

SONRISO- TERAPIA

201 IDEAS PARA MEJORAR LA
EFICACIA EN TU CLÍNICA DENTAL

A close-up portrait of a middle-aged man with a grey beard and glasses, smiling warmly. He is wearing a white button-down shirt and has his hand resting under his chin. The background is dark, making the subject stand out.

MARCIAL HERNÁNDEZ

Sonrisoterapia

201 ideas para mejorar la eficacia
en tu clínica dental

MARCIAL HERNÁNDEZ

© Marcial Hernández, 2022

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2022

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-547-3

Depósito legal: B. 18.971-2022

Primera edición: noviembre de 2022

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	13
Introducción.....	19
A quién va dirigido este libro.....	23
Capítulo 1. Mercado.....	27
Capítulo 2. Gestión económica.....	39
Capítulo 3. Habilidades.....	49
Capítulo 4. Valor.....	71
Capítulo 5. Estrategia.....	77
Capítulo 6. Equipo.....	91
Capítulo 7. Emprender.....	97
Capítulo 8. Emociones.....	111
Capítulo 9. Marketing.....	127
Capítulo 10. El arte de la venta.....	147
Bibliografía.....	165

Capítulo 1

Mercado

#01. En España conviven tres tipos de clínicas dentales: las que subsisten como pueden, las que sobresalen por encima de las demás y las que tienen éxito. Situarse dentro de un grupo u otro depende, en primer lugar, de la autocrítica, de ser sincero con uno mismo y con su entorno, de forma que se conozca cuál es el punto de partida y el objetivo al que se desea llegar. ¿En qué lugar se encuentra tu clínica?

Precisamente, y con el objetivo de crear un observatorio respecto a la situación de las clínicas dentales españolas, VP20 Consultores desarrolla desde hace más de veinte años el *Estudio nacional de situación comercial de clínicas dentales*, el cual forma parte, a su vez, del *Estudio Nacional VP20*, que tiene entre sus principales objetivos el análisis permanente de la situación actual del sector odontológico en cuanto a la atención y calidad del servicio que prestan la red de clínicas existentes. Este análisis permite,

a su vez, diseñar previsiones y tendencias futuras para dicho mercado.

Se pretende analizar el conocimiento del entorno comercial de las clínicas a través de los profesionales que realizan *in situ* su labor con alguna responsabilidad comercial y cómo de alejadas se encuentran de la clínica dental de éxito. Para ello, se analiza un universo compuesto por trescientos individuos, profesionales pertenecientes a los distintos formatos de clínica dental y en distintas localizaciones geográficas. En este sentido, a continuación, se muestra un resumen de las cuestiones analizadas y de los resultados obtenidos.

En primer lugar, es necesario resaltar que aún hoy es habitual que el propietario de una clínica dental, especialmente si además es odontólogo, no tenga conocimientos ni formación para poder analizar en profundidad la situación comercial de su clínica. Ten en cuenta que, aunque esta situación sea habitual, ello no indica que sea correcto. Al contrario, cualquier clínica es una empresa y, como tal, debe contar con un sistema que permita obtener los datos y su correspondiente análisis para tomar las mejores decisiones estratégicas. Sin embargo, el hecho de no dedicarle el tiempo que le corresponde a la gestión supone pagar un peaje muy alto, pues es muy difícil, por no decir imposible, obtener buenos resultados basados en objetivos que surgen del análisis citado con anterioridad. Es decir, es imprescindible conocer previamente la situación de partida.

Éste fue el planteamiento filosófico que propició la realización del estudio, siendo llamativo el número de propietarios de clínicas dentales que no cuentan con una base sobre la que construir la oferta de valor de su clínica. Debido a esto,

han ido perdiendo la conciencia de cuál es su filosofía empresarial con el paso de los años y no tienen claro qué pueden ofrecer a sus pacientes; por lo que, en muchos casos, la oferta de servicios está basada en un valor residual como es el precio, con lo que esto supone de negativo y fluctuante.

