ha permitido la obtención de un importante reconocimiento de la labor, esfuerzo y empeño demostrado, en el quehacer diario de todos los profesionales vinculados con el Hospital Clínico Veterinario, para que los estudios de veterinaria de la Universidad de Córdoba estén en línea con los de las mejores facultades de veterinaria europeas.

Con todos estos activos, tanto humanos como materiales, el Hospital tiene una base envidiable para armar y organizar una institución hospitalaria de primer orden que, en definitiva, termine concretándose en unos servicios sanitarios y hospitalarios de referencia para la oferta pública. Todo ello organizado para avanzar en el campo de la innovación y el desarrollo social, dotando de valor a lo producido por la Universidad de Córdoba, mejorando la gestión de sus recursos mediante la búsqueda permanente de una mejora en la productividad de los mismos, intentando conseguir no sólo ser eficaces, sino también lo más eficientes posible.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Tras un 2010 que supuso un punto de inflexión en el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, se ha conseguido, con el esfuerzo de todos, reconducir la situación hacia una senda de normalidad y estabilidad, con un prometedor futuro.

A raíz de la elaboración del Plan Estratégico 2010-2015, y con la finalidad de orientar y relanzar el Hospital, planteamos una serie de objetivos y líneas de actuación que nos llevan a una meta clara, a un modelo de Hospital que nos permita competir en el presente y en el futuro, a un modelo de Referencia.

Se hacía, por tanto, necesario diseñar e implantar un completo Plan de Marketing para afrontar el reto de conseguir alcanzar los objetivos indicados en este Plan Estratégico y que nos ayudasen a su mejor desarrollo e implantación.

En esta línea y en idea de dar respuesta a las necesidades de equipamiento y reformas de las instalaciones del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba se llevó a cabo un Plan de Inversiones de choque en el año 2011. Este Plan era necesario para modernizar las obsoletas instalaciones y equipamientos del Hospital. Desde su creación, hace ya diecisiete años (los tres primeros integrados, como unidad de negocio, dentro de la Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S. A. U., y los catorce siguientes, con actividad desarrollada ya directamente como sociedad limitada, a partir de su constitución, como tal, a finales del año 2000), se han destinado escasas partidas de inversiones para alcanzar este objetivo.

En el año 2014 nos hemos visto obligados a reformar la zona de hospitalización equina dentro del Plan de Bioseguridad que hemos acometido. Esto ha supuesto un importante esfuerzo y desembolso económico por parte del Hospital.

En esta nueva etapa, en la que estamos inmersos, pretendemos utilizar la experiencia del pasado para mejorar nuestro presente y hacer posible un futuro de crecimiento. Hemos aprendido de nuestra experiencia y de nuestros errores durante estos diecisiete años de trayectoria. Como se recoge en nuestro Plan Estratégico, nos hacía falta marcarnos una dirección clara: dónde estábamos, a dónde queríamos llegar, con qué medios contábamos, qué metas queríamos alcanzar....y, sobre todo, mucha disciplina organizativa. Durante este último ejercicio, hemos centrado todos nuestros esfuerzos en minimizar dichas carencias y potenciar nuestras fortalezas como empresa. Esfuerzos, que parecen llevarnos por el buen camino, ya que, a pesar de lo convulso de la situación económica actual y de las dificultades por las que las empresas del entorno están atravesando, el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, ha conseguido aumentar tanto el número de casos (principalmente en la unidad de pequeños animales) como su facturación anual, como mostraremos en el análisis económico posterior.

Somos conscientes y estamos convencidos de que seremos capaces de seguir mejorando, a pesar del momento en el que nos encontramos, siempre dirigiendo toda nuestra energía hacia la consecución de este objetivo final.

2. VISIÓN DE LA EMPRESA

El Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, S. L. U., tiene por objeto servir de apoyo instrumental a la Universidad de Córdoba para:

- ✓ Explotar y gestionar las instalaciones del citado Hospital.
- ✓ Desarrollar las actividades clínicas y docentes en el área veterinaria necesarias para la correcta explotación de nuestras instalaciones.
- ✓ Prestar todos los servicios comprendidos en la actividad clínica veterinaria, dentro o fuera de las instalaciones del Hospital Clínico Veterinario, así como cualquier otra actividad que directa o indirectamente los mejore.
- ✓ Promocionar, desarrollar y realizar cualquier otra actividad de explotación y gestión de los activos de naturaleza y uso análogos a las anteriores.

No debemos olvidar que el Hospital Clínico Veterinario es una herramienta, en manos de la Universidad de Córdoba, para alcanzar el nivel de docencia clínica práctica exigido en el Plan de Estudios del Grado de Veterinaria. Este nivel de docencia debe perseguir y alcanzar las directrices de homologación de los títulos universitarios establecidos por la Normativa de la Unión Europea, cuyo examen de homologación se ha desarrollado satisfactoriamente en las fechas indicadas anteriormente y ha permitido la obtención de un reconocimiento importante de la labor hasta ahora llevada a cabo para que los estudios de veterinaria de la Universidad de Córdoba estén en línea con los de las mejores facultades de veterinaria europeas.

La calidad de la docencia durante el periodo lectivo (en su vertiente práctica) dependerá de la cuota de mercado que el Hospital Clínico Veterinario sea capaz de alcanzar y de su capacidad para generar recursos que le permitan mantener su nivel técnico actual e incrementarlo. Por tanto, el Hospital, que nació con el objetivo de prestar tres servicios importantes dentro de los Estudios de Veterinaria (Licenciatura y, ahora, Grado), tiene la voluntad de mantenerse firme en el propósito de mejorarlos y potenciarlos. Este triple objetivo abarca:

- ✓ La docencia reglada y asistencial.
- ✓ La investigación.
- ✓ La atención clínica.

