

**SUSANA LUISA VARAS CLARE  
CLÍNICA VETERINARIA KANGUROS**

**Juan Samuel Baixauli Soler.  
Departamento de Organización de Empresas y Finanzas.  
Federico Martínez-Carrasco Pleite.  
Departamento de Economía Aplicada.  
Universidad de Murcia.**



*Plaza El Raigueiro 1  
Teléfono 968-840898  
30150 La Alberca (Murcia)  
E-mail: kanguros.vets@ono.com*

Kanguros es una clínica veterinaria situada en la zona residencial de la nueva Alberca (Murcia) que nace en el año 2003 del esfuerzo de una emprendedora, Susana Luisa Varas Clare, Licenciada en Veterinaria por la Universidad de Murcia, y Perito-Veterinaria. Cuando Susana terminó sus estudios universitarios, se incorporó al mercado laboral trabajando por cuenta ajena en una clínica de pequeños animales situada en Cieza. En este momento, ya tenía plena conciencia de que esta experiencia profesional que podía adquirir trabajando para otra persona podría ser utilizada en un futuro para dirigir su propio negocio. La iniciativa personal de Susana, en combinación con su tenacidad y la dedicación a su profesión, ha sido el complemento perfecto para que, sumado a su capacidad emprendedora, haya podido alcanzar una de sus mayores objetivos, el establecimiento de su clínica veterinaria.

Susana ha trabajado desde el principio con una idea fija, la de tener un negocio propio que se alimentara de su esfuerzo. Esta meta le motivó a luchar hasta fundar una clínica veterinaria con nuevos enfoques, que le permitiera no sólo poner en práctica sus ideas a nivel empresarial sino desarrollar toda su capacidad como profesional. Así, en la clínica de Susana priman los ideales que han motivado siempre su esfuerzo, la figura del veterinario caracterizado por su trato cercano al cliente y la posibilidad de desarrollar nuevos enfoques en la práctica del cuidado y tratamiento de los animales. Esta concepción de la labor del veterinario, capaz de generar altos niveles de confianza entre los dueños de las mascotas y el profesional, hace que se lleguen a establecer vínculos similares a los que existen entre los padres y los pediatras de sus hijos. Pero esta clínica, además de ser el sueño de Susana hecho realidad, surge en un entorno local pero se crea con la idea de que sea el comienzo de una filosofía empresarial de la que ya han surgido otras iniciativas.

Susana es toda una profesional que destaca por la pasión por su trabajo y la adoración hacia los animales. Así, esta veterinaria basa su trabajo diario en la confianza que es capaz de transmitir a sus clientes, por lo que no teme la competencia del sector. Al contrario, se muestra participativa con sus compañeros de profesión. Gracias a su capacidad emprendedora y a su esfuerzo, Susana está muy segura de su capacidad para emprender un nuevo futuro como pequeña empresaria.

## **La formación en la UMU**

Susana comienza sus estudios en la Universidad de Murcia con apenas 18 años, y a pesar de su juventud ya tenía una idea muy clara: quería ser veterinaria. La incertidumbre ante las posibilidades de desarrollo profesional tras la carrera no hizo mella en su idea y finalmente consiguió el título necesario para ejercer esta profesión.

La grata experiencia durante los cinco años de estudios en la Facultad de Veterinaria en la Universidad de Murcia, que en este año 2008 celebra su XXV aniversario, unida a su ilusión personal, le dieron el impulso que necesitaba para enfrentarse al mundo laboral. Susana pertenece así a una de las numerosas promociones que han cursado estudios en la Facultad de Veterinaria desde la creación de este centro integrado en el campus de la Universidad de Murcia.

La Facultad de Veterinaria ha ido creciendo en experiencias pero también en esfuerzos por parte de la universidad, como la implantación de la oferta de estudios en Tecnología de los Alimentos, además de diversos cursos de doctorado y maestrías. Precisamente, durante el tiempo en que Susana estudiaba en estas aulas, la facultad no ofertaba el actual programa de complemento de la parte teórica de los estudios con prácticas obligatorias en la Granja Docente Veterinaria (construida con ayuda de fondos europeos y con reglamento de constitución que data de 2002) y el Hospital Clínico Veterinario (sus actuales instalaciones y edificio se inauguraron en 1999). Estos dos programas de prácticas resultan claves en la actual formación clínica del alumno, más práctica y cercana a la realidad de la que se impartía en los primeros años de este título en Murcia, cuando la formación era eminentemente teórica.

Pero no sólo la facultad ha invertido esfuerzos en mejorar el aspecto más práctico de la enseñanza, sino que se ha fomentado el intercambio de alumnos con otras universidades. De esta forma, en la actualidad el centro cuenta con diversas opciones que los alumnos pueden disfrutar para completar su formación académica y, sobre todo, vital a través de la participación en programas que fomentan las estancias académicas en centros del extranjero o en otras universidades españolas (Programa Sócrates-Erasmus; Séneca-Sicue; etc), y que son aprovechadas cada vez por más alumnos, siendo también cada vez más los alumnos foráneos que nos visitan.



