

**MARCIAL HERNÁNDEZ**

PRÓLOGO DE **JOSÉ LUIS DEL MORAL**, DIRECTOR DE *GACETA DENTAL*

.....

# Con la boca abierta



LOS 4 PILARES PARA EL ÉXITO DE UNA **CLÍNICA DENTAL**

# **Marcial Hernández**

## Con la boca abierta

Los 4 pilares para el éxito  
de una clínica dental

© VP2o Marketing Consulting, S.L., 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAF, SLU.

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

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-485-8

Depósito legal: B. 4.175-2019

Primera edición: marzo de 2019

Preimpresión: Pleka scp

Impreso por Black Print CPI

Impreso en España - *Printed in Spain*

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](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

# Sumario

<b>Prólogo de José Luis del Moral</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	13
<b>A quién va dirigido este libro</b> .....	18
<b>El coaching dental y lo que te puede aportar</b> .....	21
<b>Los 4 pilares para el éxito de una clínica dental</b> .....	25
<b>Pilar 1. El ANÁLISIS DE GESTIÓN</b> .....	31
Para qué .....	33
Aspectos a analizar .....	36
El <i>mystery shopping</i> .....	41
Análisis DAFO .....	45
Establecer una estrategia y definir objetivos y acciones ...	49
<b>Pilar 2. El MARKETING</b> .....	53
El marketing dental .....	55
Comprender al usuario de tus servicios .....	60
El Plan de Marketing .....	63

Publicidad y otras acciones para captar pacientes .....	67
Marketing de guerrilla.....	71
Marketing digital.....	74
El marketing de contenidos.....	79
La importancia de la imagen corporativa.....	88
Del marketing con causa a la responsabilidad social competitiva .....	92
La comunicación cara a cara con el paciente .....	99
Evolución y tendencias del marketing dental .....	108
<b>Pilar 3. El MANAGEMENT .....</b>	<b>111</b>
La administración de una clínica dental.....	113
Cómo organizar el trabajo en la clínica.....	117
El <i>controller</i> .....	120
La cuenta de explotación .....	124
<b>Pilar 4. Las PERSONAS.....</b>	<b>127</b>
La gestión de las personas como clave del éxito.....	129
El liderazgo.....	134
Captar talento .....	138
La felicidad en el trabajo .....	141
La motivación .....	147
La retribución flexible .....	155
Los incentivos .....	158
<b>Concluyendo .....</b>	<b>163</b>
Convivir con «el no éxito».....	165
La clínica del futuro .....	168
<b>Bibliografía.....</b>	<b>174</b>

Pilar 1

# **EI ANÁLISIS DE GESTIÓN**

## Para qué

En la realización de análisis o auditorías de gestión a clínicas dentales, observamos motivos frecuentes de insatisfacción por parte de los pacientes que no siempre responden a la efectividad o los resultados de las intervenciones médicas. Por eso, una gestión eficiente de los recursos sanitarios debe considerar no sólo los aspectos clínicos, sino también la organización de los centros, su accesibilidad, la disponibilidad del servicio, la apariencia física del espacio y del personal, etc., así como ser capaz de alimentar la motivación y promover la creatividad y la iniciativa entre los integrantes del equipo. Detectar las debilidades e ineficiencias de los procesos de atención al paciente es el primer paso para encaminarse hacia la excelencia.

En la atención odontológica, la satisfacción del paciente se considera un aspecto fundamental. Es muy recomendable, como veremos, medirla con encuestas, que nos permiten no sólo detectar problemas, sino también oportunidades de mejora en el funcionamiento de cada área de la clínica dental. El grado de satisfacción va en función de la apreciación que hace el paciente del servicio recibido, que por supuesto está condicionado por sus expectativas. Éstas dependen de diversos factores, como el trato recibido en experiencias previas, el tiempo de espera, el grado de resolución obtenido,

etc. No hay unos estándares universales, por lo que la valoración del paciente siempre será personal y subjetiva.

Una atención médica impecable no es suficiente para que el paciente se vaya satisfecho. Hay otros aspectos muy importantes a tener en cuenta que no tienen nada que ver con la calidad técnica del servicio. En ocasiones lo que más valora el paciente es el trato, la información que recibe o el nivel de bienestar que alcanza tras el tratamiento. O incluso la limpieza o el aspecto de las instalaciones.

Las razones que influyen en las valoraciones de los pacientes pueden ser, por tanto, muy variadas. Parasuraman, Zeithaml y Berry propusieron en 1985 un modelo teórico con el que describían los principales inconvenientes para asegurar la calidad en las empresas de servicios, que podría aplicarse también al caso de las clínicas dentales. Conforme a esta teoría, el primer escollo para dar un servicio de calidad es no saber qué desean/necesitan los pacientes. En la práctica, esto significa que la dirección de la clínica ignora lo que los pacientes esperan, lo que más les importa y lo que para ellos es una asistencia de calidad. Normalmente, esto se debe a que no existe ningún mecanismo para «escuchar» a los pacientes (buzón de sugerencias, encuestas, reuniones con pacientes, etc.) y a que se pierden las oportunidades naturales para ello (no se atiende a los comentarios realizados en los gabinetes o en los pasillos, no se pregunta a los pacientes su opinión, etc.).

