

MI-234

---

**CANITAS: LA SEGURIDAD SOCIAL DE TU MASCOTA**

## **CANITAS: LA SEGURIDAD SOCIAL DE TU MASCOTA**

Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Mercedes González Dugo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023. Fundación San Telmo, España.

### **TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## CANITAS: LA SEGURIDAD SOCIAL DE TU MASCOTA<sup>1</sup>

Una mañana de enero de 2022 Eladio Álvarez, gerente y fundador de Canitas, reflexionaba sobre la evolución de su negocio. La sexta clínica de Canitas había abierto sus puertas justo antes de la pandemia de COVID-19 y los resultados del conjunto de la empresa superaban sus expectativas. Sin embargo, pensaba que, aunque estaba obteniendo buenos resultados económicos, *“aún no estaba sacando todo el partido posible al negocio”*.

Eladio confiaba en el potencial de crecimiento de Canitas; pero albergaba serias dudas sobre cuál sería la vía más adecuada para crecer más rápido y, al mismo tiempo, de forma rentable y sólida, sin poner en peligro la posición que había logrado alcanzar. Le preocupaba también que alguno de sus múltiples competidores actuales, o incluso algún nuevo operador que entrara en el mercado, pudiese copiar su modelo de negocio, limitando sus posibilidades de crecimiento y su capacidad de captar nuevos clientes.

En pleno torbellino de pensamientos, había recibido la llamada telefónica de uno de los muchos bancos que solían llamar a su puerta para trabajar con él. Le ofrecían un préstamo en condiciones ventajosas. A Eladio le surgió la idea de que podría utilizar esta financiación, sumada a los recursos de la propia empresa, para abrir nuevas clínicas e impulsar su idea de convertir Canitas en uno de los primeros grupos veterinarios españoles. No dejaba de pensar:

*“¿Qué deberíamos hacer para aprovechar las oportunidades del entorno antes de que otros competidores nos las pisen? Estoy convencido de que podríamos llegar a estar entre los grandes grupos veterinarios españoles y, ¿por qué no?, también europeos. ¿Es el momento de dar ese nuevo impulso que requiere el negocio?”*.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Mercedes González Dugo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023. Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## HISTORIA DE CANITAS

Eladio era funcionario de Correos de profesión, aunque desde muy joven se había esforzado por encontrar y analizar ideas de negocio que generasen “ganancias exponenciales”. Su espíritu emprendedor le llevó a desarrollar diferentes iniciativas empresariales, entre ellas la construcción y puesta en marcha de una granja con 90.000 gallinas madres y una fábrica de perfiles de aluminio.

En 2010, cuando tenía 36 años, le surgió la idea de crear Canitas al apreciar el crecimiento del número de mascotas en los hogares y la “humanización” en su trato por parte de los propietarios, que mostraban una permanente preocupación y una mayor exigencia en cuanto a los estándares de su salud y su alimentación. Eladio afirmaba:

*“A pesar del elevado número de clínicas veterinarias que se estaban abriendo en las ciudades, todas eran prácticamente iguales, con vacunas y tratamientos muy caros. El modelo de negocio de la clínica veterinaria tradicional urbana no había evolucionado en siglos; el mercado estaba pidiendo otras cosas y nadie escuchaba”.*

A partir de ahí, Eladio concibió los establecimientos de Canitas como centros de atención sanitaria integral para las mascotas a un precio accesible, atendiendo también su higiene y su alimentación. Definió un plan de asistencia y cuidados veterinarios con un sistema de pago en base a cuotas mensuales y a los clientes adscritos a este plan los denominó “socios Canitas”.

La primera clínica se inauguró en Sevilla en abril de 2012 y, diez años después, Canitas contaba con seis centros veterinarios ubicados en varias provincias andaluzas: tres en Sevilla, uno en Huelva y dos en Málaga.

La empresa había ido creciendo de forma continuada en ingresos y en número de socios. En 2021 facturó alrededor de siete millones de euros, alcanzó un beneficio superior a 1,5 millones de euros y superó los 20.000 socios; la mayoría, en los centros de Sevilla y Huelva donde Canitas llevaba operando un mayor número de años (ver detalle de la evolución de las principales magnitudes del negocio y el número de socios en los Anexos 1 y 2).

## EL MODELO CANITAS

Eladio consideraba que Canitas tenía un modelo de negocio propio que la distinguía del resto de clínicas veterinarias de España. Para Eladio, los principales elementos diferenciales de Canitas eran la amplia oferta de servicios y especialidades — que cubrían todas las necesidades de salud e higiene de las mascotas— así como la calidad del trato y de la atención sanitaria, prestada por un equipo veterinario con gran cualificación y experiencia y dotado de un amplio elenco de medios técnicos. En enero de 2022 Canitas contaba con una plantilla de 89 personas, entre veterinarios, auxiliares

veterinarios, peluqueros, responsables de tienda, administrativos, responsables de provincia y personal de mantenimiento

Esta amplia cobertura se ofrecía, también de forma diferencial desde sus inicios, mediante un modelo tipo “tarifa plana”, denominado “contrato de asistencia veterinaria universal”, a cambio de una cuota mensual.