El recuerdo que Susana tiene de su paso por esta Facultad de Veterinaria es muy bueno, además de ir reforzando, a medida que pasa el tiempo, lo aprendido durante sus años como universitaria. La universidad no hizo sino fortalecer, curso a curso, la idea

primigenia que Susana tenía cuando entró en la facultad, el sueño de ser veterinaria. Además, con el tiempo, otra idea fue fraguándose en la mente de Susana, quería ejercer su profesión de forma autónoma, además de veterinaria, quería ser empresaria. El deseo de establecerse por su cuenta aumentó, tras la facultad, gracias a su primer contacto con el mundo laboral. Durante este periodo, Susana afianzó los conocimientos teóricos adquiridos en sus estudios universitarios, que la exigencia del día a día, y la aparición de nuevos procedimientos, medicamentos, técnicas quirúrgicas, o instrumentales, le exige actualice cada día, siendo continuo el proceso de aprendizaje autónomo de los profesionales que no desean quedarse atrás en la práctica veterinaria y gerencial.

### **Inicio de la actividad emprendedora: “un sueño”**

Cuando Susana comenzó trabajar como veterinaria profesional en una clínica de Cieza, estaba ya decidida a crear un negocio propio. Sin embargo, un estudio acerca de su situación, analizando las principales fortalezas y debilidades con las que contaba, le reveló que aún no era el momento adecuado. Además, Susana era consciente de la necesidad de adquirir nociones y experiencias necesarias para iniciar su propio proyecto, y de que estos conocimientos podría adquirirlos trabajando en primer lugar para otra persona.

Mientras Susana trabajaba por cuenta ajena su principal problema era el bajo salario que percibía cada mes, que no le permitía ahorrar demasiado. Por otra parte, carecía de recursos económicos provenientes de otras fuentes, como familiares o amigos, por lo que las limitaciones económicas fueron uno de los principales escollos que tenía que librar para poder iniciar su propio negocio. Pero no sólo la financiación era una preocupación para Susana, sino que, como ella misma reconoce, tenía serias limitaciones formativas sobre gestión de empresas. La veterinaria afirma que no sólo necesitaba ayuda para la parte contable del negocio, sino que *“necesitaba ayuda para estudiar el mercado, analizar los pros y contras de cada decisión empresarial, contar con información acerca de las mejores fuentes de financiación adaptadas a mis necesidades, conocer cómo gestionar los trámites legales... Nunca había puesto en marcha una empresa y no sabía por donde empezar. Era algo que me venía muy grande”*, afirma Susana.

Uno de los primeros y más acertados que Susana llevó cabo hacia la realización de su sueño, fue el de buscar ayuda de profesionales que la asesoraran correctamente. Susana sabía que para convertir sus ideas en realidad, necesitaba contar con los conocimientos necesarios. Con esta idea en la mente, y demostrando una vez más el afán de superación que la caracteriza, decidió realizar el curso de *emprendedores* que imparte la Conferencia Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM). Con este

curso, la veterinaria buscaba no sólo conseguir asesoramiento y formación sino ser capaz de transformar sus ideas en buenas acciones empresariales que le dieran el empujón definitivo que necesitaba para lanzarse a la aventura.

Pero Susana también tuvo que tomar decisiones difíciles. Debido a su larga jornada laboral, el curso de la CROEM era incompatible con el horario de trabajo y para poder compatibilizarlo tuvo que renunciar a sus vacaciones. Sin embargo, su ilusión de crear su negocio era tan fuerte que estaba dispuesta a realizar cualquier sacrificio. Al finalizar las clases en la CROEM, en su tiempo libre al terminar jornada laboral diaria, Susana redactó un Proyecto Empresarial sobre su clínica veterinaria con todo tipo de detalle. Así plasmaba en el papel lo aprendido durante sus años de facultad dándole la forma necesaria para que ahora se convirtiera en un proyecto empresarial real. Gracias a lo aportado por el curso de CROEM, su negocio ya no estaba sólo en su cabeza sino que había tomado una dimensión física en aquel documento que ayudaba a aliviar en gran medida las limitaciones formativas iniciales. Aquel proyecto recibió más tarde un premio por parte del Ayuntamiento de la Alberca y fue de gran utilidad para el posterior establecimiento de su negocio. Susana le da un gran valor a este documento, ya que no sólo aportó cosas prácticas sino que aunque reconoce que muchas de las previsiones que realizó no se han cumplido, todo lo que figura en aquel proyecto ha sido útil. Así, le sirvió para negociar financiación, fijar los objetivos, pero sobre todo para adelantarse y solucionar los problemas a los que se enfrenta el desarrollo de una empresa. Pero el curso, aunque resolvió la mayoría de los problemas de teoría financiera y empresarial, al finalizar las clases Susana seguía teniendo la limitación financiera.

