

“Los meses que dura el proceso de venta de una clínica son una montaña rusa de altibajos”



Con más de tres décadas de experiencia en el sector, el veterinario José Luis Blázquez conoce de primera mano el proceso de transformación que este vive ahora, con una tendencia sostenida de adquisiciones por parte de grandes grupos. En base a su propia experiencia, ha publicado un libro en el que ofrece las claves para tomar la decisión más acertada.

Vender una clínica veterinaria es de todo menos fácil. Una *“montaña rusa de altibajos y emociones a flor de piel”*, como describe **José Luis Blázquez Lumberras**, socio fundador de Vetsolutions, que lleva meses hasta que se completa y supone una vuelta a empezar para el veterinario. *“Al final es tu niño pequeño”* y, como tal, *“es muy difícil asumir que tú sigues ahí en tu clínica, pero ya no es tuya”*. Por ese proceso pasó él mismo. En 2010 sintió que necesitaba salir de la rutina de su negocio, que fundó en 1993, y explorar nuevos terrenos en la gestión veterinaria. Fue entonces cuando se lanzó ese mismo año a montar un hospital 24 horas de gran tamaño (500 metros cuadrados) bajo un nuevo concepto, Openvet, un centro abierto todos los días del año en horario comercial (de 10 a 22 horas) y, el resto del tiempo, como urgencias.

El primer intento de expansión apoyándose en inversores lo dio en 2015, como parte de un proyecto con El Corte Inglés que finalizó sin éxito en 2018. Finalmente, en 2020 vendió su clínica (Openvet) *“para formar parte de uno de los grupos de consolidación”*, en referencia a Kitican. Blázquez reconoce que lo tenía claro: *“Quería ver esto desde dentro, formar parte del proceso de consolidación y coger experiencia de cómo funciona este mundo”*.

El resultado de toda ese bagaje acumulado queda reflejado en el libro *‘Vender tu clínica veterinaria: Claves para una decisión acertada’*, publicado en septiembre del año pasado con el objetivo de facilitar el camino, en ocasiones tortuoso, que vive el profesional propietario de un negocio.

Como reza el subtítulo de la obra, el *“secreto”* está en tomar la decisión correcta de manera consciente. *“Si es la que realmente te conviene, el después es un cambio y te va a generar cierto estrés, pero será fácil de llevar”*, asegura. De hecho, aunque en su caso tenía bastante claro que quería integrarse en un gran grupo, necesitó consultar *“con mucha gente para tomar la decisión”*. Metafóricamente, sería como un banco de tres patas compuesto por *“mucho miedo, mucho trabajo y mucho disfrute”*. Por ese motivo, sostiene: *“Lo importante es que tú seas honesto y que te cuentes las verdades, al menos, a ti mismo”*.

Hasta llegar a culminar la venta (o no), habrá días felices; otros en los que *“mandarías todo a paseo y dices que no vuelves a vender”*. Esta complejidad hace que apoyarse sobre asesores externos sea fundamental, en opinión de Blázquez. *“Yo siempre recomiendo que busquen a personas que te puedan ayudar a reconocer aquellas cosas que a veces te cuesta ver, porque nos engañamos a nosotros mismos de manera muy fácil”*.

El proceso de venta de tu clínica

Las alrededor de 340 clínicas que ya están en manos de grupos de consolidación en España (eran 325 a final de 2022) han pasado, cada una de ellas, por un proceso largo que exige responder a muchas preguntas y realizar un trabajo financiero exhaustivo. En primer lugar, explica, el veterinario debe *“conocer muy bien”* en qué consiste la venta; qué viene después de venderla y de qué manera va a vivir. En definitiva, *“qué es lo que quiere hacer”*.

Acto seguido viene el momento de ponerle un precio a la clínica, ya que saber cuánto dinero puede valer el negocio *“es una variable muy importante”* antes de decidir. En caso de que el profesional opte por vender, comienzan los trámites de negociación con la parte compradora a través de los equipos de M&A (compras y adquisiciones, por sus siglas en inglés); con los departamentos de contabilidad; legal; laboral o el de contingencias, entre otros, para elaborar la *due diligence*, un análisis a fondo del funcionamiento de la empresa o del negocio que requiere de *“una cantidad de documentos impensable”*, reconoce Blázquez.

