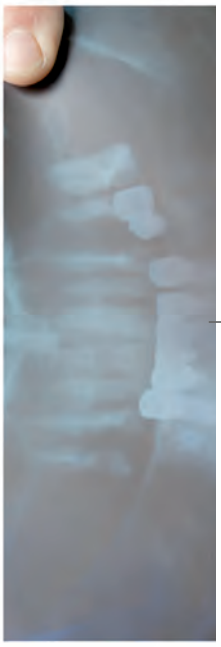
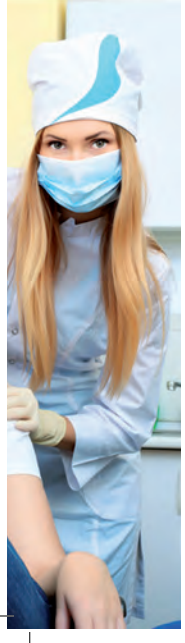


ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 157



PERSPECTIVAS

Gestión dental: el paciente manda

La gestión profesional de una clínica ayuda a obtener en el día a día el máximo rendimiento de los conocimientos y las habilidades del dentista y el resto de los profesionales que trabajan con él, así como de los equipos y las instalaciones materiales de que se dispone. También ayuda a adoptar una visión global de la clínica y su entorno, con la que identificar y resolver con más precisión los posibles problemas y carencias, y anticiparse a los escenarios y las necesidades futuras. En un contexto de crisis, que viene a agravar algunos males ya existentes en el sector, como la saturación del mercado, gestionar con eficiencia las ventajas y las oportunidades, así como los puntos débiles, es fundamental para seguir abriéndose paso.

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 158

Perspectivas

"Nada ocurre en una empresa hasta que alguien vende algo. La clínica dental, en todos los aspectos salvo en el deontológico médico, es una empresa. Cuando el paciente no está en el sillón, es un cliente". Así de tajante se expresa Luis López de Uralde, profesor mercantil, fundador de Ueda y autor del ensayo Marketing dental ético.

En general, los dentistas están formados para diagnosticar y tratar problemas de salud bucodental, pero no para gestionar un negocio. Esto se muestra no sólo en el desconocimiento de aspectos teóricos, estrategias y técnicas concretas sobre la administración en ámbitos como la contabilidad, los recursos humanos, el marketing o la atención al cliente, sino también en la falta de visión global de la clínica como un negocio que ha de competir en un mercado, generalmente agresivo y hostil, para ser rentable y poder mantener su actividad y su viabilidad. Así, entre otros aspectos, es fundamental que el dentista, además de hacer muy bien su trabajo clínico, sea capaz de venderlo y de crear una imagen con la que el paciente se identifique.

Tradicionalmente, los dentistas se han dejado llevar por su intuición o la cultura general o familiar a la hora de gestionar su clínica, centrándose en el aspecto asistencial, pero hoy en día esto es insuficiente. En el saturado mercado actual de los servicios odontológicos, la alta especialización y la mejora general de la preparación de los dentistas y sus recursos técnicos hacen que cada vez sea más difícil buscar la marca diferencial de una clínica en la práctica odontológica en sí, por lo que es necesario incorporar otros valores añadidos (imagen de marca, confianza, servicios complementarios, cercanía, etc.) que estimulen al paciente para que cruce la puerta de la clínica. Tanto para organizar y ofrecer unos servicios odontológicos de calidad como para identificar y explotar las ventajas competitivas que permitan a la clínica hacerse un hueco en el mercado, se hace imprescindible dotarse de unos conocimientos, métodos y enfoques especializados sobre gestión empresarial, liderazgo de equipos y relación con los pacientes que hagan que esta vertiente de la organización productiva y comercial se profesionalice. Se trata, en suma, de que los dentistas presten atención a una faceta de su trabajo a la que tradicionalmente no se le ha dado importancia o que directamente se ha rechazado por considerarlo un aspecto secundario ajeno al eje de su actividad, es decir, la odontología.

Luis López de Uralde, fundador de UEDA.