Pero una vez más, el empeño de Susana es más fuerte que los obstáculos que van surgiendo en el camino. La veterinaria recibe una oferta para trabajar en un puesto adecuado para su formación pero fuera de España. Susana no se lo piensa dos veces y, animada por el alto salario del nuevo puesto, acepta la oferta y se traslada a Gran Bretaña a trabajar como veterinario oficial en campañas de erradicación de la Fiebre Aftosa. La decisión fue difícil pero la propuesta era tentadora, pese a que el contrato inicial que se le ofrece sólo garantizaba un mes de trabajo en el país británico. Susana dejó su puesto en la clínica española para perseguir una vez más su sueño de poder contar con los recursos necesarios para establecer su propio negocio. Este puesto en Reino Unido suponía para ella, además de un alto salario que le permitiese ahorrar, todo un reto profesional que aumentaría notablemente su experiencia y le aportaría conocimientos muy valiosos para el desarrollo de su profesión. Así, guiada por el deseo de poder establecerse por su cuenta en el futuro, tomó la decisión de arriesgarse, dejar su trabajo en España e irse a Reino Unido a trabajar. Soñaba con fundar su clínica veterinaria, donde ella estableciera las pautas de atención al cliente y un enfoque propio. Contaba, además, con la ventaja de dominar el idioma, gracias a numerosos años de estudios de inglés y experiencia trabajando algún tiempo como niñera en Estados Unidos. Finalmente su estancia en Inglaterra se alargó durante casi nueve meses, sin

apenas disfrutar de vacaciones, lo que le permitiría ahorrar bastante dinero con el que tener un capital inicial para su negocio. La experiencia en el Reino Unido, salvando el hecho señalado de que trabajó prácticamente todo el tiempo, fue además para ella una experiencia muy enriquecedora no sólo en el plano profesional sino también el personal. Así, además de los conocimientos adquiridos, Susana pudo intercambiar puntos de vista y relacionarse, compartiendo su trabajo, con veterinarios de otros muchos países, como Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Francia, Bélgica o Grecia. Cuando regresó del país anglosajón, en 2003, Susana estaba decidida a convertir su proyecto en realidad. Y ahora ya contaba con todo lo necesario para hacerlo.

### **Los primeros pasos: “diseñando el proyecto”**

Cuando Susana terminó su experiencia en Reino Unido, ya de vuelta en España, las oportunidades laborales que se le planteaban le hicieron pensar que la mejor opción era establecerse por su cuenta. Como ella misma afirma, ése era el momento adecuado, ya que disponía de los conocimientos necesarios y además, de recursos económicos suficientes como para iniciar su propio negocio. Por otro lado, no tenía trabajo y en aquel instante el mercado laboral para un veterinario no era muy alentador, con salarios bajos y largas jornadas laborales. Además, no sólo Susana se sentía preparada profesionalmente sino que era un buen momento de su vida personal para embarcarse en un proyecto propio, sin carga familiar y con el apoyo incondicional de su marido. Así, cuando consideraba que todas las circunstancias de su vida eran por fin idóneas, Susana tomó la decisión de ser una veterinaria y empresaria independiente y crear la clínica que siempre había soñado.

El primer paso para establecerse, como ya había aprendido, era la realización de un exhaustivo estudio de mercado que le permitiera encontrar el lugar perfecto en el que ubicar su clínica. De esta forma, Susana llevó a cabo un profundo estudio de mercado en la ciudad de Murcia, analizando y comparando las características de los distintos barrios contrastando sus precios de alquiler y las condiciones para compra de bajos comerciales. Finalmente eligió la zona de La Nueva Alberca, una área residencial en expansión, que presentaba las condiciones socio económicas que mejor se adaptaban a su proyecto empresarial. Tres fueron las principales razones por las que seleccionó esta zona: el poder adquisitivo medio-alto de su población, la falta de oferta de servicios del mismo tipo, ya que sólo había otra clínica en la zona, y una elevada proporción de unidades familiares con mascota. Finalmente, Susana encontró un local que respondía a sus necesidades. Se trataba de un bajo comercial en la plaza El Raiguero, frente al Auditorio, y cerca del supermercado. El local se ubica en una zona peatonal con jardines y muy transitada, por lo que la clínica es visible para una gran cantidad de clientes cada día. Además, su precio se amoldaba a sus posibilidades, por lo que era

perfecto para lo que Susana estaba buscando. Por otra parte, en aquel momento la situación económica a nivel general era buena, los tipos de interés eran bajos y la especulación inmobiliaria era escasa. Actualmente, la búsqueda de local habría sido mucho más complicada, dada la situación macroeconómica, con los tipos de interés mucho más altos y el precio de los inmuebles prácticamente duplicado. Sin embargo, la veterinaria reconoce que no se hubiera echado atrás por ese motivo, sino que hubiera pensado en plazos de amortización más largos y asumido que la inversión tendría un plazo mayor de recuperación.

