



+ tiempo para tus pacientes

KYBERVET ACADEMY · PÍLDORAS CLÍNICA EL ROBLE

Dónde está el sector

Referencias para leer el panel de mando de tu clínica

Datos de 2025 y avance a mayo de 2026

Cerrado a 16 de septiembre de 2026

Material complementario de la píldora

«El panel de mando de tu clínica»



kybervet.com · + tiempo para tus pacientes

0. Cómo se usa esto · léelo aunque no leas el resto

Una referencia de sector **sin su definición no vale nada**. Es la lección central de la píldora y es la razón por la que este dossier está montado como está.

Cada cifra viene con **cinco cosas**:

La cifra	El número.
La definición exacta	Qué se mete en el numerador y qué en el denominador.
La fuente	Quién lo publica.
La fecha del dato	No la de publicación: la del periodo medido.
Cuándo NO compara	En qué condiciones tu número y este no son el mismo número.

Por qué insistimos. En el panel de la píldora, el porcentaje de servicios sobre el total sale **71 % o 61,8 %** según cómo clasifiques dos familias —desparasitación y peluquería— que nadie te obliga a declarar. Y el ratio diagnóstico se mueve de **16,1 % a 18,5 %** con el mismo cambio, **sin haber hecho una prueba diagnóstica más**. Las dos clasificaciones son defendibles. Ninguna es la verdad.

La regla: antes de comparar tu número con el de este dossier, comprueba que tu número es el mismo número.

1. El tamaño · dónde estás tú

Las bandas que usa el sector para segmentar, por facturación anual:

Banda	Facturación anual	Facturación media de la banda
Pequeña	< 225.000 €	158.185 €
Mediana	225.000 – 450.000 €	351.035 €
Grande	450.000 – 700.000 €	717.254 €
Muy grande	> 700.000 €	2.071.479 €

Facturación media del sector: 436.403 €. Facturación media de las clínicas en corporación: 1.085.432 €.

Definición. Facturación anual de la clínica, sin IVA. **Fuente.** AMVAC, informe sectorial de animales de compañía (bandas: barómetro VMS). **Fecha del dato.** Ejercicio 2025. **Cuándo NO compara.** La media del sector (436.400 €) está muy tirada hacia arriba por las clínicas muy grandes y las corporaciones. **No te compares con la media: compárate con tu banda.** La mayoría de las clínicas españolas están por debajo de esa media y no les pasa nada.

El tamaño del mercado, para situarse: **7.032 clínicas** en España, **3.069 millones de euros** de facturación conjunta (0,19 % del PIB), **46.900 empleos directos** y más de 375.000 indirectos. El conjunto de la sanidad animal mueve **36.705 millones**, el **2,24 % del PIB**.

El censo: más de **9 millones de perros** y alrededor de **6 millones de gatos**: más de 15 millones de animales de compañía.

La profesión: **23.458 colegiados** (+5,3 % sobre 2024) y **1.547 egresados** en el curso 2025-26, de los cuales **249 extranjeros** (16 %).

2. El crecimiento · y de dónde viene, que es lo importante

Crecimiento de las clínicas de pequeños animales, 2024 → 2025	+7,4 %
Crecimiento acumulado 2026, a mayo	+9 %
Crecimiento de las corporaciones, 2025	+12,8 %
Crecimiento acumulado desde 2021	+41,89 %

Definición. Ingresos, sin IVA, a tamaño de muestra constante (panel de ~700 clínicas para el dato de 2026). **Fuente.** AMVAC / VMS. **Fecha del dato.** Ejercicio 2025 · acumulado enero-mayo de 2026. **Cuándo NO compara.** Es un panel, no un censo. Y las corporaciones crecen más en parte porque sus centros son más grandes, no solo porque gestionen mejor.

Y ahora lo que de verdad hay que mirar

El sector lleva año y medio creciendo **por precio, no por actividad**. Descompuesto:

De cada 10 € que crece el sector, 7,7 € vienen del ticket medio. Los pacientes aportan algo. **La frecuencia aporta en negativo:** si fuera por la frecuencia, el sector facturaría menos que el año pasado.

Y las palancas, una a una, en el último dato publicado:

Palanca	Variación
Pacientes	+3 %
Frecuencia de visita	-0,7 %
Ticket medio	el resto, y es la mayor parte

Definición. Descomposición secuencial de los ingresos en sus tres palancas (ver §3). **Fuente.** VMS, presentado en el informe AMVAC 2026. **Fecha del dato.** Ejercicio 2025 / acumulado 2026 a mayo, según la serie. **Cuándo NO compara.** El reparto «7,7 de cada 10» y las variaciones por palanca proceden de series y periodos distintos dentro del mismo informe. Sirven para la **dirección**, no para aritmética fina. ⚠ **Cuándo NO compara — importante.** El reparto «de cada 10 €» solo se lee bien cuando ninguna palanca resta mucho. **Si tu frecuencia cae fuerte, el reparto se dispara por encima de 10 y deja de entenderse.** En ese caso descompón **en euros**, no en reparto. (En el panel de la píldora:

pacientes +13.283 €, frecuencia -17.994 €, ticket +17.202 €, saldo +12.491 €. Decir «13,8 € de cada 10 son ticket» es correcto y es ilegible.)