Según afirmaba Eladio, el coste medio anual de la asistencia veterinaria para el propietario de una mascota superaba con creces esa tarifa:

*“El primer cliente de Canitas fue también nuestro primer socio. El coste total del tratamiento que necesitaba su mascota se presupuestó en 250 euros, para un tratamiento puntual. Le propusimos nuestro contrato, mensual, con un coste total de 187 euros al año. No tardó en pedir que le inscribiéramos.*

*En Canitas —continuaba— concebimos la salud de los animales como un bien que hay que proteger, independientemente de la capacidad financiera de sus propietarios. Nuestro modelo, bajo el lema ‘la seguridad social de tu mascota’, garantiza el acceso a la mejor asistencia veterinaria para cualquier mascota, a un coste muy asequible para su propietario, sin carencias ni límites en los servicios”.*

La facturación total de Canitas se repartía en tres conceptos: cuotas de socios, servicios veterinarios adicionales y ventas de alimentos y productos accesorios. Eladio había observado que el aumento del número de socios influía directamente en la venta de alimentos y accesorios; además, el tique promedio anual de las compras de socios había ido aumentando cada año, con un incremento de alrededor del 8% entre 2018 y 2021.

La labor de los veterinarios era clave para la satisfacción del cliente, tanto en la prestación de servicios de calidad como en la atención y el trato; también a la hora de captar nuevos socios y de prescribir servicios de especialistas y productos alimenticios. La facturación media de servicios por veterinario se había incrementado entre 2018 y 2021 alrededor del 14% anual. La importancia de la prescripción de servicios por parte de los veterinarios y el personal de la plantilla se hizo especialmente notorio durante la pandemia de COVID 19, cuando se consiguió que, en lugar de caer la facturación debido a la ralentización de la economía durante el confinamiento, la facturación media por veterinario se incrementase.

### Las clínicas

Los centros veterinarios de Canitas se ubicaban en calles principales de áreas urbanas y en centros comerciales bien comunicados y con facilidad de aparcamiento. Las clínicas abrían de martes a sábado (a diferencia de la mayoría de las clínicas veterinarias que lo hacían de lunes a viernes). Los clientes que acudían a Canitas solían ser en su mayoría mujeres (64%), de entre 30 y 45 años y con hijos; los hombres (36%) solían tener una

edad más alta. Eladio opinaba que Canitas atraía a clientes de todas las clases sociales. En sus clínicas se realizaban más de 25.000 consultas anuales.

Las clínicas estaban pensadas como espacios para satisfacer todas las necesidades de las mascotas; no solamente la asistencia veterinaria sino también la prestación de servicios de peluquería e higiene. Esto implicaba disponer de amplios locales con una superficie superior a 500 m<sup>2</sup> y zonas diferenciadas de mostrador, sala de espera de clientes, aseos, consultas, laboratorio, sala de diagnóstico de imagen, sala de cirugía, sala de observación y sala de espera para las mascotas. Además, disponían de una amplia zona de tienda con una gran variedad de productos, que se ofrecían a los socios con importantes descuentos frente al precio de venta a los no socios. La apertura de uno de estos centros requería una inversión que superaba los 300.000€.

Al diseñar sus clínicas, Eladio había optado por una imagen actual, “de gran cadena”, que, junto con su nombre de marca pegadizo e intuitivo, ayudara a entender su filosofía y a atraer clientes a las clínicas. Además, según afirmaba: *“La satisfacción del cliente es clave. Para ello, debemos superar las altas expectativas que les trasladamos y que, cuando lleguen a la clínica, todo sea tan bueno que no se vayan.”*

(Ver el Anexo 3 con imágenes de las clínicas de Canitas)

### Servicios ofrecidos

Los servicios ofrecidos por Canitas a sus socios dentro de su contrato de asistencia veterinaria universal incluían todas las consultas —de cualquier tipo, sin límite— junto al material clínico y veterinario que se requiriera; todas las vacunas del plan vacunal completo y sus renovaciones anuales; desparasitación interna; colocación de microchip y pasaporte; higiene bucal; corte de uñas; revisión auditiva; ecografías y radiografías; electrocardiogramas; analítica bioquímica y hematológica; cirugía menor; curas y suturas.

También incluía descuentos del 50% sobre el precio de mercado en cirugías mayores, hospitalizaciones y tratamientos o servicios de diagnóstico más especializados que pudieran requerir las mascotas, así como en piensos y accesorios.

Todas las clínicas de Canitas, a diferencia de las clínicas tradicionales, ofrecían servicios de hospitalización para las mascotas garantizando una medicación y supervisión continua por los veterinarios. Además, todos los centros tenían capacidad para atender urgencias durante su horario de apertura y contaban con un centro de referencia por provincia con un veterinario localizable para atender las urgencias de las mascotas cuando las clínicas estaban cerradas, con atención telefónica y consultas presenciales.