Una vez que Susana tenía su local, el segundo paso al que tuvo que enfrentarse fue la gestión de los trámites legales requeridos y la negociación de la financiación que necesitaba. La primera tarea fundamental, por tanto, era la tramitación de los requerimientos legales. Para ello, solicitó asesoramiento a la Cámara de Comercio, donde le ayudaron con estas gestiones. Gracias a esta ayuda, y al empeño de la veterinaria, estos trámites no fueron complicados, y Susana solucionó todos los problemas rápidamente. El único escollo que se encontró fue la tardanza por parte de Ayuntamiento a la hora de concederle la licencia de apertura. Tras un tiempo de espera, la veterinaria, gracias a haber iniciado el procedimiento con antelación, consiguió su licencia de apertura. Así no sufrió apenas pérdidas económicas por tener que mantener su negocio cerrado a la espera de recibir la licencia durante demasiado tiempo.

En cuanto a la financiación, la prioridad de Susana era encontrar el respaldo necesario para lo referente a la compra y acondicionamiento del local. Pese a contar con cierto capital propio, Susana sólo podía financiar por su cuenta el 15% de las necesidades financieras. Por ello, solicitó un préstamo bancario que representaba el 85% del capital, que se destinó fundamentalmente para la compra del bajo comercial, la reforma, equipamiento y necesidades operativas. Por otro lado, Susana participó en ese momento en el concurso de “Jóvenes empresarios” del Ayuntamiento de Murcia, certamen en el que recibió un premio. El valor de este premio para ella fue, más que económico, moral, ya que le sirvió de refuerzo en su deseo de continuar con el proyecto.

Gracias a la formación que recibió en CROEM dos años atrás, la veterinaria era conocedora del programa del Instituto de Fomento de la Región de Murcia y el Instituto de Crédito Oficial (INFO-ICO), que le fue de gran ayuda en este momento. Este convenio, dirigido a introducir en el mercado financiero un instrumento que posibilite una mayor accesibilidad de los empresarios a la financiación, fue otra de las herramientas de las que Susana se sirvió para establecer su negocio. El objetivo de este programa es ayudar a las empresas de la Región de Murcia, especialmente a las Pymes, a financiar sus inversiones en activos fijos nuevos correspondientes a proyectos de creación, ampliación y modernización de todo tipo de negocios. La subvención de esta línea de *créditos blandos* es de 0,75% puntos de interés o de 1 punto en caso de operaciones avaladas por la Sociedad de Garantías Recíprocas (UNDEMUR) de los

préstamos que los beneficiarios obtengan de las entidades financieras que tengan suscrito convenio específico de colaboración con el Instituto de Crédito Oficial. Susana no consiguió el aval de UNDEMUR, pero previa presentación del proyecto empresarial, se le concedió un préstamo bancario con subsidiación del tipo de interés con el INFO-ICO. Susana recibió así un impulso definitivo que le costó no poco esfuerzo conseguir, ya que los trámites de justificación de facturas fueron muy pesados, por que la veterinaria tuvo que compulsar todas las facturas hasta cuatro veces en distintas administraciones.

Cuando recuerda todos los pasos y decisiones que tomó en el momento previo a la apertura de su negocio, confiesa que las decisiones no son siempre fáciles. En su caso, priorizó la ubicación y sobre todo, la calidad de los servicios básicos por encima de otros criterios, como decoración o posibilidad de ofrecer servicios complementarios. Para ella, lo primordial era establecerse y lograr cierta estabilidad a largo plazo, al contrario de la estrategia de otros negocios que, como ella misma afirma, invierten muchos recursos económicos en la apertura (habilitando bajos, con la compra de maquinaria o mobiliario, etc) pero se ven abocados al cierre prematuro por no tener una correcta planificación financiera, y posiblemente, por no contar con las necesidades operativas de los primeros años. En su opinión, no es bueno precipitarse en abrir un negocio, y, basándose en su propia experiencia, recomienda ser previsor y estudiar bien a los competidores, los clientes potenciales, los proveedores, meditar las políticas y actuaciones que se tomarán, y estudiar los riesgos que hay que soportar, de acuerdo a los recursos disponibles y el plan de negocio diseñado previamente.

El comienzo fue sin duda lo más complicado y, como ella misma cuenta, al principio pasó noches sin dormir, ya que era la responsable de absolutamente todo: pagos, gastos, préstamos, proveedores, publicidad y supervisión del acondicionamiento del local. Pero una vez terminada la obra y con todos los trámites legales realizados, su sueño se vio cumplido y su meta por fin alcanzada: era el día de abrir las puertas de su pequeño negocio. Susana celebró la inauguración de su local, celebración a la que también invitó a los propietarios de las clínicas de la zona. Y es que Susana no entiende la palabra competidor como signo de rivalidad, sino como una oportunidad de colaboración y ampliación de los servicios prestados como servicio veterinario en la zona. Según su punto de vista, las empresas que se dedican a la misma actividad o servicio tienen muchos problemas en común por lo que lo natural es que se ayuden los unos a los otros. Esta colaboración, establecida mediando asociaciones o estableciendo una comunicación entre distintos profesionales del mismo campo, no siempre se suele dar.