Una segunda dificultad se presenta cuando, aun sabiendo lo que los pacientes desean o esperan del servicio, no se es capaz de definir estándares de calidad acordes a dichas expectativas, bien porque no se da importancia a la información obtenida o bien porque no se sabe cómo aprovechar esa información.

Adicionalmente, otra dificultad surge cuando no se pueden especificar objetivos de calidad realistas y acordes con lo que los pacientes esperan, porque los diferentes profesionales no participan en la definición de esos objetivos o porque, sencillamente, una vez especificados por la dirección de la clínica, el resto de los integrantes del equipo los desconocen o los ignoran. Se trata de una dificultad muy común y que, muchas veces, por exceso de trabajo o por dificultades



estructurales, es difícil de soslayar. Por eso hablaremos más adelante de la importancia de organizar bien el trabajo de la clínica y distribuir las tareas de una forma clara y precisa.

Una cuarta dificultad aparece cuando los canales de comunicación no funcionan correctamente y la oferta del servicio se realiza de forma inapropiada (o no se realiza de ninguna forma), por lo que las expectativas sobre el mismo pueden estar totalmente desajustadas.

El último problema que afecta negativamente a la calidad del servicio, según el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, que sigue siendo vigente, surge cuando los pacientes esperan mucho más del servicio de lo que la clínica es capaz de ofrecer. En este caso se mostrarán insatisfechos y, por tanto, cambiarán de clínica o no cumplirán las prescripciones médicas o dejarán de acudir a alguna cita, con el consiguiente perjuicio para otros pacientes y para la organización.

Siempre corresponde al paciente determinar si las condiciones que rodearon la intervención fueron acertadas o si el proceso podía haber estado mejor organizado para que se sintiera más cómodo. Como se suele decir, «el cliente siempre tiene la razón», y aquí también. Mejorar la calidad del servicio pasa por conocernos a nosotros mismos (nuestras fortalezas, pero también nuestras debilidades) y por conocer las necesidades y expectativas de nuestros pacientes, que debemos convertir, si queremos tener éxito, en requisitos y objetivos asistenciales.

El análisis de gestión, por tanto, se hace para lograr tener pacientes satisfechos, pues sin pacientes satisfechos todo lo demás deja de tener sentido. Sirve para analizar lo que hacemos bien y lo que hacemos mal o podríamos hacer mejor, y en base a esta información reorientar los procesos para que incorporen el punto de vista del paciente. A partir de ahí entramos en otros aspectos, como la organización, la administración, la relación con los proveedores, la eficacia de la comunicación externa e interna, la satisfacción y motivación del personal, etc. Porque al final, si una clínica funciona con profesionalidad y tiene un equipo preparado y motivado, los pacientes saldrán satisfechos, la recomendarán a las personas de su entorno y todo el mundo se verá beneficiado.

## Aspectos a analizar

El análisis de la gestión debe estudiar numerosos aspectos a fin de conocer el estado y la situación actual de la clínica. Se analizan la atención al paciente, la situación económico-financiera, la ubicación y visibilidad de la clínica, las instalaciones, los protocolos internos, la política comercial, la organización y satisfacción del personal, las herramientas de comunicación y promoción empleadas, la identidad corporativa, la competencia, etc. Con todas estas variables se configura lo que en marketing se llama el «análisis DAFO» (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El análisis de las variables internas permite identificar las Debilidades y Fortalezas, mientras que el análisis de los aspectos externos permite establecer las Amenazas y Oportunidades.

El experto Esteban Glagovsky define estos cuatro elementos de la siguiente manera:

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la subsistencia de la organización.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controla, capacidades y habilidades que posee, actividades que desarrolla positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores del entorno que resultan favorables, explotables y que pueden permitir obtener ventajas competitivas.

Existen dos variables sobre las que es más fácil actuar: las fortalezas y debilidades. Sin embargo, las oportunidades y amenazas presentan un mayor problema, al ser factores externos sobre los que es difícil incidir.

Cuando en VP20 realizamos un análisis de gestión para nuestros clientes, lo primero que hacemos es reunirnos durante varias sesiones con ellos y pedirles que nos faciliten información sobre multitud de aspectos:

- La historia de la clínica, que nos sirve para trazar una trayectoria imaginaria entre el «de dónde venimos» y el «adónde vamos».
- La forma jurídica, pues a partir de un determinado nivel de facturación (100.000 euros al año y más de un empleado) sale más a cuenta desde el punto de vista fiscal ser sociedad limitada que autónomo, algo que muchos odontólogos todavía desconocen.
- La descripción de la actividad de la empresa y su panel de servicios, es decir, los servicios que ofrece y los que no. Algunas clínicas ofrecen, por ejemplo, blanqueamiento con luz fría, algunas dan la opción de elegir entre la anestesia tradicional o la sedación consciente, etc.
- Las áreas en las que trabaja y en qué se diferencia de sus competidores.
- Los segmentos de población a los que se dirige. Por ejemplo, hay quien dice: «Yo sólo quiero pacientes de alto poder adquisitivo», pero la realidad demuestra que lo que le da de comer es la clase media (como a la mayoría de las clínicas, por otra parte).
- Etcétera.