#02. Misión empresarial.

La misión empresarial es definida por Philip Kotler y Gary Armstrong como «un elemento importante de la planificación estratégica». Al fin y al cabo, la misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es decir, es la razón de ser de la empresa. En definitiva, es contestar a la pregunta ¿por qué y para qué creé mi clínica dental?

De esta manera, al ser preguntados acerca de si la clínica en la que trabajaban contaba con una misión empresarial, el 64 por ciento de los encuestados manifestó que sí, el 22 por ciento que no y el 14 por ciento no sabía si en su clínica existía ese concepto empresarial.

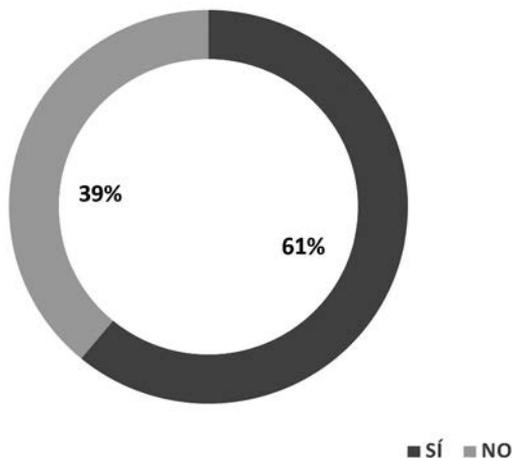
#03. La primera visita.

Cualquier clínica que quiera subsistir, y más aún si desea sobresalir o tener éxito, necesita conseguir un número aceptable de pacientes nuevos efectivos cada mes, lo que se conoce como primera visita.

Es común que una de las principales preocupaciones sea

conseguir más primeras visitas. Cabe destacar que, realizando una inmersión en el proceso comercial de una clínica, en muchas ocasiones, el problema no está en la cantidad de primeras visitas, sino en cómo se gestionan. Por tanto, es lógico pensar que el conocimiento del volumen de negocio a través de las primeras veces que acuden los pacientes a la clínica es de vital importancia. Sin embargo, como demuestra el gráfico 1, sólo un 61 por ciento de los encuestados reconoce medir el número de primeras visitas mensuales y el porcentaje desciende hasta un 38 por ciento si la pregunta se refiere al número de revisiones en las que se ejecuta un nuevo plan de tratamiento.

Gráfico 1. ¿Mides el número de primeras visitas mensuales en tu clínica dental?



Sólo un 61 por ciento de los encuestados reconoce medir el número de primeras visitas mensuales.

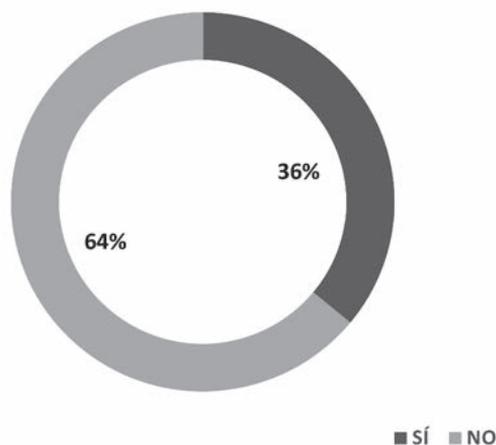
Fuente: VP20 Consultores.

#04. Presupuesto medio. Existen otros parámetros como, por ejemplo, el presupuesto medio emitido por paciente y el presupuesto medio aceptado.

Es decir, una vez que un paciente nuevo llega a la clínica, se procede al diagnóstico de la patología que pueda tener y, posteriormente, se presenta el presupuesto que el paciente ha de aceptar. En esta valoración inciden factores como son la destreza de los dentistas para diagnosticar, la impresión generada en el paciente o la ubicación y el diseño de la clínica, siendo estos factores clave para el futuro económico de la empresa.

