



**HOSPITAL CLÍNICO
VETERINARIO**
UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

***PLAN DE EMPRESA
AÑO 2017***

Consejo de Administración de 14 de marzo de 2017

PLAN DE EMPRESA, AÑO 2017
HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, S. L. U.

ÍNDICE

0. RESUMEN EJECUTIVO	3
1. OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA	4
2. CARTERA DE SERVICIOS.....	5
3. CLIENTES	6
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA (DAFO)	7
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE EXPLOTACIÓN	9
6. RR.HH.	11
7. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA EL AÑO 2017.....	12

0. RESUMEN EJECUTIVO

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 cuyo fin último es, en definitiva, aumentar la formación práctica de los alumnos de la Facultad de Veterinaria, para que 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.

No se debe 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.

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.

1. OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA

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. CARTERA DE 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. Por ejemplo: convenio con la ANCCE, y convenio con la Asociación de Criadores de Caballos Andaluces en Córdoba.
- ✓ **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.

- ✓ **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.).

3. 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.

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA (DAFO)

DEBILIDADES:

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 pequeños animales del entorno más cercano (canales naturales para casos de referencia).
3. Las Instalaciones del Hospital se encuentran deterioradas y afectan severamente a la asistencia clínica y a la imagen. No solamente los 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.
4. Estar considerado el Hospital como empresa del sector público, lo que conlleva limitaciones para el acceso a la financiación externa.

AMENAZAS:

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 más austeros.
2. Aumento del ritmo de obsolescencia del instrumental clínico veterinario y la imposibilidad de adquirir nuevo equipamiento.
3. En pequeños animales, la existencia de muchas y buenas clínicas en la ciudad de Córdoba: Viana, Thor, Gran Capitán, Victoria,...

FORTALEZAS:

1. Prestigio y respaldo de la Marca UCO y de la Facultad de Veterinaria.
2. Alto nivel profesional en un amplio número de especialidades.
3. Gran nivel vocacional de los profesionales, docentes y veterinarios HCV.
4. Disponer de un buen servicio de urgencias y de hospitalización.
5. Contar con un cirujano equino de gran prestigio.

OPORTUNIDADES:

1. Una relativa escasez de servicios de hospitalización en el sur de España, 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. 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.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DE EXPLOTACIÓN

CONJUNTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRETENDIDOS POR EL HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, S. L. U., PARA EL AÑO 2017:

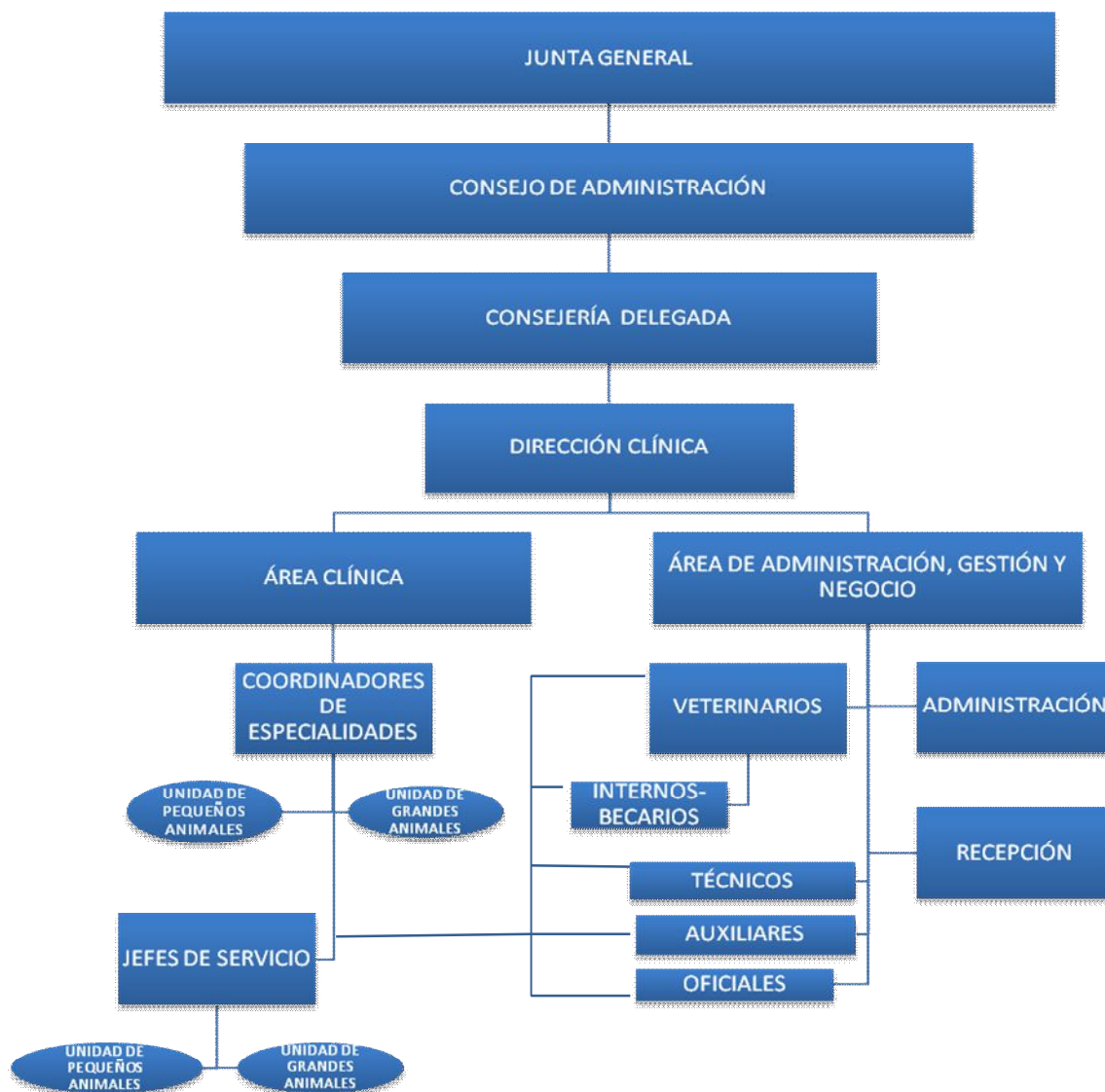
- ✓ Asegurar una atención clínica 24 horas al día durante todo el año mediante personal cualificado.
- ✓ Facilitar al alumnado de la Facultad de Veterinaria de la Universidad de Córdoba una formación práctica de gran calidad a través de una oferta de docencia clínica adecuada, con un claro enfoque a 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.

CONJUNTO DE OBJETIVOS DE EXPLOTACIÓN PRETENDIDOS POR EL HOSPITAL CLÍNICO VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA, S. L. U., PARA EL AÑO 2017:

- ✓ Aumentar la atención clínica, incrementando el número de casos respecto a los contabilizados en 2016 (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).
- ✓ Reorganizar los horarios de apertura del Hospital optimizando los recursos.
- ✓ Mejorar la gestión de la farmacia con la ayuda de una persona específicamente dedicada a ello que no solo controle el gasto sino que también esté al día en las últimas novedades médico-quirúrgicas.
- ✓ Profesionalizar al personal de recepción en técnicas actuales de marketing.
- ✓ Proporcionar información a los clientes sobre los seguros de animales de compañía y caballos con los que trabajamos (Mapfre y Lloyds).
- ✓ Certificar al Hospital como una "CLÍNICA AMABLE DE GATOS".
- ✓ Reformar la hospitalización de pequeños animales y dotarla con los medios necesarios, tanto humanos como técnicos, para poder ofrecer a los veterinarios un servicio referente.

6. RR.HH.

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



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

7. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA EL AÑO 2017

CONCEPTOS	PRESUPUESTO (€)	
	AÑO 2016	AÑO 2017
1. Importe neto de la cifra de negocios	558.300,00	750.000,00
a) Ventas	537.400,00	725.000,00
b) Prestaciones de servicios	20.900,00	25.000,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-275.900,00	-410.000,00
a) Consumo de mercaderías	-246.700,00	-360.000,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-9.800,00	-12.000,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-19.400,00	-38.000,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	550.300,00	550.245,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	550.300,00	550.245,00
6. Gastos de personal	-484.200,00	-541.400,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-382.200,00	-425.740,00
b) Cargas sociales	-102.000,00	-115.660,00
c) Provisiones	0,00	0,00
7. Otros gastos de explotación	-282.000,00	-317.800,00
a) Servicios exteriores	-275.400,00	-316.200,00
b) Tributos	-1.600,00	-1.600,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	-5.000,00	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-74.200,00	-38.745,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	7.700,00	7.700,00
10. Exceso de provisiones	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00
12. Ingresos y gastos excepcionales	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0,00	0,00
13. Ingresos financieros	0,00	0,00
14. Gastos financieros	0,00	0,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instr. financieros	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00	0,00