Esto nos permite saber lo que el cliente sabe de sí mismo y de su competencia, y nos aporta información útil sobre sus fortalezas o debilidades.

Después le preguntamos qué elementos de identidad corporativa tiene: papelería comercial, cartelería, folletos, rotulación exterior e interior, logotipo, uniformes, etc. Si has asistido a alguno de nuestros cursos seguro que nos habrás oído decir que la imagen es el símbolo de la evidencia y que lo que ofrecemos en las clínicas es un intangible. El paciente suscribe el plan de tratamiento muchas veces sin saber si el/la odontólogo/a es buen profesional, por lo que hace lo que llamamos un «acto de fe». Eso sí, condicionado por aspectos como la imagen de la clínica o el trato recibido desde el momento en que traspasa la puerta de entrada. Que la clínica esté bien iluminada, que el trato sea cálido o que se respete el horario de las citas tiene mucha más importancia de lo que *a priori* podría parecer.

También la imagen de los odontólogos y de todo el personal es muy importante, mucho más de lo que algunos creen. No basta con ser un excelente profesional, sino que hay que cuidar los detalles, entre ellos el aspecto personal. A menudo explico en mis conferencias y cursos una anécdota real, la de un paciente de una clínica de Córdoba. Me senté a su lado en la sala de espera y empezó a hablar conmigo. Y en una de estas va y me dice: «Yo vengo siempre por las mañanas». Intrigado, le pregunto: «¿Y eso por qué?». Y contesta: «Porque por las tardes veo que llega el dentista con el pelo pegado de dormir la siesta y no me fío. Prefiero venir por las mañanas, que sé que está fresco».

Junto al panel de servicios reflejamos el organigrama de la clínica. Suele ser sencillo, ya que en muchos casos hablamos de un odontólogo o una odontóloga que se encarga también de la dirección y del que «cuelgan» otro u otros odontólogos, uno o varios auxiliares de clínica, uno o varios higienistas y uno o dos recepcionistas. Cuando se trata de un grupo de clínicas, la cosa se complica un poco, pues a veces cuentan con un/a *controller* o responsable de finanzas compartido, o incluso una persona responsable de recursos humanos o de marketing y comunicación para todas las clínicas del grupo. Pero por

lo general no son estructuras complejas. No obstante, a menudo encontramos cierto caos organizativo en el que no quedan claramente definidas las funciones de cada persona y el resultado depende más de la buena voluntad de cada empleado que de las indicaciones recibidas desde la dirección. Por eso más adelante hablaremos de la importancia de la organización interna, de la comunicación y de la gestión de los recursos humanos.

En la parte de análisis del entorno nos ocupamos de ver los principales indicadores de población, los grupos de edad, las tasas de desempleo, el poder adquisitivo, el número de odontólogos por habitante, las clínicas que por proximidad y servicios pueden considerarse competidoras, etc. Es decir, todos aquellos datos que nos ayudan a definir y delimitar el «mercado» de esa clínica, en otras palabras, sus potenciales pacientes. También analizamos otros elementos como los centros educativos próximos, pues pueden ser muy importantes a la hora de realizar actividades de marketing para promocionar la salud bucodental entre la población infantil y adolescente.

Asimismo es importante analizar la imagen y, en general, la comunicación. Como veremos en el apartado dedicado al marketing, todo lo que hacemos en una clínica «comunica», es decir, transmite algún mensaje. La comunicación no es sólo poner el membrete en un papel o explicar los servicios que ofrecemos. También comunica el rótulo que hay en la calle, los escaparates, la forma de vestir de los diferentes miembros del equipo, el mobiliario y hasta el color de las paredes. TODO comunica. Y, por tanto, todo debe ser objeto de análisis para ver cómo lo estamos haciendo. El simple hecho, por ejemplo, de cambiar el rótulo exterior de la clínica y poner uno más moderno que se ilumine por la noche puede proporcionar una visibilidad enorme y atraer a nuevos pacientes potenciales.

Tal vez me dirás: «Es que yo soy dentista (o auxiliar o higienista o...) y no entiendo de estas cosas». Tienes razón: todos no podemos entender de todo, eso está claro. Sin embargo, gracias a lo que te explicamos brevemente en este libro puedes tomar conciencia de la importancia de los diferentes aspectos que influyen en el éxito de una clínica y formarte o pedir ayuda a profesionales expertos en cada

ámbito: en administración y finanzas, en marketing, en recursos humanos, etc. Al final, si todos estos aspectos están controlados y bajo la responsabilidad de personas competentes, podrás dedicarte mejor a lo tuyo y más lo disfrutarás. Porque cuando hablamos de que una clínica dental tenga éxito no sólo nos referimos a que sea rentable, sino a que todos los que trabajan en ella puedan hacer bien su trabajo sin tener que preocuparse de otros aspectos que los despistan e incluso los aburren.