En esta línea se manifiesta Daniel Izquierdo, experto en dirección de marketing y fundador de Swiss Dental Marketing, una empresa de asesoramiento y formación en este campo: "Está claro que los cambios que ha vivido la profesión son irreversibles, desde la actitud del mercado –mayor competencia, papel decisivo del paciente– hasta la forma de gestionar una clínica. Mantener lo tradicional significa, desde mi punto de vista, combinar la calidad del tratamiento odontológico con una nueva calidad del trato al paciente, y combinar esto con la predisposición de abrirse a nuevos modelos de cooperación, por ejemplo, dentro y fuera del campo de la odontología. Pero está claro que el dentista-titular de un gabinete odontológico tiene que cambiar su forma de pensar y estar dispuesto a asumir el papel de director de una pyme: lo que, al fin y al cabo, una clínica dental siempre ha sido".

El doctor Mario Utrilla, director del Curso de Experto en Gestión y Dirección de Clínicas Dentales de la Universidad Europea de

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 160

Perspectivas

Madrid (UEM), apunta, en el mismo sentido, la necesidad de integrar en la gestión de la clínica dental la atención y el cuidado de todos los factores que hacen que el centro funcione de forma satisfactoria: "Para conseguir la excelencia técnica en nuestros tratamientos, además del más alto nivel de conocimientos científicos y atención clínica al paciente, hoy en día es necesario formar equipos humanos de trabajo con los mejores profesionales –auxiliares, higienistas, administrativos, recepcionistas, protésicos y odontólogos–, reinvertir y potenciar las nuevas tecnologías aplicadas a nuestro sector, dedicar tiempo e incentivar la formación continuada de nuestro equipo de trabajo, conocer las expectativas y necesidades de nuestros pacientes potenciales y actuales, mantener su fidelidad, realizar una planificación financiera y fiscal, desarrollar una política de marketing… Sin estas herramientas es complicado sobrevivir en un mercado tan competitivo y menos en la situación actual de crisis económica. Se debe dirigir y gestionar una clínica dental con la mayor eficacia y eficiencia posibles".

El rol decisivo del paciente

Uno de los aspectos en los que se ha manifestado la nueva configuración del mercado odontológico y que más repercute en el planteamiento de la gestión de la clínica es la actualización de los roles del médico y el paciente. La abundancia y la diversidad de la oferta, junto con una nueva cultura de consumo de este tipo de servicios, ha hecho que sea el paciente quien tenga el poder en la relación con el dentista: "La gran mayoría de los facultativos", explica Daniel Izquierdo, "no ha asumido realmente que ha habido cambios estructurales en el mercado de las clínicas dentales. Lo que antes era un 'mercado de vendedor' se ha transformado, como muchos otros sectores y servicios, en un 'mercado del comprador' en el cual es el consumidor quien domina la oferta y la demanda. Entender y aceptar este hecho no es fácil para aquellos odontólogos que salieron de las universidades en los tiempos de poca competencia. El mayor reto consiste en aceptar realmente dicho cambio y en replantearse su actitud".

Para el dentista, este cambio de las condiciones del mercado se traduce en la necesidad de asumir una postura más cercana y receptiva en su relación con el paciente, dado que será este último quien defina cuáles son sus intereses y expectativas respecto de un tratamiento dental; el profesional ha de responder ante ello si no quiere decepcionarlo. "Antes se acudía al dentista 'por herencia': si los padres de uno iban a su dentista de toda la vida, se seguía la estela familiar y se acudía al mismo", explica el doctor Héctor Tafalla, presidente de la Asociación Nacional de Dentistas Autónomos (ANDA) y vocal del Consejo General de Colegios de Odontólogos y Estomatólogos, que añade: "Hoy día ya no es así, el dentista, como cualquier otro profesional actual, está expuesto a una continua evaluación por parte de los pacientes. Aquel que no supere las expectativas de la persona que está tratando, muy probablemente la perderá".

Daniel Izquierdo también alude a ese cambio de perspectiva necesario en el profesional para encontrarse con su paciente: "Una de las claves para asegurar el éxito de la clínica consiste en dejar atrás la actitud de médico especialista en Odontología y pasar a pensar como un asesor de la salud bucodental altamente especializado. En concreto, se trata de darle más importancia a las necesidades y preocupaciones de las personas, a tener más en cuenta la percepción subjetiva de cada paciente. Una clínica dental hoy en día ya no debe ofrecer tratamientos, sino publicitar soluciones, no hay que hablar de implantes sino de la oportunidad de poder comer otra vez como cuando uno tenía veinte años".