Por qué esto es un problema y no una buena noticia

El número de animales que ven las clínicas **creció un 35 % desde la pandemia, pero lleva dos o tres años subiendo solo un 2-3 % anual**. La bolsa de pacientes nuevos se ha agotado.

Cómo usar esto contigo mismo. El sector pierde frecuencia **despacio**: -0,7 %. Si al descomponer tu propio crecimiento te sale una caída de frecuencia de varios puntos, **no te está pasando lo que al sector: te está pasando algo tuyo**, y es lo primero que hay que mirar. (En la clínica de la píldora la frecuencia cae un **7,6 %**: diez veces más rápido que el sector. Ese es el hallazgo de la píldora, y no lo dijo ningún panel: hubo que pedirlo.)

Y la subida de precios tiene recorrido limitado: se puede subir un año, dos, tres, y llega un momento en que alguien dice que ya vale. **El ticket medio también sube mejorando la mezcla de servicios**, que es otra cosa muy distinta de subir la tarifa — y que se distingue con dos números (ver el manual: *líneas por ticket* e *importe medio por línea*).

3. Las tres palancas · el modelo

Ingresos = PA × FT × IMT PA = pacientes activos · FT = frecuencia de transacción · IMT = importe medio por transacción

Concepto	Definición exacta
Paciente activo	El que ha tenido al menos un ticket en el año .
Paciente perdido	El que tuvo al menos un ticket entre 24 y 12 meses atrás y ninguno en los últimos 12 meses .
Frecuencia (FT)	Tickets anuales ÷ pacientes activos.
IMT	Ingresos anuales (sin IVA) ÷ número de tickets. A su vez depende del mix de servicios , de la venta cruzada y del aumento de precios .

Fuente. VMA / VMS. **Fecha del dato.** Modelo, no cifra: no caduca.

⚠ La trampa que se lleva a casi todo el mundo

El sector cuenta PACIENTES. Tu panel probablemente cuenta CLIENTES.

Un hogar con dos perros es **un cliente y dos pacientes**. Casi ningún panel montado de prisa pregunta cuál de los dos quieres, y casi ninguna exportación trae un código de paciente: trae el nombre de la mascota, y hay que combinarlo con el código de cliente para contar bien.

En la clínica de la píldora, en doce meses: **1.040 clientes activos y 1.143 pacientes activos**. La frecuencia sale **4,88 por cliente y 4,44 por paciente**.

Leer por clientes **infla tu frecuencia casi un 10 %**. Si comparas ese número con una referencia de sector calculada por paciente, te crees un 10 % mejor de lo que eres.

Antes de usar cualquier referencia de frecuencia, comprueba qué estás contando.

4. La calidad de los ingresos

Estos ratios tienen **estándar declarado**. Son los únicos de este dossier contra los que merece la pena medirse directamente.

Ratio diagnóstico — entre 20 % y 25 %

Definición exacta. (Ingresos por pruebas diagnósticas + laboratorio) ÷ (ingresos por servicios veterinarios) × 100. Sin IVA. **Fuente.** VMA, tabla de ratios de gestión. **Cuándo NO compara.** El denominador son **servicios**, no facturación total. Y laboratorio e imagen **solo cuentan en el numerador si tú los has clasificado como servicios**. Cambiar qué familias son servicio mueve este ratio sin que cambie una sola prueba.

Ingresos sensibles a precio (ISP)

Definición exacta. (Ingresos por vacunas + visitas/consultas + esterilizaciones) ÷ (ingresos por servicios veterinarios) × 100. **Fuente.** VMA. **Sin estándar publicado:** depende del tipo de centro. **Para qué sirve.** Es la parte de tu facturación que el cliente **puede comparar por teléfono**. Cuanto más pesa, más expuesto estás a la clínica de al lado.

Otros de la misma familia, sin estándar publicado

- **Índice de vacunación** = tickets de vacunación anuales ÷ pacientes activos × 100.
- **Perfiles pre-quirúrgicos** = nº de perfiles ÷ nº de cirugías × 100.
- **Visitas de especialidad** ÷ visitas totales × 100.
- **Revisiones** ÷ visitas totales × 100. *Nota de la fuente: «suele ser un coladero de descuentos».*
- **Procedimientos por 1.000 tickets** (analíticas, radiografías, higienes dentales...).