**En marcha: “primeros pasos de la empresa”**

Aún a pesar del sólido proyecto empresarial de Susana, los primeros meses de la clínica fueron duros, ya que los ingresos eran menores que los gastos fijos. Sin embargo, la veterinaria fue previsor y sus presupuestos incluían financiación para las necesidades operativas fundamentales para garantizar la supervivencia de su negocio durante el tiempo inminentemente posterior a su apertura. En este momento, la publicidad del negocio es fundamental para que los clientes acudan a solicitar los servicios ofertados. La estrategia de comunicación de Susana fue sencilla. Su esfuerzo principal se dirigió a publicitar la clínica a través de carteles y anuncios colocados en distintos puntos de la zona residencial en la que se ubicaba su negocio. Sin embargo, la acción comunicativa de mayor efecto fue el *boca a boca*, que funcionó mucho mejor que cualquier medio publicitario. Gracias a la información sobre la clínica que fue pasando de unas personas a otras, el negocio se empezó a sostener. Una vez más se comprobó que este método de comunicación es uno de los mejores reclamos publicitarios cuando se trata de temas de salud.

Cinco años después de la apertura de la clínica, Susana confiesa que adora su negocio, su profesión y vive de y por ella. Y es que el proyecto de Susana se ha convertido en realidad. Sus ideas han sido implantadas plenamente, y no sólo han concluido un plan empresarial sólido, sino que sirven de base para nuevos proyectos de futuro. Hoy en día, la clínica veterinaria de Susana ofrece un servicio integral. Además de los servicios propios de un establecimiento de este tipo, se oferta un completo programa de tratamiento y prevención de enfermedades en todo tipo de animales. Este programa incluye vacunaciones, desparasitaciones, medicina general y especializada, diagnósticos y tratamientos, cirugía, hospitalización, microchip, limpieza dental con ultrasonidos, urgencias, tienda especializada, servicio de peluquería y servicio de canguro animal. La empresaria es consciente, por otro lado, de sus limitaciones en materia de infraestructura pero las suple mediante la colaboración con otras clínicas veterinarias, lo que le permite garantizar un servicio integral a sus cliente, sin ningún tipo de limitación. Susana actúa así en red con otros especialistas de su campo. Por ejemplo, si acude alguien con un reptil enfermo, no duda en remitirle a un colega especializado en reptiles, de este modo, la cantidad de clientes satisfecha con la atención de la clínica de Susana es cada vez mayor.

Pero Susana aprovecha de forma eficiente no sólo sus conocimientos en materia de práctica veterinaria, sino en todos los sentidos. Así, se ha servido de su dominio del inglés para poder aumentar el número de clientes, que cada vez es más numeroso gracias al acceso al segmento de clientes extranjeros. Además, siempre ha sido fiel a su concepto integral de servicio veterinario, profesional y cercano al cliente, por lo que se ha ganado la confianza de un importante sector de clientes jóvenes conscientes y preocupados por la salud de su mascota, que buscan además del servicio profesional, un trato personal y una relación cercana a la persona que cuida de sus animales. El éxito de la veterinaria no ha sido sólo profesional, sino que en el terreno personal ha logrado

conciliar su vida profesional con la vida familiar, en parte gracias a poder gestionar sus horarios de trabajo. Sus dos hijos añaden más valor a su logro. No sólo ha logrado su meta profesional sino también la personal, siempre apoyada en el esfuerzo y dedicación diaria que le caracteriza.

El proyecto empresarial de Susana no se limita a la apertura de un negocio. La veterinaria ha usado esta clínica no sólo para ofrecer un servicio de tratamiento de enfermedades en animales al estilo convencional, sino que ha arriesgado y ha introducido una perspectiva de negocio propia y una apuesta por sus ideas personales. Susana ha aplicado la veterinaria desde un punto de vista integrador del servicio médico propiamente dicho con la atención personalizada y la implantación de nuevas técnicas. Es aquí donde radica el carácter innovador del proyecto de Susana, en la elaboración de un plan de negocio propio que le permita aplicar sus conocimientos de forma que siempre busque algo nuevo, siempre intente ir más allá y trabajar respondiendo a una estrategia propia en la práctica de su profesión. Por supuesto que existen muchas clínicas veterinarias en la Región de Murcia, pero pocas con tantas ganas de innovar y dar nuevos servicios. En este caso, se empezó por dar un enfoque personalizado a los tratamientos y acercar el servicio veterinario a un servicio médico. Lo consiguió, y eso le dio una diferencia sobre el resto, oportunidad que supo aprovechar.