Este afán por ir al encuentro del paciente y de sus necesidades ha afectado a otros aspectos de la clínica, como la configuración del espacio físico, que se está transformando en un negocio a pie de calle, en el que cuestiones como el diseño, la comodidad y la imagen se cuidan para proporcionar una mejor experiencia de usuario. En cualquier caso, desde un punto de vista general, cuando se habla de pensar en el paciente, en los que se tienen y en los que

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 161

se quieren, y en cómo responder a sus demandas, estamos hablando en realidad de marketing, una de las bazas fundamentales en las clínicas actuales, que en muchos casos supone el consumo de importantes recursos sin que muchas veces se obtenga un rendimiento adecuado, fundamentalmente por carecer de una correcta planificación.

El marketing, pieza fundamental

El marketing se concibe muchas veces, de forma errónea, como una actividad destinada a la promoción de la clínica para lograr captar más clientes, o la estimulación de la demanda de un determinado servicio. Eso es marketing, pero sólo una parte de él, la que más específicamente se podría identificar como publicidad. De forma genérica, el marketing es la parte de la gestión de la empresa que busca dar una respuesta satisfactoria a las demandas de los clientes. Es una actividad que afecta de lleno a todo el trabajo en la clínica y en la que están implicados todos los miembros del equipo. Desde el punto de vista económico, el marketing es lo que permite que las necesidades de atención bucodental de un paciente se conviertan finalmente en asistencia en la clínica. Es un proceso que ha de realizarse tanto con los pacientes potenciales (los que aún no lo son y lo pueden ser en algún momento) como con los ya existentes, que pueden demandar más asistencia en un futuro o pueden atraer con su recomendación a otros pacientes nuevos.

Planificar el marketing en una clínica dental es algo fundamental. Se trata de una compleja actividad en la que se incluyen cuestiones como la identificación del nicho de mercado, la orientación de servicios para dirigirlos a esos colectivos y promocionar dichos servicios en esos ámbitos para conseguir atraer a los pacientes. Una vez en la clínica, el equipo tendrá que ser capaz de responder a sus necesidades y expectativas para que se conviertan en pacientes satisfechos y se incorporen a la cartera o ayuden a captar a nuevos pacientes. Para que todas estas actuaciones sean exitosas, deben configurarse de forma coherente, de acuerdo con un plan global con unas orientaciones concretas. “La planificación estratégica de marketing”, explica el doctor Tafalla, presidente de ANDA, “va a depender directamente de los objetivos que nos hayamos marcado. Es una cuestión de brújula, de buscar nuestro norte dentro de un mercado absolutamente hostil y turbulento, en el que hay que trabajar concienzudamente y de forma creativa para establecer nuestra diferenciación. Si conseguimos tal tarea, nos será más fácil captar nuevos pacientes que vayan con nuestra filosofía de empresa”.

Daniel Izquierdo, fundador de Swiss Dental Marketing.

Pensar a largo plazo y perseverar en los planteamientos, si estos son correctos, es una de las virtudes que ayudará a que el plan de la clínica sea un éxito, aunque lo habitual en la práctica real, en muchas ocasiones, es justo lo contrario, tal y como explica Daniel Izquierdo: “Desde mi punto de vista, el gran problema de los dentistas –y no sólo de ellos– radica en la inmediatez de los resultados, en la falta de perspectivas y de aguante. El dentista suele pensar en ciclos muy cortos, en el número de pacientes al día o en la facturación a finales del mes. Dicha forma de pensar influye en todos los campos del modelo de gestión –gestión financiera, recursos humanos, atención del paciente– y antepone resultados inmediatos pero de menor calidad a éxitos de mayor calidad a largo plazo y, por lo cual, mucho más prometedores”.