En este sentido, cuando se ha preguntado si se conoce el presupuesto medio emitido en su clínica dental, un 55 por ciento de los individuos participantes en el estudio reconoció que no; y si la pregunta se refiere al presupuesto medio aceptado por los pacientes, el resultado negativo aumenta hasta un 64 por ciento, como acredita el gráfico 2. No analizar estas circunstancias puede desembocar en un desconocimiento generalizado del escenario que impida al responsable tomar las medidas adecuadas para revertir la situación. Lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar.

Gráfico 2. ¿Conoces cuál es el presupuesto medio aceptado por los pacientes en tu clínica dental?



Un 64 por ciento de los encuestados reconoce no conocer el presupuesto medio aceptado por los pacientes en su clínica dental.

Fuente: VP20 Consultores.

Por tanto, si la captación de pacientes no es satisfactoria o si la conversión de esos potenciales pacientes en pacientes en tratamiento no se da en los términos pretendidos, se determina que existen deficiencias en el protocolo comercial. Para evitarlo hay que tener en cuenta que, además del nivel de éxito de la clínica, en el escenario hay otros agentes como son los competidores que tienen los mismos objetivos.

#05. Valor competitivo. Ser una empresa competitiva podría definirse como la capacidad que tienes de hacer las cosas mejor que tu competencia, ya sea en términos

de producto o servicio, costes, calidad..., de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer el negocio más rentable.

Es decir, lo primero es hacerse la pregunta: ¿en qué somos buenos?, para, a continuación, plantearse la siguiente cuestión: ¿en qué son buenos mis competidores? Es fácil encontrarse con clínicas dentales que viven muy preocupadas por la competencia, pero son incapaces de mirar dentro de sí mismas para conocerse, medir y plantearse en qué pueden mejorar. Además, existen clínicas diametralmente opuestas y que sólo se preocupan de lo que ellas hacen, sin importarles a quién tienen enfrente. Ninguna de las dos posturas es la correcta. Cualquier empresario debe conocerse muy bien a sí mismo y también a su competencia, pues esto le permitirá saber en qué es mejor y qué cosas puede hacer para seguir creciendo y ser cada vez más competitivo.

Por eso es imprescindible compararse con los demás, de manera que se puedan extraer cuáles son los criterios diferenciadores de la clínica, o, dicho de otra forma, qué ofrece a sus pacientes para que la escojan como su primera opción y no la vean simplemente como una más de todas las opciones que existen al buscar una clínica que tenga un mejor precio.

En este sentido, sólo el 65 por ciento cree conocer cuáles son sus criterios o valores diferenciadores. Si bien es cierto que, entrando a analizar en profundidad las respuestas, se descubre que esos criterios que aspiraban a ser diferenciadores no eran otra cosa sino criterios compartidos, pues prác-

ticamente la totalidad de los individuos encuestados hacían referencia al trato cercano, amabilidad, profesionalidad, experiencia, adaptabilidad, empatía, etcétera, es decir, valores universales. Esto arroja una conclusión evidente: no se analiza detenidamente a la competencia como para saber qué ofrece.

Esto sucede porque hay mucho empresario, y también mucho empleado, que cree que estar al tanto de su competencia pasa únicamente por saber cuántos son, quiénes son y dónde están. Así pues, el 71 por ciento afirma conocer cuántas clínicas de la competencia tiene en su área de influencia, pero desconoce datos más reveladores como qué hacen, qué precios tienen o cómo de satisfechos están sus pacientes.