Pero en todo proyecto empresarial ha de existir un análisis de las potencialidades de nuestro negocio, pero también se sus posibles limitaciones. En este caso, el análisis continuo de su negocio indicaba a Susana que existían algunas barreras que aún debía solventar. Por ejemplo, en cuanto al espacio y la infraestructura, aún no disponía de todo el equipo necesario para realizar cualquier intervención, endoscopia, escáner, etc., lo que le obliga a intentar hacerse con los últimos avances técnicos en este campo. Además, pese a que ha alcanzado una especialización alta en el tratamiento de mascotas convencionales como perros y gatos, carece de los conocimientos necesarios para tratar a animales exóticos, cada vez más demandados por los clientes, y sabe que desviar a los dueños de este tipo de mascotas a otras clínicas es una solución viable a corto plazo, pero que tendrá que solventar de cara al futuro. Por último, en la prestación del servicio de urgencias, cuando tiene que ingresar a un animal con cuidados intensivos se ve obligada a mantener jornadas laborales unidas a noches sin dormir, no del todo compatibles con su actual vida familiar. Todo esto, además, va en contra del enfoque que quiere dar a su negocio, ya que no se encuentra física y mentalmente al cien por cien y los clientes lo notan. Estos problemas no sólo le afectan a ella sino a la mayoría de las clínicas veterinarias: están atomizadas y no tienen el tamaño necesario para evitar los problemas detectados.

Pero estas limitaciones no son ni mucho menos insalvables. Su solución pasa por tener mayor tamaño y adquirir todo el material necesario para tratar cualquier clase de enfermedad. Además, sería recomendable disponer de una plantilla de veterinarios con

distintas especializaciones y donde se puedan tratar las urgencias durante las 24 horas de los 365 días del año.

Sin embargo, aunque esto estaría fuera de las posibilidades del centro veterinario Kanguros por limitaciones físicas, de personal cualificado y de recursos financieros; Susana, ya está pensando en la forma en que este proyecto de atención constante y especializada se pueda llevar a la práctica. Susana es uno de los mejores ejemplos de emprendedor, ya que cuando su proyecto empresarial se ha llevado a cabo, no sólo analiza continuamente cómo poder mejorarlo, sino que idea nuevos proyectos que permitan mejorar el servicio prestado a sus clientes. El carácter innovador y de continua adaptación al cambio que caracteriza a un emprendedor es la causa de que éste no sea el final de la historia, sino el comienzo de un nuevo proyecto. La clínica de Susana se convierte, de esta manera, en el origen de un nuevo proyecto empresarial en el que la veterinaria y empresaria pondrá de nuevo todo su esfuerzo.

### **Una nueva aventura: “ampliando el proyecto”**

Una vez puesta en marcha de forma exitosa la aventura de abrir su propia clínica veterinaria, nacida del esfuerzo y la constancia diarios de Susana, la veterinaria está inmersa en un nuevo proyecto empresarial. Después de cinco años desde la apertura de su negocio, la experiencia le ha animado a continuar ampliando sus planes y querer poner en práctica una idea que lleve más allá su visión integradora de la profesión veterinaria. Pero esta vez no está sola, en esta ocasión el proyecto empresarial surge de un grupo de veterinarios-emprendedores.

Esta nueva iniciativa surge como consecuencia de un cambio en la sociedad que los profesionales observan cada vez con mayor claridad: un cambio en la forma de entender el cuidado de las mascotas por parte de sus dueños. De esta forma, las personas que acuden a las clínicas veterinarias, tal y como observan los trabajadores, están dispuestos a cuidar de la salud de su animal de compañía no sólo mediante el tratamiento médico sino a través de servicios complementarios, como alimentos con mayor contenido nutricional, vacunaciones, cuidados periódicos, prevención o tratamiento de enfermedades. En la actualidad la vida media de las mascotas está aumentando por la mayor calidad de vida que les dan los propietarios, que acuden de forma regular a su clínica y no sólo cuando necesitan un tratamiento urgente por enfermedad grave del animal.

Sin embargo, todavía hoy en día existen numerosas clínicas veterinarias que son simplemente centros de atención locales y que carecen de la especialización necesaria, tanto a nivel profesional como de infraestructura. Se trata de establecimientos de reducido tamaño y que no pueden afrontar la inversión en equipamiento técnico que les

permita realizar cualquier actuación. Todas estas clínicas están destinadas a dar un servicio de atención personalizada en el área local a la que pertenecen y su labor es fundamental. En general, los centros veterinarios dan un servicio de urgencias de 24 horas restringido a sus clientes a través del móvil. Cuando se hace uso de este servicio, el veterinario se desplaza a la clínica y se encuentra con un caso grave que atiende y que en la mayoría de los casos requiere hospitalización y cuidados intensivos durante las siguientes 24 ó 48 horas, lo que le ocasiona problemas para atender con plenas facultades a los clientes que acuden en el horario habitual. Además, se pueden encontrar con casos en los que no se pueda aplicar la cirugía que precisa la mascota y derivarla a otro centro en medio de la noche puede costar la vida del animal. Por todas estas limitaciones, este grupo de veterinarios de la ciudad de Murcia están diseñando su propio plan de atención a todo tipo de animales y en cualquier horario, mediante la unión de esfuerzos, conocimientos y equipos técnicos necesarios para que este proyecto innovador salga adelante.