Una de las vertientes más importante del marketing en el caso de la clínica dental es el denominado marketing interno, que tiene su manifestación más evidente en la creación de una cartera de pacientes mediante el boca a oído, es decir, la promoción

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 162

gratuita que los pacientes satisfechos hacen en su entorno cotidiano. Un aspecto que hay que tener en cuenta en el funcionamiento de la clínica dental, al igual que ocurre en muchos otros servicios, es que los mismos profesionales que "elaboran" el producto (la atención bucodental) son quienes están en contacto con quienes lo consumen (los pacientes). Por ese motivo, el marketing interno es una función que debe tenerse presente siempre en la clínica, por todos y cada uno de sus integrantes y en cada una de las fases de la atención, ya sea con el ánimo de retener a un paciente o de atraer a otros nuevos.

Héctor Tafalla, presidente de ANDA.

Lógicamente, en la coyuntura actual, con un mercado tan saturado y competitivo, conservar a los pacientes que ya se tienen es uno de los objetivos prioritarios de cualquier plan de marketing, como explica el doctor Tafalla: "La fidelización del paciente, con diferencia, es el mayor reto al que debe enfrentarse el dentista actualmente. Pensemos que es mucho más rentable conservar a un paciente que captar uno nuevo. Sin darnos cuenta, a menudo se cae en la contradicción de diseñar planes comerciales para la captación de pacientes potenciales, olvidando la fidelización de los que ya tenemos. Por supuesto que hay que captar nuevos, pero también, desde luego, retener a los que tenemos. Aunque esto está empezando a cambiar, todavía es necesaria una toma de conciencia al respecto".

En este proceso de fidelización es cuando se ponen en juego todas las habilidades relacionadas con el trato al paciente para explorar cuáles son sus necesidades y expectativas, y así darles una respuesta adecuada, y para saber explicitarle o poner en valor el servicio que se le va a prestar. "No utilizaría el término vender", expone el doctor Tafalla, "sino que más bien hablaría de cómo dar la suficiente confianza al paciente para que te elija a ti y no a otro compañero". Es un reto difícil, pero es importante superarlo, porque esa evaluación constante a la que somete al profesional el paciente "se minimiza si existe una relación de confianza, pues hace que podamos ofrecer el tratamiento óptimo libre de presiones, ajustándolo a las necesidades del paciente, por encima de otras cuestiones". Se trataría, en suma, de trabajar habilidades complementarias a las odontológicas, pero necesarias para asegurarse un paciente satisfecho, como son las habilidades sociales y de comunicación.

Este cuidado en la comunicación y la relación no sólo debe aplicarse al paciente que está en el sillón, sino que debería impregnar todas las facetas de la clínica. López de Uralde refleja esta idea de ampliar el radio de alcance de la filosofía de la clínica partiendo de lo más próximo, "el éxito se alcanza desde dentro hacia afuera. Mejorándonos, actualizándonos, tratando con cariño y respeto a quien colabora con nosotros, a los pacientes, a sus acompañantes y familiares, atendiendo a los vecinos y a las urgencias, a los colegas en el ámbito sanitario, a los visitadores médicos y vendedores –todo el mundo les pregunta, son referencia–; extendiéndonos como los círculos concéntricos de una piedra en un lago, desde nosotros mismos hacia el exterior".

Venderse fuera

En relación con el marketing externo, es decir, la proyección de las potencialidades de la clínica hacia sus posibles mercados, hoy cobran especial protagonismo los nuevos medios, como Internet y las redes sociales. No obstante, explorar estas nuevas plataformas no debe dejar de lado la visión global sobre qué se necesita en cada momento. El gestor de la clínica dental tiene que saber qué juego de herramientas tiene a su disposición y cómo puede optimizar su uso, en función de sus características y del público que interese buscar. "Una correcta planificación de medios publicitarios", explica el doctor Tafalla, "de la mano del plan de marketing, nos va a ayudar a estructurar los recursos disponibles, que más se ajustan a nuestro *target* y, por supuesto, a optimizarlos económicamente. En algunos casos atenderemos a medios de marketing directo y, en otros, según el público a conseguir, tendremos que trabajar con diferentes medios más ajustados a la realidad social y tecnológica que tenemos". Los esfuerzos dedicados a explotar un aspecto concreto del marketing o la publicidad, como la web 2.0 o las redes sociales, de poco servirán si no se insertan en una estrategia global y coherente de la clínica a la hora de darse a conocer, proyectar una imagen y relacionarse con sus pacientes.

