



HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

PLAN DE EMPRESA AÑO 2021

Consejo de Administración de 9 de diciembre de 2020

0. ANTECEDENTES

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. IDENTIDAD

- 2.1. VISIÓN
- 2.2. MISIÓN
- 2.3. CULTURA CORPORATIVA
- 2.4. OBJETIVOS / METAS
- 2.5. FORMA JURÍDICA
- 2.6. OBJETO SOCIAL
- 2.7. ESTRUCTURA / ORGANIGRAMA (RRHH)

3. PRODUCTOS / SERVICIOS

- 3.1. CARTERA DE PRODUCTOS / SERVICIOS
- 3.2. CONSUMIDORES (CLIENTES)
- 3.3. PLAN DE MARKETING (PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 4.1. ENTORNO SOCIOECONÓMICO COMPETITIVO
- 4.2. MERCADO Y SEGMENTACIÓN
- 4.3. COMPETENCIA
- 4.4. TENDENCIAS
- 4.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO
- 4.6. MEDIDAS / ACCIONES

5. OBJETIVOS

- 5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 5.2. OBJETIVOS DE EXPLOTACIÓN

6. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS PARA 2021

- 6.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA 2021
- 6.2. NECESIDADES DE FONDOS / SUBVENCIONES

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 (<https://cordobaspain.home.blog/2020/01/07/%f0%9f%93%b8-facultad-de-veterinaria/>).

Se encuentra situado en el Campus Universitario de Rabanales, siendo uno de los más importantes complejos docentes y de investigación de Andalucía y España.

La Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba realiza, a través del Hospital Clínico Veterinario (HCV-UCO), una labor social de referencia a la sociedad andaluza y nacional, teniendo como objetivo la formación de profesionales que satisfagan plenamente las necesidades que la sociedad actual demanda, entre otros, en el campo de la Medicina y Cirugía Animal. Así mismo, el HCV-UCO es el único centro de investigación clínica veterinaria de Andalucía.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Hospital Clínico Veterinario, que está abierto durante todos los días del año las 24 horas del día, 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, prácticamente no existe crecimiento. La situación actual de la clínica veterinaria indica que existe una alta competencia entre sus profesionales, ya que la oferta de establecimientos es muy alta.

En la situación actual, el Hospital Clínico Veterinario, sin perder su carácter docente, si quiere seguir siendo competitivo, deberá responder y adecuar sus estructuras y sus servicios a las demandas del entorno. Solamente siguiendo estas directrices podrá aumentar la oferta de docencia clínica y, 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.

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.

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 HCV-UCO apuesta por estrategias en el campo de la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica.

Su actividad se lleva a cabo a través de un amplio grupo de profesionales, entre los que se encuentran 26 trabajadores en plantilla y un gran número de veterinarios docentes (actualmente son 25), 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, con SADECO y con diversas protectoras de animales, así como con algunas empresas y entidades dedicadas a la comercialización de alimentación y productos para el cuidado de los 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.

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 más de veinte años ya de trayectoria. Durante este complicado último ejercicio, hemos centrado todos nuestros esfuerzos en 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 mantener tanto el nivel de casos (principalmente en la unidad de pequeños animales) como su facturación anual.

Es preciso analizar los pros y contras del modelo de gestión, teniendo en cuenta que el principal escollo para llevar a cabo todos nuestros planes es la falta de financiación externa al ser una empresa pública.

Esta carencia se refleja en la limitación de infraestructura y tecnología necesaria para sobresalir frente a los veterinarios andaluces -cada vez más punteros-. Además, los profesores y veterinarios se especializan en técnicas que luego, a veces, no pueden realizar por falta de medios.

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.

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.

2. IDENTIDAD

El Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba 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 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, 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.

2.1. Visión

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”.

2.2. 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 HCV-UCO).

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 HCV-UCO 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.

Con el fin de alcanzar el grado de especialización requerido para ofrecer servicios clínicos veterinarios de referencia y segunda opinión con la máxima calidad posible, 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 diez 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.

