

## ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA o DE NEGOCIO DE UNA CLÍNICA EQUINA?

### José Luis Villaluenga

Consultor en Gestión Empresarial y Marketing de Centros Veterinarios y Clínica Equina  
Director General, ACALANTHIS, Empresa editora de EQUINUS y CANIS ET FELIS  
Presidente de SEPROMARK, Club de Marketing de la Salud  
[info@acalanthis.es](mailto:info@acalanthis.es)

Las clínicas equinas son empresas, independientemente del tipo de sociedad que tengan constituida dentro del plano jurídico mercantil, por lo tanto deben de disponer de un plan anual de negocio (o plan de empresa) que les ayude a valorar la viabilidad económico-financiera y la viabilidad comercial de sus negocios.

Básicamente, en una empresa que esté ya en funcionamiento, el plan de negocio debe de contemplar 3 áreas de negocio fundamentales:

- Plan Económico-Financiero
- Plan de Marketing
- Plan de Recursos Humanos

Si la clínica equina no está en funcionamiento y se va a poner en marcha próximamente, hay otro plan que prioritario hacer con anterioridad, es el plan jurídico mercantil.

### PLAN JURÍDICO MERCANTIL

Cuando un veterinario emprendedor decide ponerse a trabajar como clínico equino, una de las primeras preguntas que le debe de venir a la cabeza es: *¿cómo voy a funcionar, cómo persona física o como sociedad mercantil y qué tipo de sociedad elijo?*

La decisión a tomar es muy importante ya que puede ser crucial para el éxito de la empresa, ya que la elección de una u otra tendrá repercusiones legales y fiscales de gran trascendencia.

A modo de pequeño resumen añadimos un cuadro resumen con lo más significativo de cada tipo de sociedad:

- l) Diferencias entre empresario AUTÓNOMO y sociedad UNIPERSONAL

REQUISITOS	EMPRESARIO AUTÓNOMO	SOCIEDAD UNIPERSONAL
PERSONALIDAD JURÍDICA	El empresario y la empresa no tienen personalidades separadas	El empresario y la empresa son entes separados

CAPITAL MÍNIMO	No hay mínimo	3.005 € (en caso de S. L.)
RESPONSABILIDAD POR DEUDAS	Sin límite	Limitada a la aportación de capital
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO	Impuesto sobre la renta	Impuesto de Sociedades

## II) Diferencias entre SOCIEDAD ANÓNIMA y SOCIEDAD LIMITADA

Las clínicas EQUINAS son PYMES y los tipos de sociedad más adecuadas son las Sociedades Mercantiles. Las más conocidas y empleadas son la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada o S. L.

REQUISITOS	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD LIMITADA
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	Mínimo de 60.101 € dividido en acciones	Mínimo de 3.005 € dividido en participaciones
<b>APORTACIONES DE CAPITAL</b>	Pago mínimo del 25% del capital en la constitución	El capital debe ser totalmente desembolsado en el momento de la constitución
<b>OBLIGACIONES</b>	La S. A. puede emitir deuda para financiarse	La S. L. no puede emitir deuda para financiarse

Se supone que cada clínica equina tiene está constituida con el tipo de empresa que mejor le conviene, no obstante, si hay alguna duda al respecto es mejor preguntar en una asesoría legal y contable todas las preguntas que surjan, por si fuera necesario o recomendable modificar y adecuar su actividad empresarial al tipo de empresa más adecuado.

## PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En él estudiaremos la viabilidad económica y financiera de la empresa.

Trata de medir el objetivo básico de todo negocio: la RENTABILIDAD. Sin olvidar un objetivo secundario, que es la LIQUIDEZ.

Para que un negocio sea viable debe generar beneficios y no debe presentar problemas de tesorería o liquidez, es decir, debe hacer frente, a corto plazo, a todos los pagos que se produzcan en la empresa.

El plan económico financiero se basa fundamentalmente en 2 documentos básicos, que generalmente se elaboran en formato electrónico en Excel: Activo y Pasivo, y Cuenta de resultados.

### I) ACTIVO y PASIVO

El activo valora lo que necesita la empresa para comenzar a funcionar (en caso de inicio de actividad) o lo que tiene la empresa actualmente (las

inversiones que ha realizado la empresa para el funcionamiento de su actividad actual).