Algunos expertos incluso llaman la atención sobre este problema de sobredimensionar el impacto real de las técnicas de marketing aparentemente más sofisticadas o con mayor visibilidad. "Se están sobrevalorando los nuevos medios, como Internet o

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 164

las redes sociales", apunta Daniel Izquierdo. En el mundo de las clínicas dentales, caracterizado por el *people business* y la confianza entre el dentista y el paciente, no existe mejor publicidad que la propaganda boca a oído. Más de un dentista ha pagado mucho dinero por una página web y piensa equivocadamente que su presencia en Internet le va a aportar de inmediato nuevos pacientes. Tener una página web o una página en Facebook es imprescindible, pero siempre se tratará de un medio de soporte para la propaganda boca a oído. E Izquierdo señala una solución: "Tanto en la Odontología como en otros sectores de la economía la clave para el marketing y la comunicación del futuro se llama *one-to-one* marketing. En vez de hablar con todo el mundo de forma indiferente, se trata de establecer un diálogo de verdad con un grupo selecto de personas. Para desarrollar un concepto de *one-to-one* marketing, el dentista goza de un punto de partida privilegiado".

En cualquier caso, todos los expertos están también de acuerdo en una cosa: por muchos esfuerzos que se destinen a mejorar la gestión y el marketing de una clínica, lo fundamental sigue siendo la calidad de la atención bucodental. "Cualquier marketing se estrella si no tiene un buen producto detrás: titular, auxiliares, medios tecnológicos y clínica adecuados", señala Luis López de Uralde. "Sobre estas cuatro patas se construye la mesa en que apoyarlo", continúa, "el buen marketing debe tender a subrayar las cualidades que dan prestigio, pues esto es lo que se vende en cualquier rama de la medicina, comunicando, informando, estimulando un mejor cuidado de la boca desde los puntos de vista en que se asienten las especialidades de mayor interés en cada clínica".

En el mismo sentido, Daniel Izquierdo señala el peligro de que muchos gestores de clínicas, por dejarse llevar por las inercias del mercado, acaben cometiendo errores: "Muchos titulares de clínicas se han dejado marear por la situación actual y la competencia de ciertas franquicias y han empezado a ofrecer promociones y

Formación y perfil de gestión

Doctor Mario Utrilla, director del Curso de Experto en Gestión y Dirección de Clínicas Dentales de la UEM.

Uno de los grandes problemas con el que se han encontrado los dentistas a la hora de abordar la gestión de sus clínicas ha sido la falta de formación de base en esta materia, ya que era una asignatura que no se recogía en los planes de estudio de las universidades. Aunque en los últimos tiempos se ha intentado paliar esta carencia, y hoy en día ya se pueden encontrar once asignaturas (generalmente optativas) relacionadas con la gestión odontológica en las 18 facultades españolas que imparten el grado de Odontología (con la anterior licenciatura sólo había cinco asignaturas en total), se trata todavía, según explica el doctor Utrilla, de "una asignatura pendiente en los planes de estudio de las facultades de Odontología de las universidades españolas, ya que aún hay siete facultades que no incluyen la gestión en odontología en sus planes de estudio de grado". Introducir una formación completa en esta materia, para el doctor Utrilla, "no sólo es factible, sino que se trata de una necesidad imperiosa en estos estudios para poder abordar con éxito los desafíos que presenta el ejercicio profesional de la Odontología en los actuales momentos de crisis económica global".

La gestión es una materia que también despierta interés en los alumnos. La mayoría de ellos reclama una mayor formación en ese campo, pues consideran insuficiente la que se les imparte en este momento, aunque muchos entienden también que quizá sea una materia con difícil encaje

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 165

publicitar descuentos, entrando así en un círculo vicioso y dejándose hundir en un remolino sin fondo. Este efecto es la consecuencia de lo que en marketing describimos como estrategia del precio agresivo. Por esta razón, no cabe duda de que únicamente la denominada estrategia de distinción ofrece perspectivas de futuro. Se trata de optar por la calidad en todos los sentidos, no sólo en el tratamiento –lo que muchos ya han estado haciendo–, sino también en el trato del paciente. Ofrecer calidad en todos los sentidos está al alcance de todos los dentistas". Competir en producto, no en precio, algo en lo que también está de acuerdo Luis de Uralde: "Es muy importante la diferenciación, ofrecer a los pacientes servicios que nuestros competidores no ofrezcan y que mejoren nuestra calidad clínica global. Y ese es el mejor marketing: invertir en calidad de servicio".