*“Ninguna clínica veterinaria—indicaba Eladio— tiene la capacidad de garantizar la atención integral a las mascotas como Canitas. En caso de urgencia, si la mascota lo requiere, abrimos la clínica. Esto tiene un coste de 40 euros por*

*servicio; pero, una vez allí, el socio no tiene que pagar nada más porque todos los servicios que se prestan están incluidos en el contrato”.*

## **Precios**

Eladio comentaba:

*“En el modelo de asistencia veterinaria ofrecido por Canitas se reduce considerablemente el coste económico para el propietario de la mascota, gracias a una cuota de pago mensual por un importe que se considera asequible de forma generalizada”.*

Inicialmente el importe de la cuota mensual se estableció en 15,61 euros, IVA incluido, que se mantuvo en ese nivel hasta su actualización a 18,15 euros el 1 de enero de 2022. La suscripción como socio Canitas tenía una permanencia obligatoria de un año que se renovaba anualmente. En el momento de la inscripción, el socio tenía que pagar una cuota de inscripción de 30€ y podía elegir entre pagar la cuota de socio de forma mensual o anual. Si optaba por la cuota anual en un solo pago, el socio contaba con la bonificación de un mes adicional una vez cumplido el periodo.

A modo de promoción, se bonificaba al socio con una cuota mensual por cada nuevo socio que presentase a Canitas, sin límite en el número de recomendaciones.

## **La atención al socio de Canitas**

Para Eladio, la atención a sus socios iba más allá de ofrecer sus servicios en unas clínicas amplias, modernas y cómodas con un sistema de precios asequibles. Se esforzaba por aportar uno de los mayores niveles de calidad asistencial del mercado, con veterinarios y auxiliares de alta cualificación profesional, equipos de diagnóstico de tecnología punta y los tratamientos más avanzados del mercado. Todo esto, unido a su sistema de precios “todo incluido”, configuraba la filosofía de Canitas: eliminar las barreras económicas para acceder a la atención veterinaria del máximo nivel. Eladio lo explicaba de esta forma:

*“En los otros centros, los veterinarios solicitan un número determinado de analíticas y pruebas para que no se encarezca mucho el presupuesto del cliente, o es éste el que pone los límites. Eso conlleva que el diagnóstico y tratamiento para su mascota pueda no ser el más adecuado y completo posible. Eso no ocurre en Canitas, al estar todo incluido.*

*Además, nuestro cliente sabe que no le van a querer colocar tratamientos innecesarios para que la factura se incremente artificialmente, pues el socio de Canitas lo tiene todo incluido y no se debe preocupar por si le quieren ‘vender motos’.*

*Nos interesa vincular al socio al máximo, que sienta que forma parte de un club. Por eso ofrecemos una gama tan amplia de servicios y productos complementarios –como peluquería y piensos de marcas reconocidas avaladas por nuestros veterinarios– que en Canitas tienen un descuento muy importante para el socio respecto a los precios de mercado.*

*La confianza del cliente en nuestra marca es uno de nuestros objetivos. Nuestros veterinarios son clave para generar esta confianza, crear vinculación y conseguir ventas cruzadas de otros productos y servicios, por lo que, además de puros sanitarios, deben tener también una gran capacidad de relación humana y comercial”.*

No obstante, Eladio reconocía que le costaba trasladar al mercado esta propuesta de valor.

*“Muchos clientes –afirmaba– o nos confunden con el sistema de igualas o, simplemente, no se creen lo que ofrecemos; por eso, nuestro objetivo es que se acerque a vernos y a conocernos porque, una vez que entra, se da cuenta que es más”.*

## Comunicación

Canitas contaba con una página web que mostraba información sobre los servicios ofrecidos y permitía a los clientes solicitar cita previa; además, cada apertura se acompañaba de un plan de comunicación destinado a dar a conocer Canitas y a presentar los servicios ofrecidos por la clínica.

La inversión estimada por apertura rondaba los 25.000 euros por centro en el primer año. Consistía principalmente en *flyers* (aproximadamente 10.000 unidades repartidas por toda la ciudad); publicidad exterior en autobuses urbanos (durante unos dos meses) y publicidad en *prime time* (horario de máxima audiencia) en distintos medios locales y regionales, principalmente televisión y radio; también anuncios en algunas publicaciones. La partida anual de comunicación rondaba los 15.000 euros.

Canitas fue la primera clínica veterinaria de España en anunciarse en una cadena regional. Los anuncios, y la comunicación en general, daban a conocer la diferenciación de la clínica gracias a su amplia cobertura de servicios a un precio accesible (ver ejemplos de anuncios en Anexo 4).