2.3. 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 HCV-UCO 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 HCV-UCO mantiene un sistema de gestión de calidad con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000, pasando satisfactoriamente año tras año la auditoría anual de certificación (realizada inicialmente por AENOR y durante los últimos años por la empresa certificadora SGS, nº ES-13/14712), lo que evidencia la conformidad de su sistema con dicha norma.

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.

2.4. Objetivos / Metas

El HCV-UCO es una herramienta docente e investigadora de la Universidad de Córdoba focalizada en alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Potenciar los estudios clínicos de los estudiantes de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba.
- Potenciar los estudios de postgrado relacionados con el Área de Medicina y Cirugía Animal de la Universidad de Córdoba.
- Servir de apoyo para el desarrollo de proyectos de investigación de los diversos departamentos de la Universidad de Córdoba, especialmente de los grupos de investigación adscritos al Área de Medicina y Cirugía Animal.
- Ofrecer una atención clínica especializada de referencia a la sociedad, a propietarios, ganaderos y veterinarios referentes.
- Promocionar la atención, cuidado y bienestar de los animales domésticos, exóticos y de vida libre.

Para la consecución de los fines expuestos, recogidos en distintas directivas nacionales y europeas relativas a la formación veterinaria (Directiva Europea 2005/36/CE, Directiva Europea 2013/55/UE, Orden ECI/333/2008, Estatutos de la Universidad de Córdoba, Ley Orgánica de Universidades, Acreditación Europea EAEVE), el HCV-UCO presta atención clínica a pequeños animales, grandes animales y animales exóticos siguiendo la normativa del Consejo Andaluz de Colegios Veterinarios y de la Organización Colegial Veterinaria Española.

En el próximo ejercicio se llevarán a cabo las siguientes actividades académicas:

Docencia curricular de grado

- ✓ Actividades prácticas de las siguientes asignaturas del Grado de Veterinaria: Propedéutica Clínica, Diagnóstico por Imagen, Anestesiología y Cuidados Intensivos, Patología Quirúrgica, Medicina Interna, Reproducción y Obstetricia, Clínica de Animales Exóticos, Oftalmología Veterinaria, Medicina Deportiva Equina, Equine Medicine, Itinerario Clínico del Rotatorio, Estancias clínicas de estudiantes Erasmus de otros países.
- ✓ Actividad de apoyo para la realización de las prácticas de las siguientes asignaturas del Grado de Veterinaria: Etnología, Etología y Bienestar Animal, Fisiología Animal, Patología General, Enfermedades Parasitarias, Enfermedades Infecciosas y Anatomía Patológica.

Docencia extracurricular de grado

- ✓ Programa de formación clínica para los estudiantes del Grado de Veterinaria, consistente en la inmersión laboral en clínica veterinaria durante 12 meses.

Docencia de postgrado

- ✓ Desarrollo de los programas propios HCV-UCO de formación clínica veterinaria, de 12 meses de duración, dirigidos por el personal docente de la Universidad de Córdoba y vehiculados por el Instituto de Estudios Propios de la Universidad de Córdoba: Programa de Internado en Pequeños Animales, Programa de Internado en Grandes Animales, Programa de Internado en Anestesiología, Programa de Internado en Cirugía de Pequeños Animales, Programa de Internado en Medicina Interna de Pequeños Animales y Programa de Internado en Oftalmología.
- ✓ Desarrollo del programa de prácticas del Máster de Medicina Deportiva Equina de la Universidad de Córdoba, y del Máster Propio de Oncología Clínica Veterinaria de la Universidad de Córdoba.
- ✓ Cursos y talleres prácticos de postgrado en medicina veterinaria propuestos por el personal docente del Área de Medicina y Cirugía Animal de la Universidad de Córdoba.

- ✓ Estancias de veterinarios procedentes de otras universidades nacionales, europeas y latinoamericanas.