El cambio en la sociedad es, a ojos de un emprendedor, toda una oportunidad de negocio, y hace que, unido a la estructura de servicios veterinarios existente, se genere un plan empresarial de gran consistencia. Esta necesidad insatisfecha constituye un nicho de negocio en el que las ideas de Susana tendrían un amplio campo de aplicación. Con un hospital veterinario que esté activo las 24 horas al día durante todos los días del año, Susana y otros 17 veterinarios emprendedores, quieren satisfacer esta demanda a la vez que solucionan las limitaciones que tienen los servicios que pueden ofrecer, dada su reducida escala si actúan por separado, a sus clientes. En la actualidad, no existe ningún hospital veterinario que cumpla todas estas características en la Región de Murcia y que de servicio a todas las clínicas de la Región, por lo que el proyecto carece de competidores. Tan sólo, el Hospital Clínico Universitario ofrece un servicio continuo para las mascotas, pero carece de la calidad en cuanto al capital humano y la especialización en materia de conocimientos y experiencia profesional que esta clínica ofrecería a los dueños de los animales.

En estos momentos, el proyecto para la puesta en marcha del hospital que este equipo de emprendedores plantea, se encuentra en fase de desarrollo. Así, los veterinarios implicados en el proyecto están diseñando el plan de negocio y redactando los protocolos que tienen que servir de guía de actuación bajo cualquier circunstancia, manteniendo un criterio unificado. Con este proyecto se pretende atender cualquier urgencia, ya no sólo de los clientes particulares de cada clínica sino de cualquier dueño de un animal que lo necesite y, una vez que la mascota esté estabilizada y en condiciones de seguir un tratamiento desde su hogar, se remitirá a una de las clínicas asociadas a este proyecto para realizar el seguimiento correspondiente en función de su dolencia.

Desde el primer momento, el equipo de emprendedores tiene claro que todo tiene que

estar en los protocolos al igual que ocurre en los hospitales convencionales a los que acuden las personas: la atención al cliente, los procedimientos de intervención, los precios de los servicios, etc. La organización en este caso se basaría en una rotación de los 18 veterinarios, que podrían turnarse las guardias. De ese modo, no realizarían las guardias en sus propias clínicas particulares sino que los clientes tendrían el teléfono del hospital y acudirán allí en caso de necesitarlo, en vez de dirigirse a su centro local habitual. Con esto se evitarán las molestias del cliente cuando la clínica cierra por vacaciones o cualquier otra incidencia, cuando las mascotas son atendidas por un veterinario que lleva 36 horas sin dormir o cuando el establecimiento no disponga de los medios necesarios para tratar a un animal.

En estos momentos, ya se ha elegido la localización del hospital y está inscrito en el Registro Mercantil como “Hospital de Urgencias Veterinarias Región de Murcia”. Se ubicará en una avenida principal de la ciudad, cerca de las conexiones por autovía con la zona norte, este y oeste de la ciudad. En un futuro muy próximo estará operativa, nace con el éxito que proporcionan la planificación, discusión, meditación, dedicación e ilusión de sus creadores, profesionales todos ellos con una importante trayectoria como veterinarios, y con un gran conocimiento de su mercado y de la oportunidad que este nuevo proyecto les va a aportar.

### **El emprendedor: sus consejos a quién piense emprender**

Susana tiene espíritu emprendedor sin ninguna duda, y es un ejemplo de empresaria que imagina nuevas combinaciones y busca oportunidades en el mercado; que está alerta y no duda en desarrollar nuevos proyectos. No podemos decir que todos los empresarios son emprendedores, ya que, no todos demuestran estar atentos siempre a los cambios del mercado, no buscan las oportunidades que puedan hacer de su negocio un proyecto empresarial mejor y no arriesgan en la innovación y ampliación de sus negocios. En el caso de la clínica veterinaria Kanguros, estamos hablando de una empresaria que no se conforma con la consecución de una meta inicial, sino que va más allá y pese a lograr su objetivo sigue con los ojos bien abiertos ante el futuro porque sin duda tiene el espíritu necesario para ello.

Susana no considera que un emprendedor nace emprendedor sino que en su caso, reconoce que los aspectos culturales y sociales que desarrollaron su actitud hacia el negocio fueron el no querer depender de los demás y tener un trabajo por cuenta propia. Así, el autoempleo y la realización personal fueron los dos motores principales que sirvieron de motivación para llevar a cabo su proyecto. Además, demuestra una gran capacidad para hacer frente a los momentos más duros que presenta el hecho de trabajar por cuenta propia, como la tolerancia al estrés, la sunción de la sobrecarga de trabajo y

capacidad de sacrificio para sacar su negocio hacia delante. Sin embargo, todos estos sacrificios se ven compensados por la posibilidad de ver cómo su esfuerzo revierte directamente en ella, no en otra persona.