La visión del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba se puede resumir en “ser referente en su sector por el valor añadido y la calidad de sus servicios, por la innovación tecnológica y por el servicio al cliente, orientándose hacia la mejora continua de su gestión y hacia la búsqueda de la estabilidad y desarrollo profesional de su personal”.

3. MISIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Misión

La misión del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba es proporcionar asistencia clínica veterinaria, con especial orientación a los casos derivados de otros centros veterinarios (de profesionales veterinarios que remitan casos al Hospital). Además de la atención directa a los propietarios de animales, también pretende convertirse, principalmente, en un hospital de referencia o de segunda opinión en la atención de animales enfermos y en técnicas de reproducción, tanto de pequeños animales como en équidos.

En este sentido creemos que es conveniente y oportuna la colaboración y entendemos que una participación conjunta en la asistencia clínica veterinaria nos beneficia a todos y es el mejor camino para conseguir ofrecer un servicio integral y de excelencia. Para ello, la intención del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba no es otra que establecer con todos los profesionales del sector unos lazos que favorezcan esta colaboración de la forma más eficaz y eficiente, buscando la mejor atención clínica veterinaria posible y la satisfacción máxima de los clientes.

En concreto, lo que pretendemos es ofrecer servicios clínicos veterinarios de referencia y segunda opinión con la máxima calidad posible, contando con unas adecuadas y modernas instalaciones y renovando constantemente nuestros equipos, de forma que el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba cuente con las últimas y más avanzadas técnicas de diagnóstico.

Con el fin de alcanzar el grado de especialización requerido para llegar a ser un hospital de referencia, actualmente su actividad está organizada, como veremos más adelante, en Área de Pequeños Animales, Área de Grandes Animales y unos Servicios Transversales. El Hospital Clínico Veterinario está organizado contando en su Área Clínica y de Servicio con una Dirección Clínica, cuatro Coordinadores de Área y once Jefes de Servicios.

También es necesario destacar como misión del Hospital la gestión de las instalaciones y equipos cedidos por la Universidad de Córdoba, orientada al servicio de la docencia e investigación clínica. Siendo importante esta función, el mayor valor añadido de la empresa es proporcionar el marco organizativo y de recursos humanos para que los facultativos adscritos puedan realizar una asistencia clínica competitiva y de calidad, que les permita mejorar su formación clínica, aumentar la calidad y horas prácticas de docencia y, al mismo tiempo, generar recursos económicos.

3.2. Metas

Las metas que se marca el Hospital Clínico Veterinario para el próximo año 2015 son las siguientes:

- ✓ Aumentar la oferta de docencia y práctica clínica a los alumnos de Veterinaria de la Universidad de Córdoba.
- ✓ Proporcionar una asistencia clínica veterinaria de gran calidad a toda la sociedad.
- ✓ Promover la investigación clínica y la formación de postgrado en el Área de Veterinaria.
- ✓ Cumplir las perspectivas de equilibrio económico-financiero establecidas por la Universidad de Córdoba.

Todo ello con el fin último de conseguir un mayor prestigio de la Facultad de Veterinaria y de la Universidad de Córdoba en general.

3.3. Cultura Corporativa

El Hospital Clínico Veterinario representa un escaparate de la Universidad de Córdoba a la sociedad. Por ello, es esencial que su personal se identifique con el carácter de centro público y de servicio, tanto a la comunidad veterinaria como a dicha sociedad en general. Esto se ha de plasmar de igual manera en el organigrama y en las actividades que realiza el Hospital como empresa, de forma que la formación continua y el ejemplo a los alumnos, así como la satisfacción de los clientes, sean la esencia de la misma.

Un compromiso del Hospital Clínico Veterinario es la mejora continua de la calidad, prestada tanto a nivel clínico como docente. Calidad en su sentido más amplio, orientada a conquistar la satisfacción de los clientes externos e internos, adelantándose y superando sus expectativas.

En este sentido, el Hospital ha concluido satisfactoriamente este pasado año (en concreto, el 3 de octubre de 2014) la auditoría anual de certificación, realizada por la empresa certificadora SGS (nº ES-13/14712), que evidencia la conformidad de su sistema de calidad con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000.

Se pretende, con la utilización de un sistema de este tipo, obtener una mejora de los costes, eliminando los errores a través del ciclo de mejora continua y aumentando la productividad con una mejor gestión de los recursos, a partir de la implicación del personal y del mayor control de los proveedores integrados en nuestro sistema de calidad. De modo que, asumiendo el control de todos los parámetros relacionados anteriormente, logremos una mayor satisfacción de nuestros clientes y su fidelización: objetivo final para la permanencia y crecimiento de nuestra empresa.

Este sistema de calidad, desarrollado en un Manual de Calidad y Protocolos, recoge todas las medidas adoptadas para el control de calidad en el Hospital Clínico Veterinario. El certificado del sistema de Gestión de Calidad adoptado por la empresa alcanza la atención clínica y hospitalaria abarcando las siguientes especialidades: medicina, cirugía, reproducción, anestesiología, diagnóstico por imagen, hospitalización y análisis clínicos.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. Entorno socioeconómico competitivo

El Hospital se encuentra ubicado en Córdoba capital, ocupa, por tanto, una situación geográfica central dentro de Andalucía y relativamente próxima a los grandes núcleos de población de nuestra Comunidad (Sevilla y Málaga). En este análisis debemos distinguir entre los animales de compañía y los animales para ocio y deporte, como son los caballos.