Investigación y desarrollo

- ✓ Realización de proyectos de investigación del personal docente del Área de Medicina y Cirugía Animal (tesis doctorales, trabajos fin de máster, trabajos fin de grado), e instrumento para la actividad experimental de otros departamentos de la Universidad de Córdoba, para profesionales del Hospital Universitario Reina Sofía, investigadores del Instituto Maimónides de Investigación Biomédica (Imibic) así como para otras instituciones sanitarias.
- ✓ Apoyo técnico en proyectos de transferencia con empresas del sector veterinario o de medicina humana que sean vehiculados por el personal docente de la Universidad de Córdoba, estableciéndose convenios de colaboración con instituciones y empresas.

Las metas que se marca el Hospital Clínico Veterinario para el próximo año 2021 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.

2.5. Forma Jurídica

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.

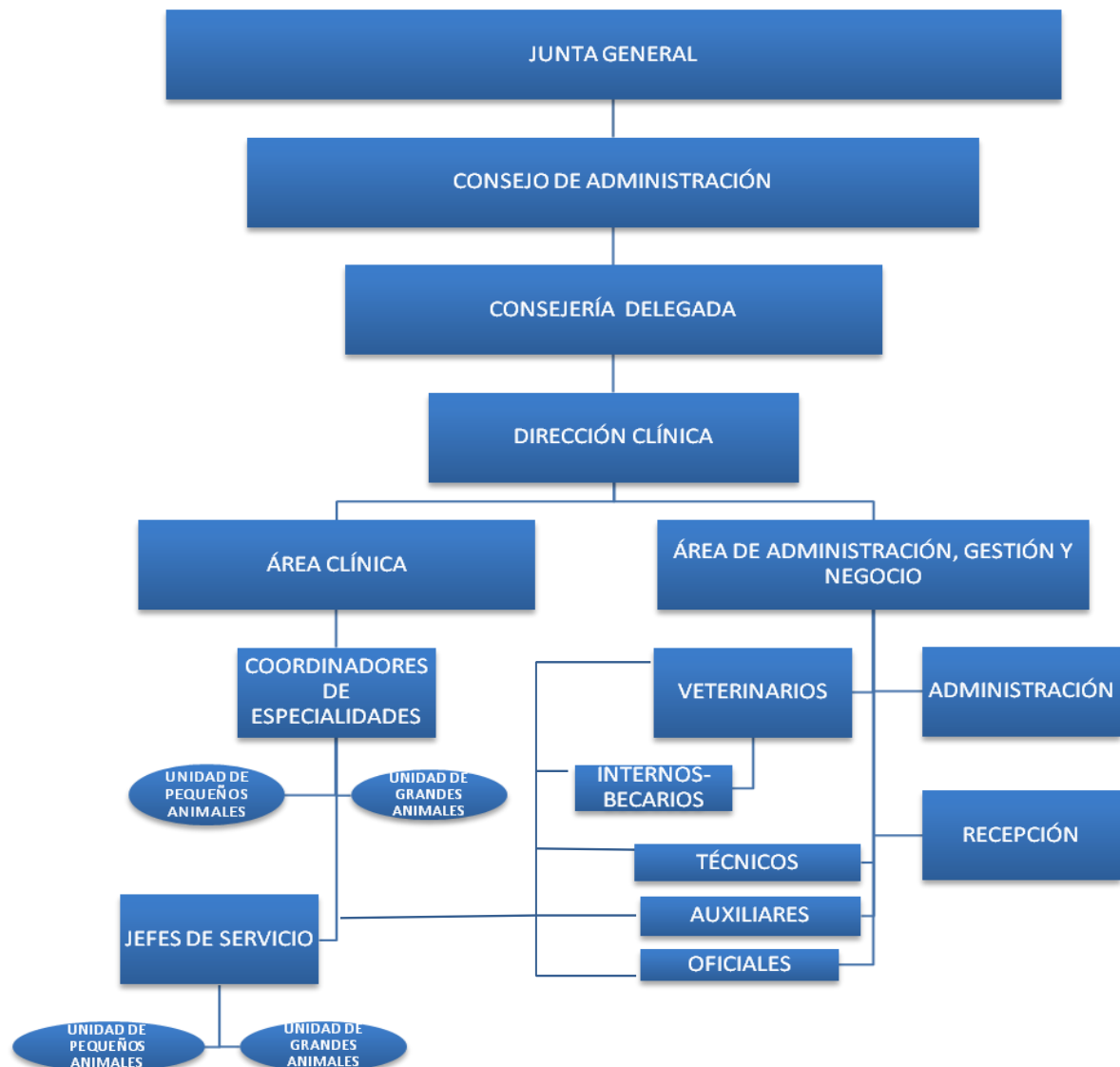
2.6. Objeto social

El objeto social del Hospital Clínico Veterinario de la UCO está compuesto por los siguientes apartados:

- A) *Explotar y gestionar las instalaciones del Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba.*
- B) *Desarrollar las actividades clínicas y docentes en el área veterinaria necesarias para la correcta explotación de las instalaciones anteriores.*
- C) *Prestar todo tipo de servicios relacionados con la actividad clínica veterinaria, dentro o fuera de las instalaciones de Hospital Clínico Veterinario, así como cualquier otra actividad que directa o indirectamente mejore estos servicios.*
- D) *Promocionar, desarrollar y realizar cualquier otra actividad de explotación y gestión de los activos de naturaleza y uso análogas a las anteriores.*

2.7. Estructura / Organigrama (RR.HH.)

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



Nota: La Dirección Clínica abarca y es responsable de la organización clínica (Área Clínica) y del desarrollo de la actividad y el negocio (Área de Administración, Gestión y Negocio).

3. PRODUCTOS / SERVICIOS

3.1. Cartera de productos / Servicios

El Hospital Clínico Veterinario 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.
- ✓ **Actividades formativas.** Dirigidas principalmente a licenciados/graduados en veterinaria. También se incluyen en este grupo 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.

3.2. 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).

- ✓ **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.