## EL SECTOR DE LA ATENCIÓN VETERINARIA A MASCOTAS

En las últimas décadas la penetración del número de mascotas en los hogares de los países industrializados había tenido un gran auge. Este aumento era reflejo de los cambios demográficos y sociales de las últimas décadas, caída de la natalidad y un mayor número de hogares unipersonales. Con la pandemia del COVID-19, este incremento se había intensificado y se preveía que la tendencia al alza continuara en los próximos años,

con su consecuente efecto positivo en los sectores vinculados con los servicios veterinarios, la alimentación y sus complementos.

En España el número de mascotas se había incrementado en los últimos años; superaba los 29 millones en 2021 y se estimaba que el 50,2% de las familias contaba con un animal de compañía, lo que suponía un aumento del 39,7% con respecto a 2019<sup>2</sup>. Además, los españoles consideraban que las mascotas eran un miembro más de la familia con una nota media de un 9,83 sobre 10 y estaba incrementando el número de hogares con más de una mascota<sup>3</sup>. El gasto anual medio por mascota en España alcanzó los 1.282€ en 2019 (ver detalle en el Anexo 5).

En nuestro país, el sector de los cuidados veterinarios a mascotas registraba siete años de crecimiento sostenido, a un ritmo de dos dígitos desde el 2019 (ver detalle en el Anexo 6) y facturó en conjunto 2.163 millones de euros en 2021. Según fuentes del sector, se esperaba una aceleración del crecimiento en los próximos años ya que la penetración del número de mascotas por hogar en España aún estaba por debajo de niveles de mercados más maduros como Estados Unidos o Australia.

El sector estaba muy atomizado. Se estimaba que existían 6.550 centros veterinarios con una facturación media de 330.532 euros anuales (con una media de 1.565 pacientes activos y un tique medio de 47,3 euros). Las provincias con mayor número de clínicas eran Madrid (875), Barcelona (803) y Valencia (474). En las tres provincias en las que operaba Canitas se contabilizaban 278 clínicas en Sevilla, 286 en Málaga y 71 en Huelva.<sup>4</sup>

Una clínica tradicional contaba con una media de 2,4 veterinarios por centro y 3,7 empleados<sup>5</sup>. Según los ingresos y número de veterinarios, el conjunto de clínicas españolas se clasificaba tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>	<b>Muy grandes</b>
Porcentaje de clínicas sobre el total	46%	35%	10%	9%
Facturación (euros)	<225.000	225.000-450.000	450.000-700.000	>700.000
Nº veterinarios	1-2	2-4	4-7	+7

Atendiendo a estos criterios, de las seis clínicas de Canitas, cuatro se podían clasificar como “muy grandes” y dos como “medianas”.

<sup>2</sup> Datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía (ANFAAC) y de la Asociación Empresarial Española de la Industria de Sanidad y Nutrición Animal (Veterindustria).

<sup>3</sup> Tercera edición del Estudio Anual sobre Mascotas realizado por Tienda Animal.

<sup>4</sup> Fuente: VMS (Veterinary Management Studies) —Radiografía económica de los centros veterinarios españoles.

<sup>5</sup> Fuente: Libro blanco del comercio y la industria del sector del animal de compañía en España —primera edición 2019/2020.

Los centros veterinarios solían combinar la prestación de servicios veterinarios y la venta de productos para mascotas. La rentabilidad media se situaba en un ebitda aproximado del 10% sobre los ingresos<sup>6</sup>.

Los principales competidores de Canitas eran una gran multitud de clínicas veterinarias que se esforzaban por captar mayor cuota de mercado en su ámbito local. Solían ser centros de unos 100-150 m<sup>2</sup>, con un sistema de precios tradicional (pago por servicio) y generalmente elevado. Algunas clínicas veterinarias, si bien no de forma generalizada y particularmente en algunas ciudades, ofrecían un sistema de “iguales”, con una cuota anual aproximada de 50 euros que permitía a los clientes beneficiarse de unos descuentos del 10-15% en los servicios veterinarios.

En el sector había también varias cadenas de centros veterinarios con muchos más establecimientos que Canitas<sup>7</sup>. La mayoría operaban con un modelo de pago por servicio, similar a la clínica veterinaria tradicional. No obstante, algunas de ellas ofertaban un sistema de planes de salud con cuotas de entre 20 y 40 euros/mes. Estos planes ofrecían cobertura en una serie de servicios veterinarios incluidos en la cuota, así como descuentos de entre el 5% y el 40% para los servicios no incluidos, a diferencia del modelo “todo incluido” de Canitas, que no cobraba nada por los servicios veterinarios salvo algunos muy puntuales y extraordinarios (ver detalle de las principales cadenas competidoras de Canitas en el Anexo 7).

El siguiente cuadro presenta algunos ejemplos de los precios en los distintos modelos de negocio mencionados anteriormente.