Tras estos primeros compases, se determina el valor de la clínica y se negocian los contratos tanto de venta como de la situación del veterinario después de esta. Aunque pueda parecer fácil, *“la realidad es que el proceso tiene mucha complejidad y requiere la participación de mucha gente”*.

Por esta razón, incide en la importancia de que cualquier profesional que esté pensando en vender *“tenga la máxima cantidad de información posible”* sobre el antes, el durante y el después del proceso de venta. *“Es muy importante que seas consciente de todo lo bueno y lo malo, las luces y las sombras que tiene vender tu negocio”*, sentencia.

Consolidación, profesionalización y optimización van de la mano en un sector con mucho recorrido por delante

Dentro de un gran grupo veterinario

Él fue uno de los primeros en conocer el funcionamiento de los grandes grupos veterinarios que, hoy, cada vez se hacen con más parte de un sector aún compuesto en su gran mayoría por pequeñas clínicas independientes. De la etapa en que se ocupó de la parte de integración de los negocios recién adquiridos, confiesa haberla vivido *“muy intensamente”*, pasando en apenas dos años y medio de tres a 47 clínicas.

Al mismo tiempo, esta etapa como responsable de compras del grupo le permitió intensificar el contacto ya habitual que mantenía en sus anteriores años *“con toda la industria”* (laboratorios, distribuidoras, fabricantes de alimentación...) y entablar diálogo con decenas de veterinarios que emprendían el camino de la venta, a los que escuchaba y con los que comparaba su propia experiencia previa.

Tras ese periodo, se desvinculó de Kitican. Blázquez reconoce que su perfil no es el más demandado en la actualidad por los grandes grupos que se encuentran en una etapa expansionista, aunque *“alguno”* ya esté comenzando a diseñar la estrategia de funcionamiento y del modelo de negocio de las clínicas. *“Y quién sabe si a lo mejor a futuro acabo participando también de algún proyecto en esta fase”*, desliza.

Si bien es cierto que es relativamente nuevo en el sector, lleva años pasando en las clínicas de humana o en las dentales, don-

de se han cometido errores que podrían servir como lección. En especial, la apuesta equivocada por profesionales en gestión "que no conocen muy bien el negocio y la idiosincrasia o manera de funcionar, que no saben muy bien cuál es la vinculación con el cliente, cómo es la atención y cómo es el funcionamiento desde el punto de vista clínico o médico". Es lo que pasó en humana "y al final acabaron poniendo a médicos especializados en gestión al frente de los hospitales" apoyados por una estructura profesional compuesta por financieros, equipos de recursos humanos, etc., "porque sino el hospital no tenía alma. Perdía su esencia".

El futuro de la gestión veterinaria

Aún escasean los "veterinarios chalados" -como el propio Blázquez se considera- que eligen la gestión veterinaria. "Hay algunos, pero creo que tiene que haber más", observa, para poder ir de la mano de la evolución del sector y llevarlo "por el mejor camino para todos". Esto solo será posible si se profesionaliza esta especialización en gestión.

A medida que se consolide el sector, se crearán estructuras más profesionales. Consolidación, profesionalización y optimización, por tanto, van de la mano en un sector con mucho recorrido por delante. Así lo aprecian los inversores, "que ven la oportunidad de mejorar un sector que no está todo lo desarrollado que pudiera estar. Y hacen todo lo posible para que esto ocurra".

Según un informe de Morgan & Stanley, el peor escenario para el sector veterinario en esta década contemplaría duplicar la facturación global, pasando a unos 3.800 millones de euros para 2030. Este hipotético aumento irá en paralelo al del número de clínicas en manos de corporaciones y al del desarrollo



de otros modelos, como los de grupos de clínicas independientes asociadas o agrupadas "bajo una plataforma común de gestión" o externalizando esta a través de servicios profesionales.

Al mismo tiempo, esa transformación ha de ir acompañada de veterinarios "que hayan vivido y conozcan el funcionamiento de una clínica veterinaria por dentro y sepan cuál es la problemática en su día a día", analiza, ya que esta experiencia permitirá tomar decisiones "encaminadas a mejorar el funcionamiento" de los negocios "y no solo el rendimiento económico". 🐾




samaniego
SERVICIOS VETERINARIOS AVANZADOS



Al servicio del canal Veterinario

Distribuidores de



Solicite nuestro Catálogo





Logroño, Polº Portalada II, c/ Planillo, nº 4. Telf.: 941.232.444 www.samaniegosva.com