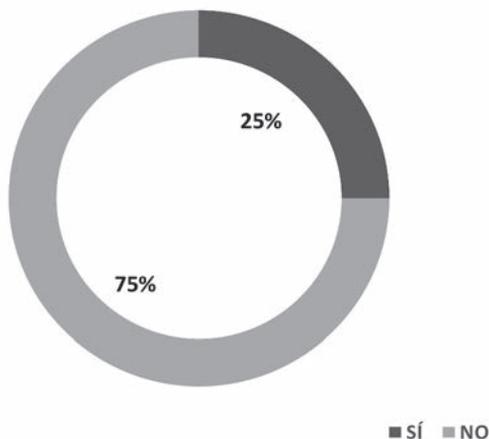
#06. Plan estratégico de marketing. El sector está en un proceso de cambio y, donde antes el dentista esperaba en su gabinete a que los pacientes llamaran a su clínica para ser atendidos, ahora la clínica que no hace marketing y desarrolla actividades para captar a los pacientes está viviendo en la incertidumbre.

Es cierto que no resulta sencillo y que, muchas veces, los propietarios de clínica dental que se lanzan a la aventura del marketing sólo realizan acciones esporádicas carentes de planificación y criterios técnicos. Así pues, al analizar los resultados ofrecidos por los encuestados, descubrimos que en el 73 por ciento de los casos sí se hace publicidad. Ante la pregunta de si se realizan actividades de marke-

ting, lo que supone ya una mayor planificación y conocimiento del ámbito empresarial, el porcentaje desciende hasta un 43 por ciento. Pero yendo más allá, si lo que se plantea es conocer el porcentaje de clínicas que no se conforman con acciones o campañas de marketing, sino que se preocupan por desarrollar un plan estratégico de marketing anual, lo cual requiere fijar unos objetivos y una estrategia, decidir qué acciones acometer, asignar un presupuesto, conocer a los agentes participantes y establecer un *timing*, en este caso, tan sólo el 25 por ciento de los consultados reconoce contar con un plan de estas características en su clínica dental, tal y como se muestra en el gráfico 3. Este dato arroja luz sobre la necesidad de la profesionalización de las áreas del negocio.

Lógicamente, las personas no saben hacer de todo, por lo que no existe una única persona que coloque un implante, desarrolle un proceso de selección y planifique un plan estratégico de marketing. Suele ser habitual que las clínicas que son conscientes de las necesidades que tienen en este sentido opten por la contratación de expertos en cada una de las materias que las ayuden a alcanzar los resultados deseados y les garanticen su consecución.

Gráfico 3. ¿Dispone tu clínica de un plan estratégico de marketing?



Sólo un 25 por ciento reconoce contar con un plan estratégico de marketing en su clínica.

Fuente: VP20 Consultores.

Al fin y al cabo, el marketing, como cualquier otra disciplina, requiere de un estudio y dominio perfecto en toda su extensión. Así pues, los planes estratégicos de marketing pueden contar con innumerables acciones que ayuden a la clínica dental a captar un mayor número de pacientes a través de la comunicación de sus valores y hagan interesante su oferta al público objetivo.

El 82 por ciento de las clínicas consultadas cuenta con página web. Por su parte, el porcentaje es algo menor (76 por ciento) en lo relativo a las clínicas que tienen un perfil en redes sociales.

#07. Escaparate digital. El problema se presenta cuando los propietarios de clínicas dentales creen que una web o un perfil de redes sociales es algo estático y los mantienen inalterados durante semanas o incluso meses.

Aunque, créeme, es peor si la gestión de las redes y los perfiles la realiza un sobrino al que se le da bien o un *community manager* que lleva tu clínica, un restaurante y una academia de idiomas; es decir, alguien no especializado en el sector dental. Así pues, poco más de una tercera parte (34 por ciento) de los individuos encuestados declara tener su página web actualizada. Si se parte de la premisa de que una página web es el escaparate digital de la clínica dental, y está desactualizada, poco valor añadido va a poder ofrecer a tus clientes. Al contrario, es una primera muestra del poco interés por mantenerte a la vanguardia y por resultar atractivo para tus pacientes. Puede ser que la clínica dental tenga la mejor y más innovadora tecnología o que el doctor tenga una experiencia y profesionalidad sin parangón, pero el primer *input* no va a ser positivo.