	<b>Clínica tradicional</b>	<b>Cadena con plan de salud (aprox. Entre 20-40 €/mes)</b>	<b>Canitas (socio)</b>
Consulta <sup>8</sup>	31 euros	Incluidas desde 4 consultas/año a ilimitadas	0
Consulta para vacunación	50-80 euros	Entre 0 - 50 euros	0
Limpieza bucal	150 euros	Descuentos hasta 20%	0
Cirugía convencional (proceso completo) <sup>9</sup>	300 euros	150 euros	0
Servicio de urgencias	350 – 700 euros	n/d	40 euros

<sup>6</sup> Fuente: VMS.

<sup>7</sup> Según fuentes del sector, en los últimos años, diferentes fondos de inversión y corporaciones veterinarias europeas habían entrado en el mercado veterinario español adquiriendo centros veterinarios y favoreciendo la concentración del sector. No obstante, en la actualidad, únicamente un 5% de los centros veterinarios en España pertenecía a algún grupo, a diferencia de otros mercados, como el Reino Unido, donde esta cifra alcanzaba el 50% del mercado.

<sup>8</sup> Según fuentes del sector, el importe medio era de 31€/ consulta, si bien existían notables diferencias por CC. AA, oscilando entre una media de 27€/ consulta en Andalucía y 40 €/ consulta en Cataluña.

<sup>9</sup> Incluye consultas, análisis, procesos de diagnóstico previos, tratamientos y la propia cirugía.

## Los propietarios de las mascotas

En España eran generalmente las mujeres (en un 86% de los casos y con una edad media de 36 años) las personas que se encargaban de los cuidados de los animales de compañía, así como de la compra de los productos y servicios que necesitaban<sup>10</sup>.

Las principales vías de conocimiento de los centros veterinarios para los propietarios de mascotas eran la recomendación de amigos o familiares y la cercanía al domicilio, con mucho mayor peso que la publicidad tanto de los medios tradicionales como de los digitales.

Los criterios más valorados para la elección del centro eran la amabilidad de personal; la limpieza y el orden de la clínica; y la disponibilidad de medios técnicos, por encima de los precios o de las reseñas en Internet. La mayoría de los propietarios consideraba a los veterinarios como su principal fuente de información en relación al cuidado de las mascotas de forma que sus opiniones y recomendaciones influían en las decisiones relativas a sus mascotas, más allá de la atención sanitaria<sup>11</sup> (ver detalle en el Anexo 8).

Recientemente, Canitas había realizado una investigación de mercado en dos de las ciudades en las que operaba —Sevilla y Málaga— para comprender las motivaciones de elección (o no) de sus clínicas veterinarias, así como para analizar el aspecto diferencial de su modelo: su plan de asistencia veterinaria integral (ver detalle en el Anexo 9). Según Eladio, el resultado de este análisis constataba su percepción sobre el elevado conocimiento de la marca Canitas, así como la potencialidad de su modelo. Sin embargo, le preocupaba que la percepción de precio no estuviera acompañada de un buen entendimiento del servicio y sus coberturas. Por eso, pensaba que, cara al futuro, era importante una comunicación más clara y detallada, así como seguir incentivando el boca-oreja.

## TOMANDO DECISIONES

Eladio pensaba que, para aprovechar las oportunidades que veía en el mercado, debía adquirir dimensión y posicionarse de forma adecuada. Consideraba que ningún otro operador había llegado aún a diseñar un modelo de negocio similar al suyo; pero creía que podía ser rápidamente copiado. El éxito que se le reconocía no hacía más que aumentar la probabilidad de que surgiesen potenciales competidores.

Algunos conocidos le habían propuesto la posibilidad de convertirse en franquiciados de Canitas; pero Eladio tenía muchas dudas en relación al crecimiento con este modelo. Algunas de las grandes empresas del sector habían apostado por esta vía, aunque —en opinión de Eladio— no eran franquicias verdaderas, sino centrales de compras bajo una marca común. Se le agolpaban muchas preguntas en la cabeza:

---

<sup>10</sup> Fuente: Libro blanco del comercio y la industria del sector del animal de compañía en España —primera edición 2019/2020.

<sup>11</sup> Ibid.

*“¿Deberíamos apostar de manera decidida por crecer considerando la franquicia o crecer en la medida de nuestras posibilidades con centros propios? Pero, ¿cuáles son las posibilidades reales de crecimiento de Canitas? ¿Nuestra propuesta de valor es replicable en otros mercados? ¿Somos verdaderamente diferenciales? ¿La filosofía Canitas puede ser atractiva para todo tipo de cliente?*

*¿Cuál podría ser el número ideal de centros que podríamos abrir en los próximos años? ¿En qué medida podrían copiarnos y cómo podríamos evitarlo? Y, puestos a crecer ¿cómo hacerlo y dónde? ¿Deberíamos crecer más rápido y abrir nuevos centros veterinarios en las ciudades más importantes antes de que esto ocurra? ¿Qué localidades y ubicaciones debemos priorizar? ¿Con qué modelo? ¿A qué ritmo? ¿Qué criterios deberíamos tener en cuenta?... Y, especialmente, ¿cómo podemos conseguir atraer clientes con éxito en nuevas ciudades en las que no se nos conoce?*