- ✓ **Profesionales 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 solo 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.

3.3. 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, nuestro Plan de Marketing marca como prioridad ser Hospital de referencia de los veterinarios del entorno. Para ello, ha sido necesario concretar acciones comerciales encaminadas a mejorar y potenciar nuestra relación con ellos.

Teniendo en cuenta todas las variables anteriormente expuestas y las tipologías de clientes con que cuenta el HCV-UCO, 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 HCV-UCO 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:

- ✓ Establecer canales de comunicación fluidos con los veterinarios remitentes.
- ✓ Realizar formación a veterinarios. Estamos estudiando participar en los cursos de formación del ICOV de Córdoba a través de su plataforma online basada en *Moodle*, uno de los sistemas más usados en la docencia actualmente.
- ✓ Mejorar la confortabilidad de recepción para las mascotas y clientes. Se ha creado una zona especial para propietarios de gatos dentro de la recepción del Hospital.
- ✓ Reducir el tiempo de espera, fomentando la solicitud de cita previa.
- ✓ Dar una atención personalizada y profesional de alto nivel.
- ✓ 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/os tienen ante cualquier acción puramente comercial que el HCV-UCO pueda acometer, se fundamenta en la implementación de las siguientes acciones:

- ✓ Mejorar las relaciones con el Colegio Oficial de Veterinarios de Córdoba, el Consejo Andaluz de Colegios Oficiales de Veterinarios y ACOVEAC.
- ✓ 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 y Congresos vinculadas al sector veterinario.
- ✓ Proporcionar información a los clientes sobre los seguros de animales de compañía y caballos con los que trabajamos (Mapfre y Lloyds).

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.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Entorno socioeconómico competitivo

El HCV-UCO 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 Clínicos 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 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 clínico 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 HCV-UCO se enfrenta a una dura competencia. Por una parte, existe un gran número de veterinarios que se dedican al ejercicio libre de la profesión. Por otro lado ya existen Hospitales no Universitarios que ofrecen atención 24 horas y un alto grado de especialización que cuentan con una amplia plantilla de veterinarios especializados.