El pasivo valora las fuentes de financiación de la empresa para el funcionamiento de la misma.

Todo lo que se necesita para funcionar (activo) se habrá comprado con unos fondos (pasivo), propios o ajenos. Por este motivo, siempre el activo debería ser igual al pasivo, para cuadrar los balances.

<b>ACTIVO</b> (Estructura económica)	<b>PASIVO</b> (Estructura financiera)
<p><b>Activos fijos o inmovilizado</b> (están de forma duradera en la empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Material:</b> edificios, instalaciones, equipamiento, utensilios, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte)</li> <li>• <b>Inmaterial:</b> aplicaciones informáticas, arrendamientos financieros, ...</li> <li>• <b>Financiero:</b> inversiones financieras, etc.</li> </ul>	<p><b>Recursos propios o patrimonio neto</b> (aportados por propietarios y/o generados por la empresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital, reservas, aportaciones no dinerarias, aportaciones dinerarias, resultados del año anterior, subvenciones.</li> </ul>
<p><b>Activos circulantes</b> (están en la empresa &lt; 1 año)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existencias:</b> stocks.</li> <li>• <b>Realizable:</b> deudas clientes, impuestos soportados.</li> <li>• <b>Disponible:</b> cuentas corrientes, bancos.</li> </ul>	<p><b>Recursos ajenos</b> (aportados por terceras personas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos a largo plazo (&gt; 1 año) Leasing, Créditos, Préstamos</li> <li>• Créditos a corto plazo (&lt; 1 año) Pólizas de crédito, etc.</li> </ul>
<b>TOTAL ACTIVO = TOTAL PASIVO</b>	

## II) CUENTA DE RESULTADOS o CUENTA DE PÉRDIDAS y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias (o cuenta de resultados) es un documento contable en el que se recogen en unidades monetarias los ingresos, los gastos y el resultado que se ha producido en un determinado período.

<b>RESULTADO = INGRESOS - GASTOS</b>
Ingresos > Gastos = Resultado positivo = Beneficio
Ingresos < Gastos = Resultado negativo = Pérdidas

A continuación, se pone un ejemplo de cuenta de resultados de una CLÍNICA EQUINA

	Valor expresado <i>en euros</i>	Porcentaje sobre el total de ingresos	Costes de compras y ventas <i>en euros</i> ( <b>gastos variables</b> )
<b>INGRESOS</b>	Cantidad	%	Cantidad
<b>SERVICIOS VETERINARIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultas (<i>ordinaria, seguimiento, urgencia</i>)</li> <li>• Radiología</li> <li>• Ecografía</li> <li>• Endoscopia</li> <li>• Electrocardiograma</li> <li>• Analíticas (<i>hemograma, bioquímica, orina, coprológico, citologías, cultivos</i>)</li> <li>• Cirugías</li> <li>• Hospitalización</li> <li>• Reproducción</li> <li>• Arreglos dentales</li> <li>• Otros)</li> </ul>			
<b>TOTAL SERVICIOS VETERINARIOS (1)</b>			
<b>MEDICAMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacunas</li> <li>• Antiparasitarios</li> <li>• Antibióticos</li> <li>• Antiinflamatorios</li> <li>• Anestésicos</li> <li>• Otros</li> </ul>			
<b>TOTAL MEDICAMENTOS (2)</b>			
<b>OTROS SERVICIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y certificados veterinarios</li> <li>• Examen precompra</li> <li>• Examen reproductor</li> <li>• Identificación</li> <li>• Asistencia a concursos</li> <li>• OTROS (<i>Desplazamiento</i>)</li> </ul>			
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS(3)</b>			
<b>TOTAL = (1)+(2)+(3)</b>		100	