*Por otra parte, ¿deberíamos ser menos ambiciosos en nuestro plan de crecimiento y, quizás, optar por consolidar el negocio de las clínicas actuales incrementando el número de socios y los ingresos? Hemos subido hace pocos días el importe de la cuota de socio, ¿qué efectos podemos esperar? ¿Nos afectará? ¿Podríamos incrementar los precios algo más?*

*En definitiva, ¿cuál es la mejor forma de aprovechar nuestras oportunidades sin amenazar el modelo de negocio?”*

ANEXO 1

**EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DE NEGOCIO DE CANITAS (2018-2021)**

	2018	2019	2020	2021
Total ingresos (millones €)	4,4	5,4	5,9	6,9
Gasto de personal (millones €)	1,4	1,7	1,8	2,1
Total personal (nº)	66	74	80	89
Beneficio (millones €)	0,77	0,86	1,31	1,67

Fuente: Canitas

ANEXO 2

**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS DE CANITAS**

	2019	2020	2021
Crecimiento del nº socios <sup>12</sup> (porcentaje vs. año anterior)	+17,36%	+15,98%	+15,82%

Clínica	Año apertura	Evolución media del número de socios por mes (desde mes de apertura hasta 31/diciembre/2021)
Sevilla capital (Luis Montoto)	2012	+54,45 socios/mes
Camas (provincia de Sevilla)	2014	+60,90
Sevilla capital (Sevilla este)	2015	+59,61
Huelva capital	2015	+63,29
Málaga capital (Rosaleda)	2017	+21,78
Málaga capital (Los Patios)	2019	+24,56

Fuente: Canitas

<sup>12</sup> La vida media de un socio de Canitas se estimaba superior a cuatro años.

ANEXO 3  
IMÁGENES DE LAS CLÍNICAS DE CANITAS



Fuente: Canitas

ANEXO 4  
ANUNCIOS DE CANITAS

\*GRATIS TODOS LOS SERVICIOS VETERINARIOS QUE REQUIERE TU MASCOTA

**Canitas**  
la seguridad social de tu mascota

**En Sevilla:**  
C/ Luis Montoto, 162

**En Sevilla Este:**  
Parque Cial. ALESTE PLAZA

**En Camas:**  
Parque Cial. VEGA DEL REY

**TODOS GRATIS!**  
por tan SÓLO

**15,61** Sin copagos  
€ al mes  
IVA incluido

Tráenos 1 SOCIO y obtén UN MES GRATIS! - Tráe 12 SOCIOS y obtendrás UN AÑO GRATIS!

LLAMA AHORA Y  
DESCUBRE TODAS LAS  
VENTAJAS DE SER SOCIO

954 85 85 72 [www.canitasveterinaria.com](http://www.canitasveterinaria.com)



Fuente: Canitas

## ANEXO 5 GASTO ANUAL MEDIO POR MASCOTA EN ESPAÑA (2019)

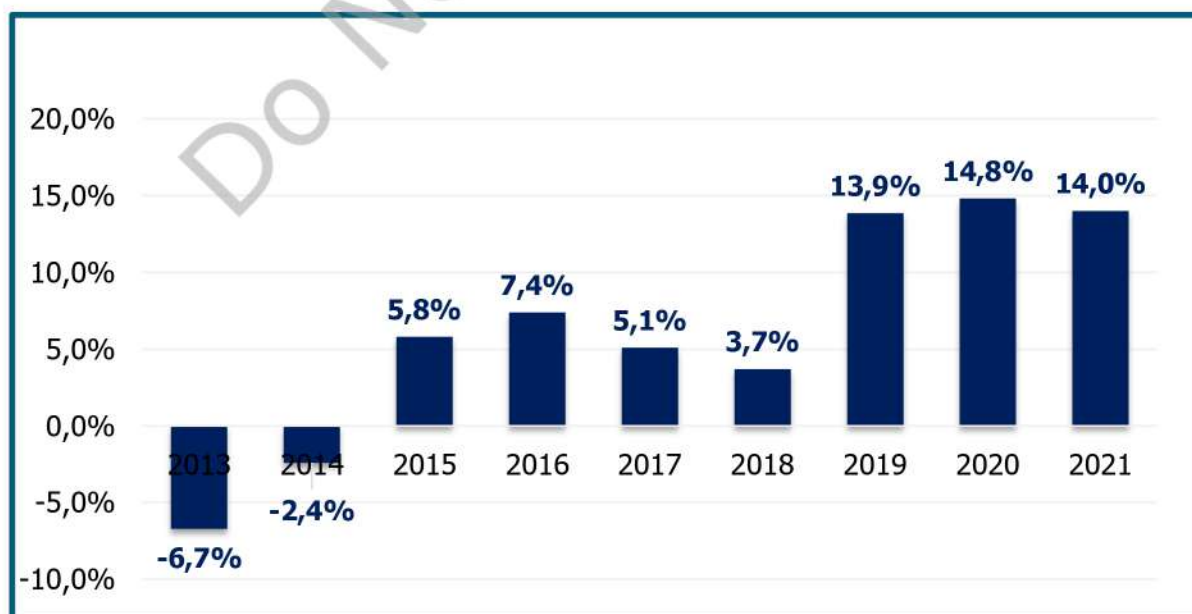
### Gasto anual:

COMIDA	839,76 €
ACCESORIOS Y JUGUETES	+ 90,00 €
SERVICIOS VETERINARIOS	352,42 €
<b>GASTO MEDIO TOTAL POR MASCOTA 2019</b>	<b>1.282,18 €/año</b>

Incremento de **7,3%** con respecto a 2017

Fuente: Tercera edición Estudio Anual Mascotas Tienda Animal (2019).

## ANEXO 6 CRECIMIENTO DE INGRESOS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN ESPAÑA (2013-2021)



Fuente: VMS —Balance anual años 2018–2020; Balance sectorial diciembre 2021.

ANEXO 7

PRINCIPALES CADENAS DE CENTROS VETERINARIOS COMPETIDORAS DE CANITAS

CADENA	Nº CENTROS (ESPAÑA)	PRINCIPAL ZONA DE IMPLANTACIÓN	PLAN DE SALUD	CUOTA DEL PLAN
 UNAVETS	26	CATALUÑA	SI	desde 25€/mes
 kivet CLINICAS VETERINARIAS	> 50	MADRID	SI	desde 25€/mes
 mivet CLINICAS VETERINARIAS	35	MADRID / CATALUÑA	SI	desde 19,99€/mes
 By MASCOTA	13	MADRID/ CATALUÑA	SI	desde 19,90€/mes
AniCura 	42	CATALUÑA	SI	N/D
 NEXO CENTROS VETERINARIOS	> 25	CATALUÑA/ VALENCIA	SI	N/D
 VETERISALUD	> 50	MADRID	NO	N/A
 Vetsum+ VETERINARY HOSPITALS	16	CATALUÑA	NO	N/A

Fuente: Canitas

## ANEXO 8 LA VISIÓN DE LOS PROPIETARIOS DE LAS MASCOTAS

### ¿Cómo conocen los dueños de mascotas su centro veterinario?



### ¿Cuáles son los aspectos que más valoran los clientes a la hora de elegir centro veterinario?

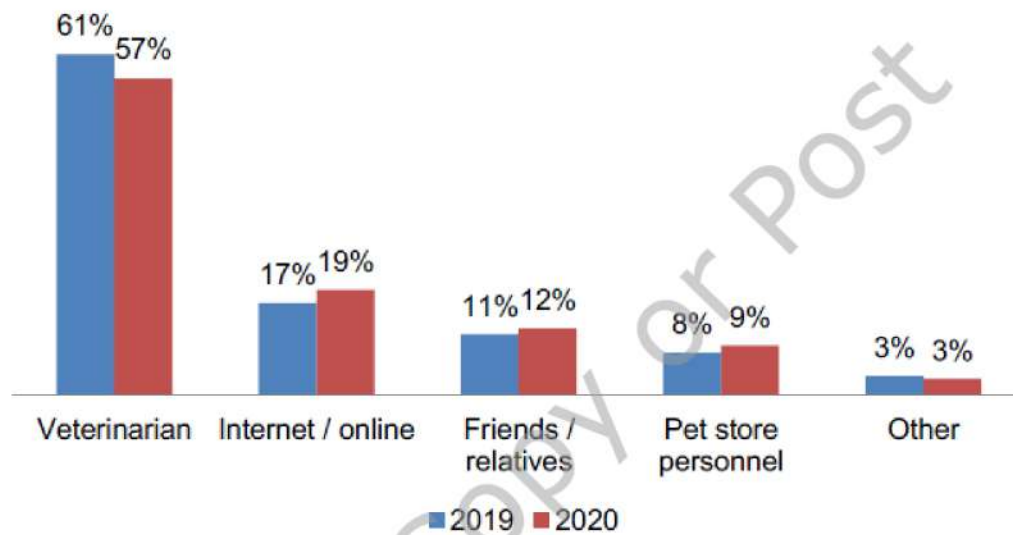


Fuente: Libro blanco del comercio y la industria del sector del animal de compañía en España —primera edición 2019/2020 (sobre la base de un estudio del Ilustre Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid (COLVEMA), en colaboración con AMVAC, de 2018).

ANEXO 8 (Cont.)