5. Productividad y costes

Ratio	Definición	Estándar
Coste salarial de plantilla	Coste empresa de todas las nóminas anuales, incluidos socios, ÷ ingresos anuales × 100	Idealmente no por encima del 40 %
Productividad veterinaria (vet a vet)	Ingresos generados por un veterinario ÷ su salario neto anual	Idealmente cercano a 5×
Transacciones diarias por vet	Tickets anuales ÷ (veterinarios FTE × 222 días laborables)	222 días = 1.780 h/año, tope de convenio
Ventas por empleado	Ingresos anuales ÷ nº de trabajadores FTE	—
Tiempo trabajado por ticket	(Personal FTE × 222 días × 8 h) ÷ tickets anuales	Cuanto más bajo, más eficiente

Anclas publicadas para el coste salarial: coste laboral medio en actividades veterinarias, **2.363,98 € por empleado y mes** (tercer trimestre de 2025). Salario medio del veterinario, **26.653 € brutos anuales**. Los salarios pesan **entre el 40 % y el 50 %** de la estructura de costes del sector.

Fuente. VMA, tabla de ratios. Anclas salariales: informe AMVAC 2026. **FTE = full time equivalent:** quien trabaja al 75 % de jornada cuenta 0,75. **Cuándo NO compara.** En los ratios de productividad veterinaria **hay que incluir a los socios** que pasan consulta. Si el dueño se cuenta a sí mismo como «gratis», el ratio sale bonito y falso. Y si tu coste salarial parece bajísimo, comprueba si te has incluido.

6. Rentabilidad · el dato que más nos gusta de todo el informe

De **1.700 clínicas y hospitales** españoles constituidos como SA o SL, que depositan cuentas en el Registro Mercantil:

Con EBITDA positivo	≈ 80 %
Con EBITDA negativo	≈ 20 %

Y la pregunta buena: **¿hay economías de escala?** La respuesta del informe es que **no de forma concluyente**. En los centros más grandes, el cuartil que más gana llega a un EBITDA del orden del **16 %**, pero las horquillas se solapan entre tamaños.

La conclusión, en palabras del ponente: «*esto no depende del tamaño, depende de la capacidad de gestión. El que gestiona bien, esté en el tamaño que esté, gana dinero. Y al que gestiona mal no le salva ser grande ni le condena ser pequeño.*»

Definición. EBITDA = beneficio antes de inversiones, gastos financieros e impuestos ÷ ingresos anuales × 100. **Fuente.** Análisis presentado en el informe AMVAC (proyecto sectorial de mejora laboral y profesional), sobre cuentas depositadas. **Fecha del dato.** Últimos ejercicios depositados a junio de 2026. **Cuándo NO compara.** Solo incluye sociedades. **Las clínicas de autónomos no están**, y son muchas. Y en una sociedad pequeña, cuánto se paga el socio a sí mismo mueve el EBITDA a voluntad.

Dato relacionado: **los salarios pesan entre el 40 % y el 50 %** de la estructura de costes. Es la razón aritmética por la que subir sueldos sin tocar nada más se come el margen de golpe.

7. El contexto que explica los números

Parque de clínicas. 7.032, prácticamente estable. Aperturas, muy pocas. Cierres identificados el último año: **unos 50**. Pero el informe anticipa que en **5-10 años el parque podría reducirse entre 1.500 y 3.000 clínicas** por relevo generacional: centros sin dimensión para que los compre un grupo y sin empleados que quieran quedárselos.

Consolidación. Más de **450 centros consolidados**: cerca del **7 % de las clínicas** y alrededor del **16 % de la facturación** del sector. Quedan más de **6.500 clínicas independientes**, de las cuales

947 están asociadas a las diez principales cooperativas de compras y servicios —que es otra forma de ganar tamaño sin vender—.

En el mapa europeo, España está entre los países **menos consolidados**, junto a Alemania, Italia, Portugal y Polonia, **todos por debajo del 10 %**. En el otro extremo, Reino Unido, Suecia, Noruega y Finlandia superan el **50 %** de clínicas en grupos.

El crecimiento de la consolidación **estuvo frenado desde el tercer trimestre de 2023** y ha entrado en una fase de reactivación, con la novedad de que ahora **los grupos se compran entre ellos**.

Hacia dónde va el reparto. La proyección del informe para el horizonte de 2033: **51 % clínicas independientes · 30 % grupos independientes · 19 % corporaciones**. Es decir: la independencia no desaparece, pero deja de ser el modelo por defecto.