Si bien el Hospital Clínico Veterinario de la Universidad de Córdoba cuenta con un personal altamente cualificado, la falta de recursos para renovar y ampliar el material e instrumental limitan su labor.

4.4. Tendencias

Siguiendo la directriz marcada en el Plan Estratégico que se realizó hace 10 años (para el periodo 2010-2015), 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. Igualmente, en este año, en la unidad de grandes animales, desde la incorporación de un nuevo cirujano hace algo más de un año (octubre de 2019), el número de casos atendidos se ha conseguido que se incremente y tiene una clara tendencia al alza.

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.

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 en estos últimos años.

No obstante, es necesario poner de manifiesto la incidencia de la crisis sanitaria en este último ejercicio, en el que ha lastrado la cuenta de resultados, principalmente por la merma de los ingresos, en muchos casos de forma importante, y por el incremento de los gastos derivados de las nuevas obligaciones asumidas para cumplir con los requisitos de seguridad y prevención en el ámbito laboral y de la actividad de la empresa.

El Hospital Clínico Veterinario de la UCO, que actualmente (noviembre 2020) se encuentra a pleno rendimiento y con un desarrollo más o menos normal de su actividad, también se ha visto perjudicado por la situación acaecida, que ha provocado una merma importante de sus ingresos y un incremento de los gastos.

En definitiva, las desviaciones que se estima que se han producido durante este año 2020 por efecto de la situación generada de alarma sanitaria por el COVID-19 y con motivo del cierre temporal de instalaciones, acondicionamiento de las mismas y asunción de costes derivados de las medidas adoptadas para desarrollar la actividad, cuando ha sido posible reiniciarla, con las mayores precauciones y cumplimiento de la normativa establecida al efecto, ha sido considerable y el efecto de la situación y problemática que ha ocasionado puede que siga provocando en el futuro inmediato unas importantes desviaciones sobre las previsiones realizadas.

4.5. 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; en definitiva, que tenga 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

- Necesidades de equipamiento: la renovación del equipamiento es lenta en comparación con el sector privado, mucho más dinámico. Esto supone la principal debilidad del HCV-UCO para mantener su liderazgo como centro de referencia.
- Necesidad de dotación de personal: la recepción, primer punto de atención al cliente en el HCV-UCO, no está dando los réditos de marketing y fluidez que podría dar, debido principalmente a la escasez de recursos humanos.
- Mayor carga de trabajo por gestión del CEMEDE: la distancia física entre el CEMEDE y el HCV-UCO supone la división de esfuerzos en personal y recursos.
- Pasivo corriente (exigible a corto plazo): la deuda acumulada del HCV-UCO refleja un desequilibrio patrimonial que puede incidir negativamente sobre su estabilidad financiera.

Amenazas

- Actual contexto y situación económica por COVID-19: la situación económica actual puede suponer una menor demanda de los servicios que ofrece el Hospital.
- Mayor competencia: la mejora de muchas clínicas en dotación de equipamiento.

Fortalezas

- Capital humano de la empresa: el profesorado y personal del HCV-UCO mantienen una actividad encomiable en sus distintas especialidades y servicios.
- Buen clima laboral: en el HCV-UCO se respira armonía.

- Satisfacción de clientes: la satisfacción de propietarios y veterinarios referentes con la atención recibida en el HCV-UCO es muy elevada, no habiéndose detectado en estos dos últimos años ninguna queja, reclamación o denuncia.
- Alta actividad en U.G.A.: la Unidad de Caballos está a pleno rendimiento, experimentando un incremento exponencial en posicionamiento y visibilidad social. El Servicio de Medicina Deportiva equina está experimentando un crecimiento que debe consolidarse a corto plazo.
- Alta actividad y rendimiento en U.P.A.: la Unidad de Pequeños Animales está igualmente a pleno rendimiento. El Servicio de Hospitalización, Urgencias y Cuidados Intensivos se ha constituido como un gran soporte de atención interna y externa. La “Clínica Amable con los Gatos” está creciendo en casuística y en referencia asistencial. Toda la unidad goza de liderazgo en el ámbito social y veterinario.

