

Franquicias: ¿Amigos o Enemigos?

Por I. Mérida Isla

La crisis económica mundial ha afectado a todos los países, algunos más que a otros. Del mismo modo que ha afectado a todos los negocios y sectores, de distintas maneras. El sector de la clínicas veterinarias se ha visto afectado igualmente, puesto que las ventas han disminuido.

Muchos colegas han tenido que reducir gastos (personal principalmente), puesto que los ingresos han sufrido una merma. Otros muchos se han visto forzados a vender esos negocios a grupos veterinarios más grandes y poderosos. Por esto mismo, muchas veces estos grupos se ven como enemigos de la clínica veterinaria tradicional, pero, ¿es esto cierto?.

La clínica veterinaria ha sido un negocio muy beneficioso en algunos puntos del planeta (Reino Unido, USA...), puesto que la oferta era inferior a la demanda. Los veterinarios, que no son grandes empresarios de por sí, tenían unos ingresos muy elevados, que dedicaban a elevar su modo de vida en lugar de invertir y reciclarse.

Las crisis, como los grandes gurús de la economía reconocen, separan el trigo de la paja, o lo que es lo mismo, eliminan del mercado aquellas empresas que tienen beneficios por la inercia de las ventas y no por un buen plan de negocios.

Nuestro sector es uno que se ve afectado por la crisis como todos, pero a diferencia de otros, nuestros clientes no entran por la puerta pidiéndonos sacrificar sus animales puesto que estos forman parte de la familia. Esto significa que nuestros servicios aún se necesitan, ya que las mascotas siguen ahí; pero necesitamos

saber como venderlos... La ecuación básica para conocer los ingresos que es número de clientes activos, multiplicado por número medio de visitas y por gasto medio por visita cobra mayor importancia. Ya que nuestras visitas han disminuido, nuestro objetivo es incrementar el gasto por visita.

Es una tentación el subir los precios para compensar la caída de las visitas en tiempos de crisis, pero en realidad eso desemboca en un caída aún mayor del número de visitas que no puede ser compensada por precios más elevados. Debemos aumentar los ingresos, con las ventas cruzadas.

Sobre el tema de la venta cruzada se han escrito muchos artículos y no es el tema principal de este. Simplemente lo quería utilizar para ilustrar como los veterinarios han llegado al punto de tener que decidir que hacer con su clínica.

Además de aumentar los ingresos, habría que estudiar maneras de reducir gastos. Y no solo recortando sueldos o deshaciéndose de personal, sino hablando con proveedores o utilizando opciones más ecológicas en la clínica.

Los grupos veterinarios, ya sea como franquicia o como gran empresa gestora, han irrumpido en el mercado de las clínicas veterinarias con fuerza. Mucha gente iguala franquicia a servicio pobre, pero sin embargo, no siempre es así. Es importante entender como funcionan las franquicias antes de juzgarlas.

El pertenecer a un grupo veterinario te beneficia en muchos sentidos. Para empezar, te da el apoyo necesario a la hora de fundar un negocio. La gran mayoría de los veterinarios al terminar la carrera carecemos de los conocimientos necesarios para tener y gestionar un negocio adecuadamente. La inversión económica requerida además es prohibitiva para muchos. Con la aparición de

estos grupos, esos dos problemas se mitigan en gran parte. Los grandes grupos piden una cantidad inicial inferior y permiten el pago durante varios años del resto del capital de inversión. Por su parte, una vez provistos del local, lo acondicionarán y decorarán al estilo del resto de los grupos de la empresa.

Al pertenecer a un gran grupo, el volumen de medicamento, dietas..., hace que los gastos se reduzcan puesto que al comprar un volumen mayor, el coste unitario se reduce. Además, temas como el marketing, los recursos humanos... son muy cuidados en estos grupos, ya que una mala publicidad en una de las clínicas puede afectar al resto del grupo, ya sea de cara al público o a la hora de contratar nuevos veterinarios por ejemplo. Debemos recordar que marketing no es solo poner un stand de comida en recepción, sino tener todo un plan que incluye una imagen de marca, unas promociones consistentes...

Todas estas ventajas tienen su precio, porque el pertenecer a un grupo te "obliga" a seguir unas directrices y prescribir ciertos medicamentos o recomendar ciertas dietas. Además tienes que continuar pagando después del periodo de amortización, con lo cual los posibles beneficios pueden verse limitados.

En resumen, las franquicias no son ni amigos ni enemigos, tienen su lugar en el mercado y como cualquier otra opción de negocios, tienen sus pros y sus contras. He conocido clínicas que se limitaban a seguir las directrices marcadas, puesto que les hacía la vida muy fácil, eran empleados de su propia empresa, con un horario sin urgencias ni fines de semana; de la misma manera que he conocido clínicas de este tipo en este tipo de grupos en los que trabajan veterinarios con diplomas de especialización y que tienen un equipo muy involucrado en dar el mejor uso de la libertad que un gran grupo podía darles.

La otra opción que en estos momentos muchos veterinarios barajan es la de asociarse y hacer el negocio más fuerte. Como cualquier otra opción tiene sus ventajas y desventajas.

Al asociarse dos o más veterinarios, los riesgos se reducen, puesto que la inversión necesaria es menor individualmente. Además la posibilidad de adquirir material y la especialización aumentan. Si dos veterinarios ya asentados con unos consultorios básicos se asocian, no solo crean una única clínica con un quirófano mejor equipado, equipo de rayos digital (en lugar de los dos equipos tradicionales)... sino que duplican el número de clientes. Al aumentar el número de clientes y el número de servicios, aplicando la ecuación antes explicada, los ingresos potenciales aumentan más que la suma directa de los ingresos de las dos clínicas individualmente. Si además consideramos que ahora se compra un mayor número de medicamentos, dietas para mascotas... el precio que se estipula con los proveedores puede reducirse, con lo cual se reducen los gastos. Y no solo se reducen los gastos asociados a la compra de material, sino los de gestión y mantenimiento (solo se necesita un contable, por ejemplo).

Parecería que la asociación fuera el modelo ideal para la clínica veterinaria, sin embargo muchas fallan. Esto es debido a que la toma de decisiones debe ser consensuada y por ello es importante el encontrar un socio con similares ideas sobre el negocio. Un negocio en el que un socio quiere dar un servicio especializado y el otro quiere dar los mejores precios fallará porque las dos ideas son difíciles de compatibilizar. Como en todas las empresas, y una clínica veterinaria no nos olvidemos es una empresa más, la compatibilidad de caracteres y la comunicación es tan importante como un buen plan de negocios.

En resumen, la asociación es una muy buena opción, pero es importante encontrar la pareja adecuada y antes de iniciar ninguna

gestión, reunirse y sentar las bases de la sociedad.