

DENTAL COMPANY: FINANCIAR LA EXPANSIÓN¹

Una tarde del mes de enero de 2014, José María Gallego se hallaba reunido con el comité de dirección de la cadena de clínicas dentales Dental Company, tratando de establecer un plan de actuación que les permitiese recuperar el ritmo de crecimiento que la empresa había tenido hasta sólo dos años antes.

Todos recordaban la noticia publicada en abril de 2013, en la que Dental Company anunciaba que había duplicado su facturación en el año 2012, merced a las aperturas realizadas en 2011 y principios de 2012 (Ver Anexo 1). Sin embargo, las aperturas en 2012 habían disminuido drásticamente y en todo el ejercicio 2013 sólo habían podido abrir tres nuevas clínicas. Desde el mes de marzo de 2012 los bancos habían denegado sistemáticamente la mayoría de solicitudes de crédito que los candidatos a las franquicias de Dental Company les habían solicitado. ¿Qué estaba ocurriendo? ¿Se estaban planteando mal las operaciones o era que realmente se había cerrado el crédito bancario como voceaban continuamente los noticiarios y analistas políticos?

José María pensaba que su modelo de negocio no debía ser tan malo cuando su banco habitual le había ofrecido a la empresa matriz, Dental Company Center SL, la concesión de un préstamo por 500.000 euros para que ellos pudiesen abrir directamente nuevas clínicas. Sin embargo, la mayoría de los bancos no estaban dispuestos en esos momentos a financiar directamente a los franquiciados.

El asunto era fundamental para el futuro de Dental Company, ya que debían aprovechar las oportunidades identificadas lo antes posible, pues de no hacerlo ellos, pronto serían otros los que las aprovecharían. ¿Debían esperar que en el 2014 la

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel A. Soto Araneta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero, 2015. Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

actitud de los bancos cambiase? ¿Podía la compañía permitirse el lujo de esperar a que se abriese definitivamente el grifo de los créditos?

A José María le contrariaba enormemente esta dependencia de factores externos sobre los que no podían actuar ¿Podían hacer algo para cambiar su suerte y tomar el control sobre el ritmo de crecimiento de su negocio?

DENTAL COMPANY

Dental Company era una cadena de clínicas dentales que ofrecía servicios de odontología moderna y de calidad. Su vocación distintiva era extender los servicios dentales de los que disfrutaban los grandes núcleos urbanos a poblaciones de entre 10.000 y 30.000 habitantes. En enero de 2014 contaba con 47 clínicas en funcionamiento, ubicadas en Andalucía, Extremadura y Castilla la Mancha (Ver Anexo 2).

José María Gallego abrió el primer centro Dental Company en La Aljaba² en el año 2009. El avanzado equipamiento, el perfil de los profesionales del centro -que unían a su alta cualificación un trato amable y próximo- y la calidad de los materiales empleados en los tratamientos le permitieron alcanzar el éxito de forma casi inmediata. El centro se convirtió en la clínica de especialidad de referencia de la población y logró captar aquellos pacientes que anteriormente se desplazaban a Sevilla para recibir este tipo de servicios.

El éxito fue tan rápido que, ya en el año 2009, se abrieron 4 nuevas clínicas Dental Company. Para la expansión, José María eligió el modelo de franquicias, centrando él su tiempo y sus recursos económicos en desarrollar una estructura de soporte que asegurase el éxito de las clínicas individuales que se fuesen incorporando a la cadena. El cometido de esta estructura de soporte era doble: por una parte prestar un servicio excelente a los inversores que confiaban en la marca y ponían en marcha una nueva clínica; por otra, establecer el máximo control sobre las operaciones de la red de centros para garantizar a los clientes finales una calidad homogénea.

La estrategia de expansión se llevó a cabo según tres criterios básicos: estudio de mercado previo, por el que se fueron identificando un portafolio de poblaciones que se ajustasen al modelo de negocio definido; crecimiento geográfico ordenado, buscando la consolidación geográfica antes de iniciar la expansión en una nueva zona, y criterio de prestación de servicio, evitando una excesiva dispersión geográfica que dificultase el control por parte de la central de las variables clave del negocio. Las solicitudes de nuevos franquiciados nunca habían faltado en todos estos años. De hecho, a pesar de haber tenido inversores interesados en poner en marcha clínicas en la mitad norte del país, se habían rechazado las solicitudes atendiendo a ese criterio de

² Municipio de la provincia de Sevilla, situado a 15 Kms. de la capital.

crecimiento en "mancha de aceite". La evolución del negocio desde el inicio en el año 2009 había sido la siguiente:

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Clínicas abiertas	4	14	26	6	3
Total Clínicas	4	18	40	45	47
Ventas P.V.P. (en miles €)	1.253	3.542	8.562	12.843	14.206
Crecimiento de ventas		183%	142%	50%	11%
Crecimiento en ventas <i>like for like</i> ³		10%	15%	15%	4%

En ocasiones, la central había comprado alguna de las clínicas puestas en marcha por los franquiciados, generalmente por atender a circunstancias personales o cuando habían detectado problemas de funcionamiento que pudiesen dañar el desarrollo de la marca. En 2013 Dental Company era propietaria de 7 clínicas dentales, incluyendo la pionera en La Algaba. Las clínicas en propiedad estaban constituidas como sociedades independientes y funcionaban a todos los efectos como un franquiciado más, disfrutando de los mismos servicios y liquidando sus cánones y facturas de servicios a la central a los mismos precios establecidos para éstos.

El nivel de satisfacción de los franquiciados con los servicios prestados por la central era excelente, como probaba el hecho de que muchos de ellos se interesaban en abrir nuevas clínicas. 20 de los 47 centros eran propiedad de multifranquiciados.

UNA CLÍNICA TIPO

Las clínicas Dental Company prestaban toda la gama de servicios odontológicos de última generación. Su éxito se basaba en un primer momento en la ubicación, pero posteriormente se sostenía gracias a unos precios competitivos para unos materiales de alta calidad, una financiación flexible para el pago de los tratamientos, un equipo humano orientado a la excelencia en el servicio al paciente, una imagen corporativa vanguardista y el uso de las tecnologías más avanzadas.

La clínica tipo tenía una superficie de entre 90 y 120 metros cuadrados, y contaba con uno o dos gabinetes. Estaban situadas en locales luminosos, a pie de calle en zonas representativas de la población, con abundante flujo de paso. Era frecuente que inicialmente se invirtiese en un primer gabinete y se dejase espacio e infraestructura lista para incorporar un segundo, y hasta un tercero, tan pronto la demanda lo justificaba.

³ Crecimiento de las ventas comparables o ventas *like for like*: refleja el crecimiento de ventas de las clínicas sin tener en cuenta las nuevas aperturas del año en curso.