El capital humano

Volviendo la vista hacia el capital humano, aunque hoy en día la calidad clínica de los odontólogos, higienistas y auxiliares ha alcanzado un gran nivel en España, y se es consciente de su importancia, hay otros aspectos, como la recepción y la atención al paciente en general, en los que se sigue menospreciando con frecuencia la trascendencia que pueden tener a la hora de trabajar una imagen de la empresa y la fidelización de los pacientes. Y, como cualquier otra tarea concreta en el ámbito asistencial, se puede mejorar con formación y una mayor profesionalización. También es importante el papel de liderazgo que debe jugar un gestor con un plan y una filosofía de empresa definidos, en los que la comunicación y una adecuada organización de las tareas y de los flujos de trabajo redundará en una mayor calidad del servicio prestado.

Los dentistas, por otro lado, también siguen adoleciendo de un importante problema de aislamiento profesional. En un mercado tan abierto como el actual, cada vez se hace más difícil competir en solitario. Los dentistas independientes se ven abocados a asociarse con otros colegas para ampliar su radio de acción,

dentro unos estudios sanitarios. "Es natural que la universidad no forme a los dentistas como empresarios, no forma parte de su objetivo principal", afirma el doctor Tafalla en este sentido.

Pero ¿hasta qué punto el dentista debe formarse en gestión y marketing? En la actualidad, el profesional ya egresado de la Universidad tiene a su alcance un amplio abanico de opciones para adquirir conocimientos y entrenar sus habilidades en esta área, desde sesiones formativas puntuales hasta completos programas de posgrado en universidades y otras instituciones, a los que deberá recurrir en función de sus necesidades. Según el doctor Tafalla, "aunque necesario, no es imprescindible tener amplios conocimientos en materia empresarial para ser un dentista de éxito. En la actualidad, muchos compañeros no tienen clínica dental y no tienen pensado montar una, por lo que ellos necesitan una base pequeña en la materia. Aquellos que se convierten en empresarios, por tener clínica, pueden formarse complementariamente gracias a la cantidad de cursos existentes". Daniel Izquierdo es de la misma opinión: "El dentista es y sigue siendo odontólogo, no hace falta que haga una segunda carrera en empresariales o marketing, por ejemplo. Lo que sí que es necesario es que adquiera cierta formación básica en las distintas asignaturas de la gestión dental para así saber como definir, elegir, delegar y supervisar las tareas no odontológicas. En el campo del marketing es decisivo que el titular conozca los aspectos y los criterios fundamentales para así poder evaluar las acciones por emprender o calificar las propuestas que se le pueden estar ofreciendo desde el mercado".

La diversificación y la especialización de la oferta de servicios odontológicos, no obstante, está forzando la aparición de nuevos perfiles en la profesión de dentista, y uno de ellos es el del dentista especializado en gestión. "Durante los doce años que llevo impartiendo docencia en el campo de la gestión odontológica", cuenta el doctor Utrilla, "he podido ver cómo ha evolucionado el perfil de mis alumnos. Inicialmente, la mayoría de ellos demandaba formación en gestión para mejorar su faceta como empresarios y mejorar el desarrollo profesional de su propia actividad privada. En la actualidad, tengo tanto alumnos pertenecientes a este grupo como a un, cada vez más numeroso, colectivo que demanda una formación de posgrado altamente especializada y cualificada para poder salir al mundo laboral y ofrecer sus servicios profesionales como gestores de clínicas dentales ya existentes". Como señala el profesor de la Universidad Europea de Madrid, "cada vez es mayor la demanda de un perfil de dentista especializado en gestión, y en los próximos años esta nueva forma de ejercicio profesional del odontólogo seguirá en auge y será altamente demandada".