	Valor expresado <i>en euros</i>	Porcentaje sobre el total de ingresos x 100 %
<b>(1) TOTAL INGRESOS</b>		100
<b>(2) COSTES DE LAS COMPRAS / VENTAS</b>		
<b>(1) – (2) = (3) MARGEN BRUTO</b>		
<b>GASTOS FIJOS</b>		
<b>Gastos de personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios, Seguros Sociales, indemnizaciones, otros gastos</li> </ul>		
<b>Gastos de estructura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributos (Impuestos)</li> <li>• Suministros (luz, agua, teléfono, gas, combustibles, ...)</li> <li>• Arrendamientos</li> <li>• Servicios profesionales independientes</li> <li>• Material de oficina</li> <li>• Primas de seguros</li> <li>• Reparaciones y mantenimiento</li> <li>• Publicidad y otros marketing</li> <li>• Transportes</li> <li>• Amortizaciones</li> <li>• Servicios bancarios</li> <li>• Otros</li> </ul>		
<b>Gastos financieros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses y comisiones de deuda</li> </ul>		
<b>(4) TOTAL GASTOS FIJOS</b>		
<b>(3) – (4) = BENEFICIO NETO (antes de impuestos)</b>		

Sería interesante realizar en las clínicas equinas españolas un estudio económico-financiero que permitiera identificar los ratios más adecuados del sector.

## PLAN DE MARKETING

Es un documento escrito que valora las acciones comerciales de la clínica equina, generalmente durante 1 año.

La información que debe recoger y las preguntas que debe responder son las siguientes:

- **¿Dónde está actualmente mi empresa?**

- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- **ENTORNO**

*(Oportunidades y amenazas relacionadas con todo aquello externo sobre lo que no se puede actuar: económico, social, financiero, legal, legislativo, político, ...)*

- **ANÁLISIS EXTERNO**

- **Clientes**

*(número de clientes activos, tipos de clientes, visitas anuales/cliente activo, facturación media/visita cliente activo, porcentaje de: nuevos clientes, clientes desertores, repetidores, recuperados, ..., clientes deudores)*

- **Competencia**

*(tipo de empresa, personal, servicios que ofrecen, políticas de precio, ámbito geográfico, clientes con lo que trabaja, grado de satisfacción de sus clientes, antigüedad, ubicación, desarrollo, ...)*

- **ANÁLISIS INTERNO**

- **Mi Clínica equina frente a otras**

- **Nuestros servicios y productos frente a competencia**

*(Análisis de personas, servicios, equipamientos, precios, políticas de comunicación con clientes, facturación global y por áreas de negocio, rentabilidad, inversiones, formación, ...)*

- **ANÁLISIS D. A. F. O.**

- **Fortalezas / Debilidades**

*(Internas, puntos fuertes y débiles de mi clínica equina frente a las competidoras)*

- **Oportunidades / Amenazas**

*(Externas, relacionadas con el entorno, clientes y competencia)*

- **¿Dónde quiero llevar a mi empresa?**
  - OBJETIVOS  
(Definir 3 - 4 objetivos cuantitativos, que puedan medirse objetivamente)
  
- **¿Qué y cómo voy a hacer para llegar?**
  - ESTRATEGIAS  
(Definen el qué se va a hacer. Son las grandes líneas de actuación para llegar a la consecución de los objetivos)
  
  - PLAN DE ACCIÓN  
(Definen el quién/es, cómo, cuándo, cuánto costará, dónde. Es la explicación detallada y pormenorizada del desarrollo de cada una de las estrategias)
  
- **¿Cómo sabré que he llegado?**
  - CUENTA DE RESULTADOS  
(Es la cuenta que hemos comentado anteriormente)
  
  - PLAN DE CONTROL  
(Define cuándo – mensualmente – y cómo se irán controlando que las acciones del plan se están llevando a cabo y el grado de cumplimiento de los objetivos; se tomarán decisiones o no al respecto en función de lo observado)
  
- **¿Qué debo hacer si no he llegado?**
  - PLAN DE CONTINGENCIAS  
(Es una reflexión previa al análisis de los resultados y de los condicionantes que se sabía que podían ocurrir e incluso para los imprevistos, y la decisión previa a tomar; para contrastarla con la decisión actual cuando ocurran verdaderamente las situaciones planteadas; la idea es no tomar decisiones en caliente, sino calculadas)

Es un **documento reflexivo**, de *discusión* y *abierto a modificaciones puntuales*, según sea el desarrollo periódico, a lo largo de su tiempo de vigencia.