Oportunidades

- Coyuntura para crecimiento: durante la crisis económica de 2011 no se resintió de forma severa la atención en medicina veterinaria, a excepción del sector equino. En la pandemia COVID-19, al considerarse una actividad esencial los servicios veterinarios, el sector no se ha visto mermado de forma significativa, siendo coyuntural mantener y hacer crecer al HCV-UCO en todas sus especialidades y servicios. No dotar al HCV-UCO de los recursos esenciales en estos momentos podría abocarnos a perder liderazgo y posicionamiento en poco tiempo.
- Conciencia social sobre bienestar animal: actualmente existe una mayor concienciación social sobre el bienestar animal y su salud.
- Mejora de instalaciones: Ubicar a toda la Unidad de Caballos en las instalaciones del CEMEDE (para lo que se requiere ampliación, adaptación, traslado de materiales y la adquisición de equipamiento). Esta acción estratégica posicionaría al HCV-UCO como líder a nivel nacional.

4.6. Medidas / Acciones

La propuesta de acciones a llevar a cabo en 2021 la podemos sintetizar en las siguientes:

Acciones urgentes

- Establecer un plan plurianual para la renovación del equipamiento técnico.
- Reforzar la atención en la recepción del HCV-UCO mediante la incorporación de un contrato en prácticas a tiempo parcial (plaza aprobada en Consejo de Administración, condicionada en función de la actividad, de la mejora e incremento de la misma).
- Establecer fórmula para contar con alumnos en situaciones anómalas: aunque la casuística del HCV-UCO no se ha mermado de forma excesiva en los periodos en los que no ha habido confinamiento durante la pandemia COVID-19, la prohibición de que los estudiantes (prácticas extracurriculares) o internos (programas formativos HCV-UCO) no acudan al Campus de Rabanales, sí supondría un severo impacto en la atención clínica programada y de urgencias, por lo que se debería elaborar una estrategia para que, en caso de confinamiento, los estudiantes e internos HCV puedan acudir al Campus de Rabanales.
- Proceder a la convocatoria de un veterinario para el CEMEDE, aprobado en Consejo de Administración tras la incorporación del CEMEDE al HCV-UCO, que se ha retrasado por la situación de la pandemia.
- Convocar 2 plazas de Internado de Especialidad en la Unidad de Grandes Animales (cuyo coste estará financiado, casi en su totalidad, por empresas externas).
- Reanudar la negociación del Convenio Colectivo de los trabajadores del HCV-UCO.
- Evaluar y aprobar un documento de vinculación del PDI al HCV-UCO.

Acciones a medio plazo

- Evaluar un plan para tratar de integrar la Unidad de Caballos en las actuales instalaciones del CEMEDE (con el objetivo de unificar las acciones de esta Unidad del HCV-UCO y CEMEDE).

5. OBJETIVOS

5.1. 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.
- Implantar servicios clínicos operativos en la estructura hospitalaria.
- Realizar un plan estratégico para establecer qué objetivos se requieren alcanzar en 5-10 años.

5.2. Objetivos de explotación

Los objetivos de explotación para el presente año son:

- Reorganizar, promocionar y potenciar la actividad clínica del CEMEDE y poner en marcha un programa de formación de "Internado de Especialidad en Medicina Deportiva Equina".
- Dotar y modernizar la gestión de la recepción para adaptarla a nuestras necesidades actuales y poder ofrecer una mejora atención a nuestros clientes.

6. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS PARA 2021

Se realiza a continuación un análisis de las previsiones para el próximo año con datos de ingresos y gastos previstos, en tres escenarios o situaciones posibles: en una situación pesimista, otra optimista y una más normal (más centrada), que es la que se ha enviado a la Universidad de Córdoba como presupuesto previsto para 2021 (en el que se ha incrementado el importe de subvención respecto a la cantidad recibida en 2020 para poder cubrir la posible subida de los sueldos públicos en 2021).

