

## 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