**Define el camino** por el que debe manejarse la clínica equina durante ese año, y tiene que **irse anotando y comprobando todos los hechos significativos** que se enumeran en él, tanto si se consiguen como si existieran desvíos.

Por tanto es un documento que debe tenerse como **libro de cabecera** y ser consultado todas las veces que se necesite, y escritas las anotaciones precisas que tengan que ver con el mismo y su desarrollo.

Lo que se pretende con este documento es analizar información útil para el negocio y **tomar** aquellas **decisiones** sobre las políticas comerciales de la empresa que sean más rentables para el entorno empresarial y que además sean las más adecuadas a los clientes y a los propietarios de la clínica equina.

## PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este plan debe analizar el número de personas que tendrá nuestra empresa, cómo deben de ser estas personas, qué van a hacer, dónde voy a reclutarlas (si fuera necesario) y qué coste representará para la empresa.

Los siguientes pasos sucesivos deben ponerse en marcha:

- Determinación número de personas necesarias
- Organigrama de la empresa
- Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto
- Adecuación de las personas a sus puestos de trabajo (descripción de los perfiles de los puestos)
- Dinámicas y protocolos de trabajo
- Costes salariales.

Para todas aquellas empresas o empresarios individuales con actividad mixta, por ejemplo: caballos y animales de compañía, es obligado separar ambas actividades y tratarlas como 2 empresas diferentes. Así nos permitirá valorar la rentabilidad de cada una y tomar decisiones personalizadas en cada negocio.

Es necesario tener identificada la clínica equina como unidad de negocio individualizado, y así valorar el número de personas necesarias para la prestación de servicios de forma adecuada a los clientes.

En mi experiencia la mayoría de las clínicas equinas ambulantes disponen de de 1, a lo sumo 2 veterinarios, y o ninguna o 1 persona auxiliar. Las clínicas equinas con locales propios para hospitalización disponen de entre 2-3 veterinarios y los hospitales de referencia ya disponen de más personal veterinario y auxiliar.

Mi consejo, aunque la clínica equina tenga 1 solo veterinario, es que no cobre mensualmente según la **Ley LQS** ("*lo que sobra*"), sino que debería tener un salario mensual.

Comentar que en España, basándome en mi experiencia personal con más de 200 clínicas veterinarias de animales de compañía trabajadas, los costes salariales (personal veterinario y personal auxiliar, incluidos) suelen estar alrededor de un 40 % del total de ingresos de un centro veterinario (25% personal veterinario y un 15% otro personal auxiliar).

## COMENTARIOS PRÁCTICOS FINALES

Sería necesario realizar un estudio empresarial en profundidad del sector veterinario equino para poder valorar los **ratios o indicadores clave de la buena práctica equina**, con el objeto de luego poder compararse individualmente y saber donde se está para poder tomar decisiones empresariales que **ayuden a que la profesión veterinaria equina en España, además de ser una pasión de muchos profesionales veterinarios, le permita obtener unos beneficios adecuados al nivel de su preparación, cualificación y dedicación profesional.**

Nosotros podemos ayudarte a analizar tu clínica equina, identificar tus puntos fuertes y tus oportunidades indicándote como aprovecharlas, identificar los puntos débiles y tus amenazas para que puedas controlarlas de la mejor manera posible, y te aseguramos que incrementarás la rentabilidad de tu actividad profesional equina.

Participa en la **ENCUESTA sobre LA SITUACIÓN DEL VETERINARIO DE EQUINOS EN ESPAÑA** entrando en nuestra página Web [www.acalanthis.es](http://www.acalanthis.es)  
Los resultados te los enviaremos en formato electrónico, y serán publicados comentados en la revista EQUINUS nº 26, para que sepas situarte en relación a las medias del resto de clínicas equinas de nuestro país.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Gestión y marketing de clínicas veterinarias**  
*Luis Ruiz Abad*  
Acalanthis. 2008
- **Comprender la contabilidad y las finanzas**  
*Oriol Amat*  
Ediciones Gestión 2000  
2005
- **Contabilidad y finanzas para no financieros**  
*Oriol Amat*  
Ediciones Deusto  
2008
- **Dirección financiera de la empresa: teoría y práctica**  
*José Luis Jiménez Caballero (coordinador)*  
Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S. A.)  
2007