El sector veterinario de los animales de compañía ha crecido mucho en las últimas décadas. Existen numerosos centros veterinarios que ofrecen servicios similares y que atraen a sus clientes únicamente por motivos de proximidad. Actúan como centros de primera opinión y la relación directa con el veterinario es muy apreciada. Como hemos comentado anteriormente, la tendencia actual es la de crear centros especializados que actúan como centros de segunda opinión, donde se ofrecen servicios que requieren, tanto una mayor formación del personal clínico, como un incremento en la inversión tecnológica y, en consecuencia, aportan un mayor valor añadido.

Existe, por tanto, un volumen de propietarios que demandan una atención clínica más especializada, aunque el gasto medio en animales de compañía no alcanza las cifras de otras autonomías con mayor renta per cápita.

El segmento del ganado equino en Andalucía cuenta con gran tradición popular, con numerosas ganaderías dedicadas a la cría del caballo de pura raza español, como las pertenecientes a la Asociación de Criadores de Caballos de Pura Raza Española (ANCCE). La atención clínica de estas ganaderías la realizan veterinarios que demandan el apoyo de Hospitales Veterinarios para la realización de intervenciones quirúrgicas, técnicas de diagnóstico y hospitalización, así como segunda opinión.

4.2. Mercado y Segmentación

El mercado potencial de la empresa difiere en función del tipo de producto. La demanda de atención clínica general está basada en la proximidad. Su localización actual, a varios kilómetros del centro de la ciudad, así como el número de clínicas que ofrecen este tipo de atención, reducen mucho las posibilidades de mercado en el sector de animales de compañía. De igual forma, la visita veterinaria general al equino se realiza en la misma explotación, desplazándose el propio veterinario al lugar *in situ*. Por lo que entendemos que ofertar servicios de urgencias y de hospitalización a clínicas del entorno andaluz puede incentivar este tipo de atención clínica.

El mercado potencial para ofertar servicios especializados de referencia es mucho mayor al ser el único hospital veterinario universitario de Andalucía. La captación de clientes depende fundamentalmente del prestigio clínico de los especialistas en el sector profesional veterinario y no tanto de la proximidad. El volumen de este mercado está únicamente limitado por la disponibilidad de Veterinarios Especialistas reconocidos con alta dedicación clínica.

4.3. Competencia

El Hospital se enfrenta a una dura competencia. Un número importante de veterinarios se dedica al ejercicio libre de la profesión. Existen ya varios centros que ofrecen atención 24 horas, y otros con un alto grado de especialización. Estos centros cuentan con varios veterinarios y ofrecen especialmente procedimientos médico-quirúrgicos que otras clínicas no tienen experiencia en realizar. Frente a esta competencia, el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba cuenta con una mayor especialización y experiencia en múltiples disciplinas clínicas, pero con un equipamiento que se va quedando cada vez más obsoleto.

4.4. Tendencias

Siguiendo la directriz marcada en el Plan Estratégico, y tras el esfuerzo realizado en este sentido, existe una clara tendencia a la disminución de casos de primera opinión y un buscado aumento de casos referidos por profesionales veterinarios del entorno.

El número de casos atendidos ha venido creciendo durante los últimos años en pequeños animales debido a los casos de segunda opinión, ya sean referidos o no, y en este año, rompiendo las tendencias de años anteriores, el número de casos atendidos de grandes animales también ha aumentado.

En cuanto a la previsión futura, la tendencia es a contar con unos clientes cada vez con más conocimiento y exigencias sobre la asistencia clínica a su animal. Por lo que esto supone un reto para el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba.

Se observa un crecimiento de centros especializados u hospitales de referencia, donde se encuentra el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, que actúan como centros de especialidades o como centros de segunda opinión, en los que se ofrecen servicios que requieren tanto una mayor formación del personal clínico, como un incremento en la inversión tecnológica. Existe un nicho de mercado compuesto por un conjunto de propietarios de animales de compañía que demandan una atención clínica más especializada.

Pero el sector de empresas hospitalarias no responde de una manera determinista sino que, como todos, detecta oportunidades de negocio (nuevas o basadas en fallos del “tejido” ya existente). En nuestro caso, el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba debe conseguir mantener una absoluta orientación al mercado más estratégico: la red capilar de veterinarios primarios que envían casos referidos.

En cuanto a las tendencias para el sector relativo al segmento de Grandes Animales en general y, específicamente, para los equinos, se vislumbra un panorama menos pesimista que durante la profunda crisis que se ha vivido.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Producto-Servicio

El Hospital ofrece varios servicios bien diferenciados:

- ✓ **Atención clínica general o de primera opinión.** Existe poca demanda de esta clase de atención, ya que el propietario suele buscarla en su centro veterinario habitual o en el más próximo, al tratarse de intervenciones frecuentes y para las que la mayoría de clínicas están capacitadas.
- ✓ **Atención clínica especializada o de referencia.** Es el producto que marca la diferencia con el resto de clínicas veterinarias y por el que puede diferenciarse a nivel de mercado. Aunque muchos propietarios demandan directamente este tipo de servicios, son los veterinarios los que, en la mayoría de los casos, pueden aconsejar a sus clientes sobre la necesidad de realizar técnicas de diagnóstico especializadas o de obtener una segunda opinión de un especialista. Por su carácter docente y el prestigio adquirido, el Hospital debe asumir la responsabilidad de liderar este tipo de atención clínica en nuestra zona de influencia. Por ejemplo: convenio con la ANCCE, y convenio con la Asociación de Criadores de Caballos Andaluces en Córdoba.
- ✓ **Actividades formativas.** Dirigidas principalmente a licenciados en veterinaria o personal auxiliar clínico. También se incluyen en este grupo a otros profesionales sanitarios (médicos, DUE, etc.). Estarían organizadas por el propio Hospital u otras entidades con las que se concierte previamente, aunque su impartición se realizaría en las instalaciones del Hospital. En este año no se ha impartido ningún Curso de Formación para el Empleo (F.P.E.), estamos a la espera de que nos comuniquen la concesión de alguno para desarrollarlo durante el año 2015.
- ✓ **Prestación de servicios a profesionales.** Son servicios que el Hospital ofrece a entidades públicas o privadas, así como a veterinarios clínicos, entre los que se pueden citar los de hospitalización, cuidados intensivos, análisis clínicos y experimentación y quirófanos. Se puede ceder el uso de las instalaciones del Hospital a diferentes profesionales sanitarios (veterinarios, médicos, etc.) para el desarrollo de actividades tanto de asistencia clínica (en casos excepcionales y con la conformidad de la Dirección Clínica del Hospital y Coordinador/a correspondiente) como de formación (cursos, estancias, etc.).

5.2. Consumidores (Clientes)

Los canales de acceso que se utilizan son muy simples: relación directa con el dueño del animal de forma voluntaria o inducida por el veterinario de cabecera (referidos). Esto nos lleva a la siguiente tipología de clientes o consumidores directos de los servicios prestados en el Hospital:

- ✓ **Propietarios que acuden al Hospital como su clínica habitual.** Suelen ser clientes con algún tipo de relación con el entorno universitario (comunidad universitaria) o descontentos con el servicio recibido en otros centros.
- ✓ **Propietarios que buscan una segunda opinión y que acuden referidos por otros propietarios o por la garantía que el carácter universitario del Hospital les ofrece.** Buscan ser atendidos por profesionales en quienes reconozcan cierta experiencia.
- ✓ **Propietarios referidos por otros veterinarios.** En este caso el veterinario es realmente el consumidor de los servicios ofrecidos. Exige ser informado de los resultados obtenidos, que su opinión sea tenida en cuenta y que el cliente quede satisfecho. Los veterinarios demandan buena comunicación con el personal del Hospital, que sea accesible a sus consultas, que responda a sus llamadas y que esté disponible durante los periodos vacacionales. En algunas ocasiones los veterinarios demandan servicios de hospitalización y de uso de instalaciones.
- ✓ **Profesionales sanitarios (veterinarios, médicos, etc.).** Este tipo de consumidores demandan principalmente actividades de formación de postgrado, cuya parte práctica necesita para su desarrollo contar con instalaciones y equipamiento que sólo pueden ser ofrecidos por centros como el Hospital Clínico Veterinario. Como hemos comentado anteriormente, estamos colaborando, entre otros, con proyectos de investigación y de formación desarrollados por profesionales del Hospital Reina Sofía de Córdoba.

5.3. Plan de Marketing (Promoción y Comunicación)

La asistencia veterinaria ha variado de manera radical en los últimos años, consecuencia no sólo del elevado número de veterinarios y clínicas, sino también de las crecientes exigencias de un público que, poseedor de una mayor información, reclama más y mejores servicios.

De esta forma, para afrontar el reto que nos ofrecen los nuevos tiempos, debemos ser capaces de detectar a tiempo las lagunas que existen en la actividad, de modo que sepamos mantener la fidelidad de nuestra clientela.

Con el fin de alcanzar nuestro objetivo final de ser referente de excelencia, el Hospital mantiene en su política de comunicación y difusión comercial unos objetivos muy claros:

- ✓ El incremento de los ingresos.
- ✓ La captación y fidelización de clientes.
- ✓ La mejora de la imagen frente a la competencia, a la comunidad universitaria y a la sociedad andaluza y cordobesa, en general.

Una vez asumidos estos objetivos, el Plan de Marketing tiene presente que el Plan Estratégico 2010-2015 del Hospital Clínico Veterinario marca como prioridad ser Hospital de referencia de las clínicas veterinarias del entorno. Para ello, ha sido necesario concretar acciones comerciales encaminadas a mejorar y potenciar nuestra relación con ellas.

Teniendo en cuenta todas las variables anteriormente expuestas y las tipologías de clientes con que cuenta el Hospital, el Plan de Marketing del Hospital Clínico Veterinario se basa en la implantación simultánea de dos acciones concretas o programas:

- ✓ Programa de Fidelización de clientes.
- ✓ Programa de Captación de nuevos clientes.

Ambos programas tienen como característica principal, la eficiencia, entendida como el logro de objetivos con el uso del menor número de recursos posibles.