ND Reportaje.qxp 10/12/12 15:34 Página 166

tanto en los servicios que puedan ofrecer como en la movilización de recursos para mejorar la gestión de la clínica. Luis de Uralde incide en esa cuestión: "Hay un proceso natural, dado por el aumento de la oferta, hacia la concentración de profesionales, cada uno con su especialidad, para la explotación de clínicas conjuntamente, y eso es bueno. Creo que los mejores situados deberían abrir sus clínicas a esta tendencia; poco les pesará y, además, contarán con un apoyo para la vejez y una salida rentable garantizada de su 'fondo de comercio', al cederla cuando llegue el momento. Esa multipropiedad, además, ayuda a dotarse de medios que se exploten conjuntamente. Pero falta asociacionismo, y eso es una lacra. Por cuenta propia se está mejor y más tranquilo. Pero la unión hacia un fin nos mejora: se cambian impresiones y se critica –a veces es duro, pero ayuda a mejorar–. Se hacen proyectos y se vigila su cumplimiento".

En los últimos tiempos también han ido surgiendo distintas fórmulas para abordar la gestión de las clínicas dentales desde puntos de vista más empresariales y profesionalizados. Quizá el ejemplo más conocido e implantado sea el de las cadenas de clínicas franquiciadas, en las que aspectos fundamentales del marketing, como la imagen de marca, la cartera de servicios y la publicidad, están centralizados y diseñados para hacerse con un importante hueco en el mercado, aparte de unificar los recursos para gestionar todos los demás elementos de la clínica. Otra fórmula alternativa es la creación de sociedades de gestión que centralizan igualmente la gestión de recursos comunes entre un grupo de clínicas, como las compras de material e instrumental.

En cualquier caso, los dentistas independientes, el grueso de la profesión en España, tiene a su alcance multitud de recursos para incorporar en su clínica los conceptos de la gestión moderna: formación especializada, coaching, consultoría especializada, servicios de externalización de tareas concretas, etc. ■

Un caso de éxito

Dental Company es una pequeña cadena de clínicas dentales, presente principalmente en el suroeste español, que ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años: desde 2007, de las clínicas originarias en Sevilla ha pasado a integrar un conjunto de más de cuarenta clínicas, entre centros propios y franquiciados, repartidas en nueve provincias. Uno de los méritos de Dental Company ha sido el haber identificado un nicho de mercado en el que hacerse un hueco: "Desde el primer momento, identificamos un mercado en poblaciones de entre 15.000 y 30.000 habitantes que había sido 'discriminado' por otras grandes cadenas y donde la consulta tradicional cubría las necesidades de la población en odontología general, pero tenía algunas carencias en las especialidades de ortodoncia e implantología, lo que obligaba al paciente a tener que desplazarse a capitales", explica José María Gallego, director general de Dental Company.

El trabajo de Dental Company también se basa en un control riguroso y centralizado de aspectos de gestión como la selección de personal, la formación y la mejora de los procesos productivos, siempre con la vista puesta en ofrecer un servicio de calidad. "Sin duda, la clave en la gestión de cualquier centro médico o sector servicios", apunta Gallego, "está en la mejora continua en los procesos productivos del propio centro, realizando un trabajo más eficiente y reduciendo los tiempos de atención al paciente. Tener unos procesos estandarizados te permite un mayor control del negocio y análisis de los ratios y resultados del mismo, lo que ofrece la posibilidad de atacar áreas de mejora que a la larga se traducen en rentabilidad del centro". Precisamente, aprovechando la escala en que actúa, busca cuidar especialmente esa atención con el usuario: "Intentamos ofrecer un trato cercano al paciente", señala José María Gallego, "emulando a la clínica tradicional, sin perder de vista los avances tecnológicos del sector y los sistemas de gestión incorporados por las cadenas emergentes". Y también cultiva una imagen de marca diferente que le sirve para distinguirse en las comunidades en que opera: "El marketing local para nosotros es muy importante y para ello apoyamos acciones solidarias y eventos deportivos; es la herramienta fundamental para dar a conocer y reforzar nuestra imagen de marca".

José María Gallego, director general de Dental Company.