Susana ha hecho grandes esfuerzos en pos de su meta, conciliando con dificultad su vida laboral y personal, en su caso problema agravado por su condición de mujer, factor que continúa siendo un handicap a la hora de establecer un negocio. Aunque ella misma afirma que los primeros momentos fueron muy duros, durante el retraso de la licencia de apertura, la reforma del local o los primeros días sin clientes, Susana supo soportar la presión y la inseguridad y salir adelante. Siempre ha demostrado necesidad de ver como sus proyectos se convierten en realidad y esta filosofía, puesta en práctica como una forma de vida, le ha ayudado en su esfuerzo para lograr el éxito. Susana siempre se ha caracterizado, además, por su fe en el trabajo diario, elemento indispensable para luchar por un negocio propio y sacarlo a flote. Desde sus años como estudiante, en los que compatibilizó sus estudios de licenciatura con un trabajo a tiempo parcial y se compró una casa, ha mostrado que la capacidad de superación y la constancia son elementos clave para ser un emprendedor. Además, ha demostrado tendencia y disposición para asumir riesgos dejando su trabajo por cuenta ajena por un contrato en el extranjero que le garantizaba en principio sólo un mes. Y es que emprendedor ha de tener la capacidad necesaria para tomar decisiones arriesgadas, siempre pensando en las necesidades de su negocio y proyecto empresarial.

En algunas ocasiones, el éxito de un negocio se suele atribuir a la suerte, pero hay otros muchos elementos que influyen en la supervivencia de un negocio. Susana tenía muy claro qué factores de éxito quería lograr y qué factores de fracaso debía minimizar. Por ello, concretó su idea en un plan de negocio, adquirió experiencia profesional y formación, fomentó su capacidad organizativa y de dirección, estudió el mercado y realizó buenas previsiones financieras, no sólo para establecer su negocio sino para que éste pudiera ser operativo en un tiempo prudencial. El miedo al fracaso no era algo que le quitase el sueño puesto que confiaba en su proyecto, lo había trabajado con todo detalle y consideraba que tenía poco que perder.

Un emprendedor debe ser trabajador, con espíritu de sacrificio y superación profesional. Además, tiene que ser decidido, no tener miedo a lo desconocido; con ilusión, tenacidad y constancia se puede conseguir casi todo. Uno de los elementos básicos, además de una idea original, es la motivación personal, siempre acompañada del optimismo y un carácter positivo que nos permita hacer frente a las dificultades sin desmoronarnos. Un emprendedor ha de tener un sueño y ser capaz de luchar por él. En opinión de Susana, por ejemplo, el empresario cumple una labor muy importante en nuestra sociedad, ya que sus planes constituyen el futuro, gracias a sus proyectos existe la actividad comercial en la que se basa el desarrollo de la sociedad y es la fuente de la generación de empleo y la mejora de la calidad de vida de la población. El emprendedor demuestra

a la sociedad tener iniciativa y ser activo y además trabaja para que la economía siga activa y se desarrolle. El emprendedor líder, además, tiene que contagiar entusiasmo a los demás por aquello que hace, ser creativo e innovador, audaz, atrevido y realista.

La principal recomendación para un estudiante que esté pensando en tener su propio negocio algún día y que le gustaría transmitir es que tenga una idea clara de lo que quiere hacer, de su proyecto empresarial. Susana aconseja dejar el miedo a un lado, arriesgar cuando la situación lo requiere y luchar por esa idea y que se convierta en su meta. Para ello, admite, es necesaria una correcta formación y dejarse asesorar con el objetivo de que esa idea llegue a convertirse en un proyecto empresarial viable. Tiene que ser positivo, incluso cuando las cosas parecen que no van muy bien porque siempre que sea capaz de generar una ventaja competitiva, si tiene entusiasmo, tendrá éxito. Por último, cree en la innovación continua y en cualquier ámbito como base para el desarrollo y el éxito, no sólo del proyecto empresarial presente, sino del que posiblemente se desarrolle en el futuro.

En la actualidad, las ayudas a la creación de empresas y acciones de apoyo a emprendedores son fundamentales, y constituyen un estímulo para la generación de empleo. Aunque nunca son suficientes los incentivos y subvenciones, son fundamentales por la motivación del empresario. Sobre todo en un campo laboral difícil como lo es éste, ya que se trata de una forma de crear empleo que muchas veces surge y depende de la aparición de una idea. Por este orden, el apoyo de administraciones públicas y entidades privadas a los emprendedores debe centrarse en la recepción de ayudas y subvenciones, la formación, el tutelaje y la publicidad. En relación a este último punto, es necesario recordar que el desconocimiento de las acciones de la administración reduce la efectividad de las medidas de apoyo. En opinión de Susana, en tiempos de crisis y con situaciones económicas difíciles como a la que ahora nos estamos enfrentando, es cuando más debe invertirse en el apoyo a todos aquellos emprendedores que comienzan su camino en el desarrollo de un nuevo proyecto, futura fuente de empleo y riqueza para el conjunto de la sociedad.

***"...en kanguros velamos por la salud de tu mascota, previniendo y curando sus enfermedades"***