El Programa de Fidelización de clientes, basa su razón de ser en que desde todos los estamentos del Hospital se entienda como prioritario el trato de calidad al cliente. La concreción de este Programa se fundamenta, entre otras medidas, en la realización de las siguientes acciones:

- ✓ Ofrecer tickets de cafetería (para café y/o agua) a aquel cliente cuyo tiempo de espera se estime excesivo o prolongado.
- ✓ Instalar pantallas de televisión en la recepción. Se han instalado dos pantallas que muestran información del Hospital e información sobre servicios veterinarios en general.
- ✓ Realizar formación a veterinarios. En la actualidad, se está estudiando la viabilidad de impartir cursos dirigidos a profesionales veterinarios, bonificables a través del crédito formativo que gestiona la Fundación Tripartita.
- ✓ Establecer canales de comunicación fluidos con los veterinarios remitentes.

- ✓ Mejorar la confortabilidad de recepción para las mascotas y clientes. Se ha creado una zona especial para gatos dentro de la recepción del Hospital.
- ✓ Reducir el tiempo de espera, fomentando la solicitud de cita previa y a través de la mejora de la utilidad y uso del programa de gestión veterinaria Q-Vet.
- ✓ Proveer a todo el personal del Hospital de tarjetas identificativas para facilitar la comunicación directa con el propietario del animal.

El programa de Captación de nuevos clientes, teniendo en cuenta la sensibilidad que las clínicas veterinarias tienen ante cualquier acción puramente comercial que el Hospital pueda acometer, se fundamenta en la implementación de las siguientes acciones:

- ✓ Mejorar las relaciones con el Colegio Oficial de Veterinarios de Córdoba y el Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Veterinarios.
- ✓ Activar los Convenios de Colaboración firmados con diferentes asociaciones (Asociaciones Cordobesa, Andaluza y Nacional de Criadores de Caballos de Pura Raza Española,...).
- ✓ Acometer las acciones necesarias de cara a celebrar nuevos convenios con otras asociaciones que se estimen de interés (Asociación Española de Caballos Árabes, Asociación Española de Propietarios de Caballos de Carreras,...).
- ✓ Dar difusión a las clínicas veterinarias de aquellos servicios en los que el Hospital pueda completar su oferta (Urgencias 24 horas, Hospitalización,...).
- ✓ Difundir y comunicar a nivel interno (UCO). Además de las acciones anteriores, se presta especial atención a la difusión del Hospital a la Comunidad Universitaria (universitarios, profesorado y P.A.S.) a los que se pretende llegar a través de medios digitales (webs, boletín semestral,...).
- ✓ Elaborar notas de prensa para su publicación en diarios, no sólo de ámbito provincial, sino también de ámbito andaluz y donde se dé a conocer la labor investigadora llevada a cabo en el seno del Hospital.
- ✓ Dinamizar aún más nuestra página Web y redes sociales.
- ✓ Participar (seguir participando) en Ferias vinculadas al sector veterinario: Cabalcor, SICAB, Campeonato de España de Doma vaquera, ...

Finalmente, debemos mantenernos alerta sobre los datos aportados por los cuestionarios de satisfacción de los clientes, de modo que podamos obtener una información relevante acerca de nuestras debilidades y fortalezas, y poder emprender las acciones correctivas oportunas.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO.

Con el diagnóstico estratégico se trata de, además de buscar la forma de generar mayor rentabilidad en el presente, establecer las bases estratégicas que permitan seguir generándola en el futuro. En el caso del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba la rentabilidad no sólo ha de ser económica, sino que, preferentemente, ha de ser de tipo docente y social.

La finalidad del proceso de reflexión estratégica es mejorar la posición competitiva de la empresa; pero para que eso ocurra es necesario que la compañía tenga una o más ventajas competitivas, o sea una posición competitiva favorable, sostenible a largo plazo y difícil de imitar por la competencia.

Un instrumento muy válido para analizar la potencialidad mercadotécnica del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, una vez analizadas tanto la situación externa como interna, es la matriz DAFO, que corresponde a la fase de diagnóstico de la situación.

En dicha matriz resaltamos los puntos débiles y fuertes que tiene la empresa, para ponerlos en correlación con las amenazas y las oportunidades que detectamos en el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Se trata de identificar y analizar las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades.

Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir que no son controlables por ésta) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos que nos podamos proponer en el futuro. Por lógica, consideramos como amenazas aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, no controlables por ésta) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos trazados o futuribles.

Fortalezas son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos presentes o futuribles. Por contraposición, denominamos debilidades a los factores de orden interno que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de dichos objetivos.

Para la consecución de nuestros objetivos estratégicos, debemos partir de un estudio exhaustivo de la situación y el marco de referencia en que se encuentra el Hospital Clínico Veterinario.

Por ello, hemos elaborado una matriz DAFO, para que, a través del análisis de las debilidades y fortalezas (variables controlables por el Hospital Clínico) y las amenazas y oportunidades (variables no controlables por el Hospital Clínico), podamos definir una serie de objetivos que nos ayuden a determinar la estrategia más viable y/o significativa que el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba debe seguir.

DEBILIDADES:

Las 62 debilidades que se detectaron en los trabajos realizados para elaborar el Plan Estratégico del Hospital Clínico Veterinario para el periodo 2010-2015 se englobaron en distintos grupos según su tipología, destacando las de gran calado estratégico, que detectaron incoherencias relacionadas con la desviación del modelo de gestión de Hospital Clínico Veterinario adoptado en su día, con la falta de fe en el mismo, o con la no completa asunción de la Visión y Misión de la empresa por personas claves para el desarrollo de la misma. Sobre ellas se viene trabajando desde el año 2010 con el fin de intentar eliminarlas o reducir al máximo su posible impacto negativo en la gestión del Hospital Clínico Veterinario.