**LA VISIÓN DE LOS PROPIETARIOS DE LAS MASCOTAS**

**Exhibit 19:** Around 60% of pet owners cite their vet as the most important source of information for pet care

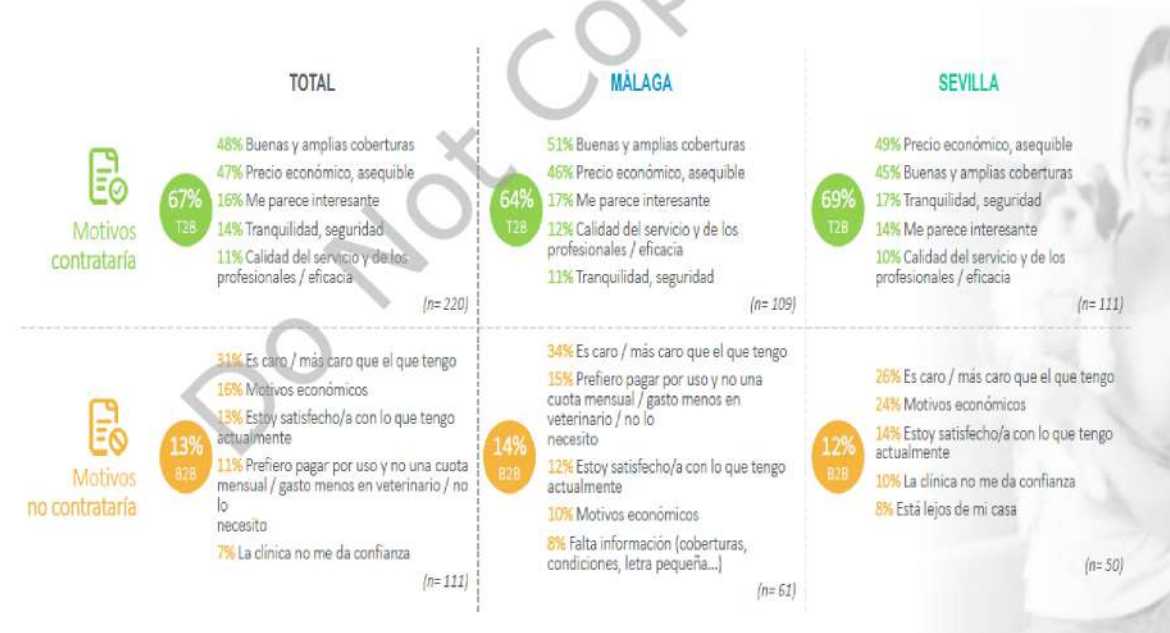


Fuente: Morgan Stanley Research "Welcome to the Petriarchy".

## ANEXO 9 ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLÍNICAS VETERINARIAS EN SEVILLA Y MÁLAGA



### MOTIVOS CONTRATARÍA / NO CONTRATARÍA % Individuos



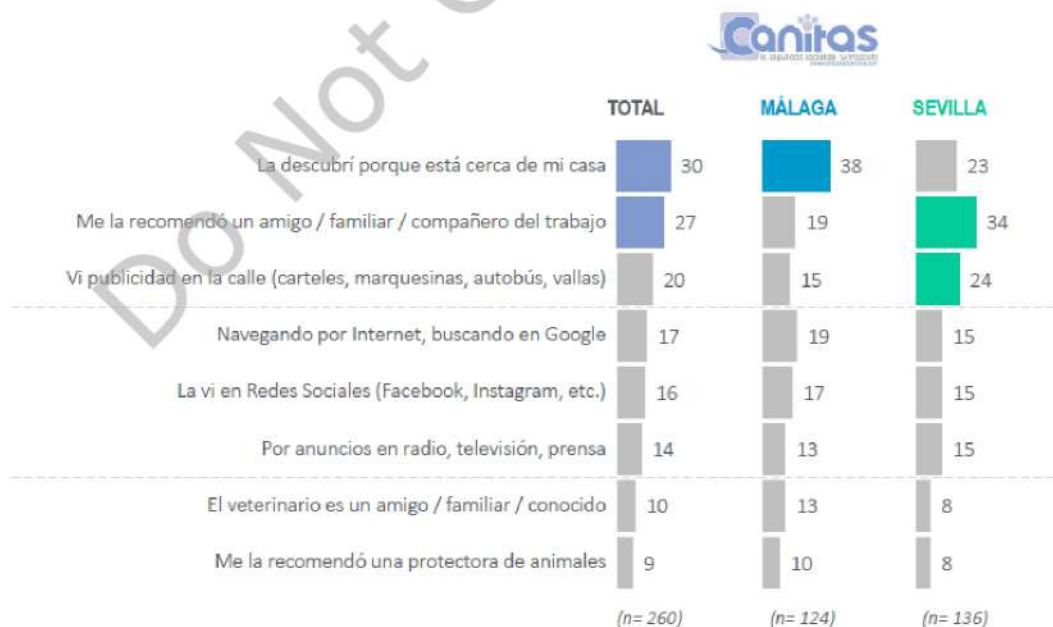
Fuente: Canitas

## ANEXO 9 (Cont.) ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLÍNICAS VETERINARIAS EN SEVILLA Y MÁLAGA

VÍAS DE ENTRADA CLINICA VETERINARIA  
% Individuos



VÍAS DE ENTRADA CLINICA VETERINARIA  
% Individuos



Fuente: Canitas