



El futuro de la clínica independiente

Para la clínica que decida seguir siendo independiente, hay un futuro apasionante, lleno de retos y de oportunidades. Pero debe adaptarse y ser rápida y eficiente en ello.

Todos sabemos y somos conscientes de lo que está sucediendo en nuestro sector desde hace unos años. Un proceso de concentración y consolidación provocado por la entrada de capital (fondos de inversión, family office, inversores independientes, etc.) que busca, al igual que ha sucedido anteriormente con el sector dental de humana o de las ambulancias, adquirir clínicas veterinarias para formar grupos, lo más grandes posibles, que permitan aprovechar sinergias y aumentar así la facturación y los beneficios. Este proceso ha llevado a muchos propietarios de clínicas

veterinarias a ver una oportunidad de oro para asegurarse un futuro, sobre todo, económico. Y no hay nada de malo en ello. Este proceso de consolidación no tiene por qué ser malo para el sector y muchos compañeros pueden y deben aprovechar la coyuntura. Dicho esto, se plantea una pregunta: ¿cuál es el futuro de la clínica independiente? O, siendo más drástico, ¿hay futuro para la clínica independiente? Podría dar la respuesta de forma rápida, pero voy a intentar argumentarla previamente. A mi modo de ver, hay cuatro apartados sobre los que reflexionar antes de dar respuesta a la pregunta propuesta:

1. Equipo. El alma de toda empresa, las personas. Y las personas, para ser más eficientes en el mundo laboral, forman equipos. Sea la industria que sea en el sector que sea, el equipo es el motor de la empresa. Como dice un proverbio africano, *“si quieres ir rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado”*. La unión hace la fuerza y todos juntos mejor que todos individualmente.

2. Clientes. Sin clientes no hay negocio. Parece una frase obvia, pero a menudo se les olvida a muchos. Ser atractivo para los clientes está lejos de ser baratos, ya que el cliente que lo es por precio tiene alta probabilidad de dejarnos cuando alguien le ofrezca un servicio más económico. Sin embargo, el cliente que lo es por servicio y trato, es más fiel a nuestra propuesta y más difícilmente nos dejará (salvo muerte de la mascota o cambio de domicilio del cliente).

3. Compras. La capacidad de compra de una clínica veterinaria es limitada. Las propuestas de precio suelen ir en relación con el volumen de compra. Esto perjudica a la clínica independiente frente a las clínicas corporativas. De esta forma, la clínica independiente tiene unos costes de suministros mayores, porcentualmente, a las clínicas corporativas.

4. Adaptación. Nuestro sector está cambiando a marchas forzadas. Son una serie de empresas e inversores los que están forzando este cambio. Como dijo Darwin, *“no es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”*. Así es que, seas grande o pequeño, el tamaño poco importa si no estás dispuesto a adaptarte para sobrevivir.

Una vez hechas estas reflexiones, creo que ya puedo dar la respuesta a la pregunta, a la más drástica, *“¿hay futuro para la clínica independiente?”*. Pues, desde mi punto de vista, sí, por supuesto. Ahora bien, utilicemos estas cuatro reflexiones que hemos hecho para argumentar la respuesta y ver qué creo que debe hacer la clínica independiente para asegurarse su viabilidad y futuro:

1. Equipo. Fortalecer el equipo, fomentar el *“sentimiento de pertenencia”*, que cada miembro del equipo se identifique con el proyecto. Esto se consigue con liderazgo, con empatía y con un buen ambiente en el trabajo. Actualmente el 80% de las personas deja su trabajo por culpa de su superior, por no estar a gusto, no sentirse valorado y no ver futuro en su trabajo ni repercusión de éste en la empresa. El líder del proyecto, de la clínica, debe fomentar las reuniones de equipo, donde se pueda hablar abiertamente, exponer problemas y buscar, entre todos, soluciones. El propietario de la clínica debería buscar momentos con cada empleado, aunque sea para hablar del tiempo o del fin de semana. El trabajador debe ver que al líder le importan las personas e, importándole las personas, trabajará para que estas formen un buen equipo. Todo esto reforzará el *“sentimiento de*

El propietario de la clínica debería buscar momentos con cada empleado, aunque sea para hablar del tiempo o del fin de semana

pertenencia” y reducirá la rotación de personal, algo básico para mantener unos buenos resultados, tanto económicos como de calidad de servicio al cliente.

2. Clientes. Lo comentado en el punto 1 tiene una implicación directa en este punto 2. Si tenemos equipos sólidos, comprometidos y a gusto con su trabajo, atraeremos clientes y los fidelizaremos. Trabajar el marketing relacional (conocer a nuestro cliente por su nombre y el de su mascota, felicitar los cumpleaños, hacerle obsequios al cliente que demuestren cuán importante es para nosotros, etc.) El cliente satisfecho es aquel que percibe que recibe más por lo que paga. La clínica independiente puede tener ventaja frente a la corporativa siempre que consiga tener equipos estables y, como he comentado, un buen marketing relacional.

3. Compras. Si las mejoras en las condiciones de compra van en función del volumen de éstas y éste es limitado en la clínica independiente, pues, como dijo aquel *“blanco y en botella”*, es decir, únete a otras clínicas independientes para, juntos, tener unos volúmenes de compra que os permitan obtener ventajas económicas o de servicio por parte de los proveedores. Ahora bien, no cometes el error que están cometiendo muchos: exigir sin compromiso. Para obtener las ventajas de compra debes comprometerte a un volumen determinado (el que lleve la negociación con el proveedor) y a cumplirlo. De otra forma, pierdes fuerza y credibilidad.

4. Adaptación. En cualquier organización, la velocidad de adaptación al cambio va en función de dónde está el centro de toma de decisiones. Entonces, si esto es así, la clínica independiente tiene ventaja frente a las clínicas corporativas, ya que las decisiones se toman *“en el campo de batalla”* y no en un cuartel general. Tanto en la implementación de una decisión como en la rectificación, la clínica independiente siempre será más rápida que la clínica corporativa. Así es que, no dudes, decide y, si te equivocas, rectificas rápido.

Para la clínica que decida seguir siendo independiente, hay un futuro apasionante, lleno de retos y de oportunidades. Pero debe adaptarse y ser rápido y eficiente en ello. Al fin y al cabo, como dice César Dockweiler, *“el ojo del amo engorda al ganado”*. 🐾

Autor: **Jordi Gimeno**, Veterinario
jordi@jordigimeno.com