A continuación indicamos las principales debilidades que aún requieren de una mayor atención y sobre las que debemos seguir trabajando:

1. Equipamiento instrumental actual inadecuado para competir en mercado, por averías, obsolescencia y excesiva demora en la incorporación de innovaciones. Inadecuado para competir en el mercado frente a un sector privado mucho más dinámico y que está asumiendo nuevas inversiones a un ritmo creciente. Esto además tiene una seria implicación sobre las aspiraciones de formación práctica de los alumnos que afectarán a su desarrollo profesional.
2. Imagen mejorable del Hospital Clínico Veterinario ante las Clínicas Veterinarias de P.A. del entorno más cercano (canales naturales para casos de referencia en P.A.).
3. Situación financiera de "economía de guerra " y la ingente cantidad de consecuencias negativas que esto conlleva.
4. Las Instalaciones del Hospital se encuentran deterioradas y afectan severamente a la asistencia clínica y a la imagen. No solamente lo desperfectos y daños en cubiertas que se vienen ocasionando por los movimientos del edificio sino también toda la zona de hospitalización de pequeños animales. Es imprescindible su remodelación para poder dar mejor imagen y servicio.

AMENAZAS:

Las 27 amenazas constatadas en el Plan Estratégico se englobaron en distintos grupos. Las de origen macroeconómico, tanto actual como del escenario previsible para el próximo lustro. Otras se referían al excesivo número de Facultades Veterinarias en España (y, por ende, de egresados anuales). También suponen una amenaza la mejora continua de muchas clínicas tanto en capacitación profesional como en dotación de equipamiento y maestría en su manejo. Otras derivan del gran prestigio individual de un elenco de profesionales ubicados en el Sur y que, con las nuevas tecnologías de comunicación, son conocidos por todos los veterinarios primarios y forman una especie de “cluster difuminado” susceptible de ser visualizado como una alternativa virtual al Hospital Clínico Veterinario. Las hay también que provienen de los mayores ritmos de innovación del sector privado y del conocimiento, por el mercado, de las carencias del Hospital Clínico Veterinario; aprovechando rápidamente las oportunidades de negocio que se generan.

A día de hoy entendemos que nuestras principales amenazas se resumen en las siguientes:

1. La situación general en que se encuentra nuestra economía a nivel nacional y autonómico nos marca un camino que necesariamente pasa por el control del gasto. En definitiva, dependemos en estos momentos de presupuestos mucho más austeros.
2. Aumento del ritmo de obsolescencia del instrumental clínico veterinario.
3. En P.A., la existencia de muchas, y buenas, Clínicas en la ciudad de Córdoba: Viana, Thor, Gran Capitán, Victoria...

FORTALEZAS:

Las 22 fortalezas que se detectaron al elaborar el Plan Estratégico 2010-2015 del Hospital Clínico Veterinario también podemos agruparlas en distintas tipologías. Las hay de tipo institucional e histórico, ya que su pertenencia al seno universitario hace que el Hospital Clínico Veterinario se beneficie, tanto del buen prestigio y respaldo de la UCO, como del centenario prestigio de la Facultad de Veterinaria y del prestigio individual de muchos de los titulares de los diversos Servicios, así como del más global del Departamento de Medicina y Cirugía Animal en el Sector. A esto ayuda ser el único Hospital Clínico Veterinario Universitario en el Sur de España.

La relación de fortalezas, que consideramos más importantes en el momento actual son las siguientes:

1. Prestigio y respaldo de la Marca UCO y de la Facultad de Veterinaria.
2. Alto nivel profesional en bastantes especialidades (muchos especialistas juntos).
3. Gran nivel vocacional de los profesionales, docentes y veterinarios HCV.
4. Disponer de un buen servicio de urgencias y de hospitalización.
5. Capacidad para impartir formación FPE y la potencialidad para impartir programas Máster de Postgrado así como "training específicos" de corta duración.

OPORTUNIDADES:

Las 36 oportunidades que se detectaron en el Plan Estratégico también podemos agruparlas en distintas tipologías. Las hay de tipo conceptual; así, cuando, por ejemplo, se asume el nuevo concepto bautizado como Coopetencia -cooperar en unas cosas y competir en otras, con el mismo ente- se abren una enorme cantidad de posibilidades inexistentes bajo la óptica de que con quién compito sólo puede ser mi adversario comercial. También las hay de las que ponen la atención sobre el nivel de competencia en los dos segmentos indicados. Otras visionan canales de comercialización no suficientemente explotados hasta ahora: red capilar de veterinarios. Algunas hacen mención de las oportunidades que representan las necesidades formativas. También se destacan la existencia de sistemas de urgencias y de fuentes de financiación alternativas. Se resalta la consolidación de las tendencias de especialización y las sinergias con la sanidad humana. Y, en suma, se resalta que la UCO tiene una posición privilegiada para elegir su mejor modelo de hospital veterinario con una visión de largo plazo, en la que tenga en cuenta la imbricación de los factores docentes y de mercado.

En este caso, la relación actualizada y resumida de oportunidades del Hospital Clínico Veterinario, consideramos que quedaría así:

1. Una relativa escasez de servicios de hospitalización en el Sur, existencia de Clínicas con carencias de equipamiento, servicio 24 horas, hospitalización y de personal especializado.
2. Necesidad de reciclarse por parte de los Veterinarios Clínicos privados.
3. Sinergias, sin explotar, entre este sector y el sector de medicina humana.
4. Aumento de la valoración por el mercado de los Servicios de Valor Añadido.
5. Alta potencialidad de un incremento sustancial de la cuota de mercado en el Sur mediante "antenas del Hospital Clínico Veterinario".
6. Difusión de la labor investigadora llevada a cabo en el Hospital Clínico Veterinario en apoyo a la promoción de la actividad clínico-asistencial del mismo.