Y para completar la información sobre las necesidades de financiación (las cuentas de resultados previstas, para que consigan quedar equilibradas deben de contar con las correspondientes subvenciones de explotación), posteriormente se indica una especie de presupuesto de inversión a llevar a cabo a corto y medio plazo para contar con los recursos necesarios para poder realizar la actividad con las mejores posibilidades de respuesta y calidad hacia los usuarios. En definitiva, se trata de dejar constancia de las necesidades de capital (financiación) que tiene la empresa para poder llevar a cabo esas inversiones que considera imprescindibles (pero no se detallan dichas inversiones, es decir, no se indica de forma precisa el destino previsto de dichos fondos).

6.1. Cuenta de Resultados prevista para 2021

a) Escenario normal (centrado)

Cuenta de resultados prevista en el escenario intermedio, que es la que se ha presentado a la Universidad de Córdoba para que la considere de cara a su Presupuesto para 2021:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	888.000,00
a) Ventas	840.000,00
b) Prestaciones de servicios	48.000,00
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	-472.416,00
a) Consumo de mercaderías	-378.716,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-27.100,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-66.600,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	656.962,40
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	836,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	656.126,40
6. Gastos de personal	-794.453,75
a) Sueldos, salarios y asimilados	-507.936,75
b) Retribuciones becarios	-123.000,00
c) Cargas sociales	-163.517,00
7. Otros gastos de explotación	-246.681,70
a) Servicios exteriores	-232.947,84
b) Tributos	-1.733,86
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	-12.000,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-39.110,95
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7.700,00
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	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
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	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

b) Escenario optimista

Cuenta de resultados prevista para 2021, en un escenario optimista, que permitiría mantener la necesidad de fondos en concepto de subvención de explotación en la misma cantidad que se ha recibido en el año 2020, asumiendo la empresa el deterioro de las cuentas de este año por la desviación producida debido al COVID-19:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	915.120,00
a) Ventas	865.200,00
b) Prestaciones de servicios	49.920,00
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	-483.790,00
a) Consumo de mercaderías	-388.216,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-27.642,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-67.932,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	650.461,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	836,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	649.625,00
6. Gastos de personal	-794.453,75
a) Sueldos, salarios y asimilados	-507.936,75
b) Retribuciones becarios	-123.000,00
c) Cargas sociales	-163.517,00
7. Otros gastos de explotación	-255.926,30
a) Servicios exteriores	-242.161,30
b) Tributos	-1.765,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	-12.000,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-39.110,95
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7.700,00
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	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
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	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

c) Escenario pesimista

Cuenta de resultados prevista para 2021, en un escenario pesimista, que obligaría a una mayor necesidad de fondos en concepto de subvención de explotación para conseguir equilibrar las cuentas:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	800.000,00
a) Ventas	765.000,00
b) Prestaciones de servicios	35.000,00
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	-478.225,00
a) Consumo de mercaderías	-382.500,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-27.765,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-67.960,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	755.000,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	755.000,00
6. Gastos de personal	-796.000,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-509.000,00
b) Retribuciones becarios	-123.000,00
c) Cargas sociales	-164.000,00
7. Otros gastos de explotación	-249.365,00
a) Servicios exteriores	-235.000,00
b) Tributos	-1.765,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	-12.600,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-39.110,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7.700,00
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	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
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	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

6.2. Necesidades de fondos / subvenciones

a) Subvención de explotación 2021

	Subvención UCO 2021 (necesidades para equilibrar los resultados del ejercicio)
Escenario optimista	649.625,00 €
Escenario normal	656.126,40 €
Escenario pesimista	755.000,00 €
IMPORTE SOLICITADO A UCO PARA 2021	656.126,40 €

b) Subvención de capital 2021

	Subvención UCO 2021 (necesidades para financiación de inversión en equipamiento)
Según estimación de necesidades de inversión	<i>pendiente de concretar</i>
IMPORTE A FINANCIAR PARA 2021	<i>pendiente de concretar</i>