El dinero que no pasa por la clínica. Alimentación fabricada: **2.167 millones** de euros. Medicamentos veterinarios: **549 millones**. Del medicamento de pequeños animales, el **75,2 %** se distribuye por canal veterinario —**3,6 puntos menos que en 2024**— y el canal farmacia sube del 5,3 % al **8 %**. La fuga es lenta, pero es constante y va en una sola dirección.

Especies y edades. Los senior crecen con fuerza —en la muestra analizada, los gatos mayores casi se doblan— y **son los que más gastan**. En cambio, las clínicas ven ya prácticamente **un gatito por cada cachorro**: si esa proporción se mantiene, el parque futuro tendrá mucho más gato, y el gato **va menos a la clínica**. Es el reto de frecuencia de la próxima década.

Seguros. De menos del 5 % hace dos años a **entre el 12 % y el 15 %** de mascotas aseguradas —incluyendo todas las modalidades, sobre todo responsabilidad civil—. **31 entidades** y 51 productos registrados. Coste medio del siniestro **239 €**; de las prestaciones veterinarias, **203 €**. Varias aseguradoras han entrado en el capital de grupos de clínicas.

Cuándo NO compara. El 12-15 % incluye responsabilidad civil. **No hay dato fiable publicado del seguro de salud puro.**

8. El contexto humano · no son referencias, es el porqué

No sirven para compararte. Sirven para entender por qué la gestión ha dejado de ser opcional.

- **Intención de abandono:** 20 % en veterinaria, contra 12 % en el conjunto de sectores. En **asalariados sube al 30 %**, y en **auxiliares, al 30 %**.
- **7 de cada 10** personas que trabajan en clínicas declaran haber tenido emociones predominantemente negativas el último año. Solo 3 de cada 10, satisfacción o alegría.
- **eNPS del sector: -7** (media española -24). Pero al separar: **asalariados, -34**.
- Los dos momentos peor valorados del recorrido de un empleado son ****«mi día a día con mi jefe» y «mi día a día como jefe»***. *La conclusión del informe:* hay jefes, no líderes*.
- Salario medio del veterinario: **26.653 €** brutos anuales. A cuatro años de graduarse, la mediana ronda los 27.000 €: un **22 % por debajo** de otras titulaciones sanitarias comparables.
- De cada promoción, solo una parte acaba ejerciendo: de unos 1.700 titulados, ****entre 600 y 700**** terminan en clínica de pequeños animales.

- Egresados 2025-26: **1.547**, y subiendo con las nuevas facultades. El problema declarado no es de captación: **es de retención**.

Fuente. AMVAC / encuesta a ~700 veterinarios presentada en el informe. **Fecha del dato.** 2025-2026.

9. Fuentes

- **AMVAC** — Informe sectorial de animales de compañía, presentación de **junio de 2026** (datos del ejercicio 2025 y avance a mayo de 2026). Coordinación del informe: José Luis Blázquez. Con intervenciones de Pedro Mercader (VMS), Isabel Rodríguez (Facultad de Veterinaria, Universidad Alfonso X) y Nicolás Santamaría (LUCAP).
- **VMA** — Tabla de ratios de gestión veterinaria: 37 ratios con fórmula y comentario.
- **VMS** — Barómetro de centros veterinarios, **diciembre de 2024** (bandas de tamaño y crecimiento por banda, especie y edad).
- Datos de censo: Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, publicación de junio de 2026 basada en registros de identificación de animales de compañía.

Cobertura publicada del informe AMVAC 2026, usada para verificar cada cifra de este dossier:

- *La facturación de las clínicas veterinarias supera los 3.069 millones de euros y crece un 7,4 % en 2025* — Diario Veterinario, junio de 2026.
- *Informe Amvac 2026: la clínica de animales de compañía sigue creciendo por encima de la economía española* — Animal's Health, junio de 2026.
- *Informe Amvac 2026: la consolidación de clínicas veterinarias en España entra en una fase de reactivación* — Animal's Health, junio de 2026.

Nota de método. Las cifras de este dossier se han contrastado una a una con la cobertura publicada del informe. Donde la fuente publicada y las notas de la presentación no coincidían, **manda la publicada**, y así está aquí.

10. Qué caduca antes

Caduca en...	Qué
Meses	Los crecimientos (§2), el acumulado del año en curso, el estado de la consolidación.
Un año	Las bandas de tamaño y las facturaciones medias, los datos de seguros, el parque de clínicas.
Años	Los estándares de ratio (§4 y §5) y los datos de rentabilidad.
No caduca	El modelo de las tres palancas (§3) y la regla del §0.

Si lo que buscas es un número para ponerte una medalla, este dossier no te va a servir. Si lo que buscas es saber **qué preguntas hacerle a tu propia facturación**, empieza por el §0 y sigue por el manual.