7. OBJETIVOS

7.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa son los que se describen a continuación:

- ✓ Asegurar una atención clínica 24 horas al día durante todo el año mediante personal cualificado.
- ✓ Facilitar al alumnado de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba una formación práctica de gran calidad a través de una oferta de docencia clínica adecuada, con un claro enfoque a la especialización y profesionalización de los alumnos, al objeto de facilitar su inserción profesional futura.
- ✓ Proporcionar al profesional veterinario apoyo en su actividad clínica y sanitaria.
- ✓ Contribuir al fomento de la I + D + I en el área de la sanidad animal.
- ✓ Mantener el Informe Favorable del equipo de expertos de la Comisión Europea para la Homologación Veterinaria.
- ✓ Promover la formación de postgrado en veterinaria.
- ✓ Cumplir las directrices de equilibrio económico-financiero establecidas por la Universidad de Córdoba.
- ✓ Mejorar la Gestión mediante una Contabilidad Analítica diferenciada por Servicios, un mayor control del gasto y la inversión de proveedores; y la aplicación de los principios de la Calidad Total: cliente externo + cliente interno (trabajadores que crean valor, solamente).
- ✓ Implantar servicios clínicos operativos en la estructura hospitalaria.
- ✓ Seguir colaborando con el desarrollo de la Asociación de hospitales veterinarios universitarios constituida hace ocho años.

7.2. Objetivos de explotación

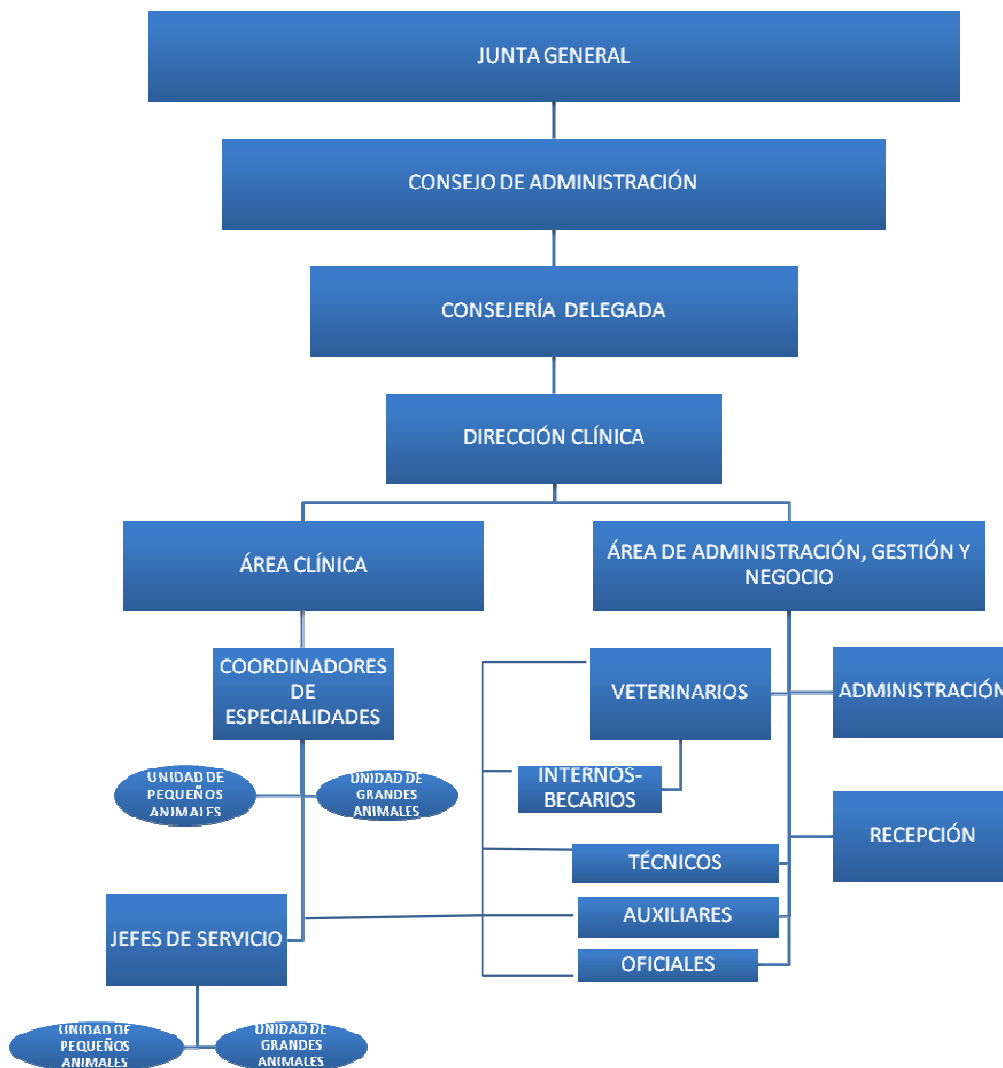
Los objetivos de explotación para el presente año son:

- ✓ Aumentar la atención clínica, incrementando el número de casos respecto a los contabilizados en 2014 (teniendo como referencia y objetivo último alcanzar el número de casos que se establece como indicador por parte de la Asociación Europea de Instituciones de Educación en Veterinaria para mantener su V.º B.º, de cara a la homologación de la Facultad de Veterinaria dentro del grupo de excelencia europea).
- ✓ Organizar y poner en marcha un servicio de Radioterapia para pequeños animales. Este servicio sería el 2º en España y el único en Andalucía.
- ✓ Continuar implementado los programas y acciones incluidas en el Plan de Marketing.
- ✓ Explotar todas las herramientas ofrecidas por el programa informático Q-Vet: "Informatización de las historias clínicas".
- ✓ Desarrollar un programa de formación dirigido a veterinarios y centros que nos hayan referido casos, estudiando la viabilidad económica y técnica de impartirlos y realizarlos a través de la Fundación Tripartita.
- ✓ Reducir al máximo los gastos no necesarios y ser eficaces en la gestión de los costes de la empresa (establecer un programa de reducción de costes).
- ✓ Mejorar la gestión de proveedores favoreciendo una reducción del gasto, en busca de la máxima eficiencia.
- ✓ Profesionalizar al personal de recepción en técnicas actuales de marketing.
- ✓ Promover los seguros de animales entre nuestros clientes.
- ✓ Certificar al Hospital como una "CLÍNICA AMABLE DE GATOS".

8. POLÍTICA ESTRATÉGICA

8.1. Estructura. Organización (RR.HH.)

El organigrama funcional establecido en el Hospital Clínico Veterinario es el siguiente:



8.2. Gestión I+D

Se asume que la mejora de la competitividad del Hospital Clínico Veterinario como empresa es directamente proporcional a la implantación y consolidación de tecnologías clínicas emergentes que permitan mejorar rápidamente el valor añadido de nuevos servicios. Por todo ello, el Hospital apuesta por las siguientes estrategias en el campo de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica:

- ✓ El Hospital Clínico Veterinario cuenta con infraestructura, determinados equipos y material de alta tecnología clínica, que por lo general suelen estar infrutilizadas, pero también necesita seguir mejorando su equipamiento con la incorporación de equipos de última generación (con avances tecnológicos más especializados). Por lo tanto, no se encuentra consolidada la aplicación de aquellos procedimientos clínicos que se pueden llevar a cabo con dicha tecnología. En este sentido se pretende la implantación y consolidación de procedimientos clínicos. Estos procedimientos, que generalmente no son ofertados por el resto de clínicas y hospitales, constituyen un hecho diferencial que aportaría un valor añadido a los servicios clínicos que ofrece el Hospital Clínico Veterinario y, por lo tanto, supondría un incremento significativo de la competitividad de la empresa. En este último año se han conseguido implantar nuevas técnicas de: cirugía equina, laboratorio, pacientes renales, neuronales (TAC), que hasta ahora no se venían realizando y el propósito es continuar en esa línea, siempre que haya dotación económica que lo permita.
- ✓ Adquisición de tecnologías clínicas emergentes con el objetivo de actualizar y modernizar las técnicas y procedimientos en la asistencia clínica y cirugía veterinaria. En este sentido sería conveniente la adquisición de equipos de última tecnología para la mejora y modernización del servicio de atención clínica veterinaria.
- ✓ Se va a seguir mejorando el servicio de Rehabilitación y Terapia Física para pequeños animales.

8.3. Gestión económico-financiera

La gestión económico-financiera, supervisada por Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S. A. U., pretenderá controlar un conjunto de datos orientativos de la marcha de la empresa a lo largo del transcurso de su actividad, con el fin de observar dónde se producen la mayor parte de las desviaciones, y de este modo poder dar solución a tales desviaciones, alcanzando los diferentes objetivos estratégicos y de explotación propuestos.

9. FORMA JURÍDICA. ESTATUTOS

La constitución del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba, S. L. U., fue aprobada en el Consejo de Administración de Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S. A. U., entidad gestora, con fecha 5 de Diciembre de 2000. Asimismo, se ratificó su constitución en la Junta de Gobierno de la Universidad de Córdoba de fecha 22 de diciembre de 2000.

Finalmente se constituyó como sociedad limitada unipersonal el 28 de diciembre de 2000, procediéndose a su inscripción en el Registro Mercantil en el tomo 1.487, folio 100, hoja número co-15.973, inscripción 1ª. Su capital social actual, después de la ampliación de capital efectuada el año 2003, asciende a 60.000 euros, siendo el 100% de su capital propiedad de Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S. A. U.

10. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA 2015

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2015
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	477.852,00
a) Ventas	444.352,00
b) Prestaciones de servicios	33.500,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00
4. Aprovisionamientos	-223.022,44
a) Consumo de mercaderías	-188.580,78
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-10.812,06
c) Trabajos realizados por otras empresas	-23.629,60
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	550.300,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	550.300,00
6. Gastos de personal	-420.138,31
a) Sueldos, salarios y asimilados	-333.747,67
b) Cargas sociales	-86.390,64
c) Provisiones	0,00
7. Otros gastos de explotación	-258.091,68
a) Servicios exteriores	-251.357,82
b) Tributos	-1.733,86
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	-5.000,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-108.313,67
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00
10. Exceso de provisiones	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00
12. Ingresos y gastos excepcionales	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	18.585,90
13. Ingresos financieros	100,00
14. Gastos financieros	-18.685,90
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instr. financieros	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-18.585,90
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios (25% s/Resultado antes de impuestos)	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00