



Estrategia empresarial aplicada a la gestión de la clínica dental (I Parte)

Por Pedro Morchón Camino

Director de Enfoque dental Coach certificado por Asociación española de coaching ejecutivo (AECOP) y la Asociación española de programación neurolingüística (AEPNL)

Email: info@enfoquedental.com

Se han escrito mares de tinta acerca de estrategia empresarial. Hay enfoques de todo tipo, más complejos o más sencillos, más prácticos o más etéreos, más centrados en los procesos o en las personas, en la misión o en la visión. Pero hay tres enfoques que hemos seleccionado en este artículo que pueden aportar una óptica adicional de la importancia de contar con una estrategia que nos vaya acompañando en el desarrollo de nuestro proyecto empresarial en el campo odontológico. Actualmente, todavía gran parte de los clínicos no tienen consciencia de lo relevante que debería de ser esta cuestión... Sin embargo, comenzar a pensar estratégicamente (esto no se consigue de hoy para mañana) nos aporta a medio-largo plazo una visión holística del mercado de la odontología, de qué papel jugamos en el mismo y qué tenemos que mejorar para ser más y mejores en nuestro ámbito de actuación y cómo lo vamos a hacer.

Estos modelos elegidos son sencillos, digeribles y de fácil y adecuada aplicación en el contexto de las clínicas dentales.

El modelo de las 7-S de McKinsey

Tom Peters (1942) es el padre de este modelo y uno de los gurús más influyentes de este siglo en *management* tal cual hoy se concibe. Ingeniero civil, MBA y doctorado por Standford, sirvió como marine en Vietnam y en el año 1974 se incorporó a la consultoría estratégica McKinsey donde lideró la práctica de la eficiencia organizacional. En 1982 publicó el libro "En búsqueda de la excelencia" donde se explicó por primera vez el modelo de las 7-S.

Este libro puede servir a cualquier profesional de inspiración. Considero que tiene un tremendo impacto en el mundo de la odontología por sus argumentos meridianos, claros y motivadores.

Estamos inmersos en un continuo cambio. Y hemos de adaptarnos a él. Cuando una clínica dental quiere llevar a cabo este cambio para la mejora continua de una manera sostenible ha de tener en cuenta los siete elementos que componen cualquier organización (y por supuesto una clínica dental) y que comienzan por la letra S (en inglés):



El modelo de las 7-S de McKinsey



1. **Los elementos Hard:** Strategy (estrategia), Structure (estructura organizativa u organigrama) y Systems (sistemas de información).

2. **Los elementos Soft:** Shared values (valores compartidos), Skills (competencias y habilidades), Style (estilo de liderazgo) y Staff (equipo humano).

Si miramos el esquema de arriba (ver esquema 1), es interesante observar como en el centro de todo, como epicentro del resto de aspectos están los valores. En realidad, los valores son la fuerza invisible de las organizaciones y que determinan ya no solo lo que estas hacen, sino cómo lo hacen y lo más importante de todo: porqué lo hacen.

Si reflexionas durante un rato sobre estos elementos, seguramente llegues de una manera bastante directa a la adaptación de estos conceptos y a la realidad en tu clínica dental. También seguramente podrás darte cuenta que no son conceptos estancos sino que están interrelacionados de una manera muy íntima.

Los elementos hard son cuantificables y tangibles. Nos hablan de presupuestos, de organigramas, de procedimientos, de protocolos... Los elementos soft son intangibles y cualitativos y tienen que ver con las competencias de tu personal, el liderazgo, cómo trabajáis en equipo, cómo se trata y se escucha al paciente, etc.

Pero están todos interrelacionados como un ecosistema. Por ejemplo, los protocolos o los organigramas están conectados con un estilo de liderazgo concreto, y la estrategia aplicada a la gestión de la clínica está relacionada con el estilo de liderazgo y la respuesta del equipo humano. Esta interrelación continua y multifactorial po-

ne en relieve lo que dijo Peters: *“Hard is soft and soft is hard”*.

Estrategia de las “Tres dimensiones de Abell” aplicada al sector de la odontología

Derek Abell era un ingeniero aeronáutico graduado por Southampton. Se traslada a EE.UU. en la década de los setenta donde se doctora por Harvard. Ha sido profesor en Harvard y en escuelas europeas como INSEAD, IMEDE o IMD.

En el año 1980 publica su más exitoso libro que describe perfectamente este modelo de management: *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Prentice Hall New York.

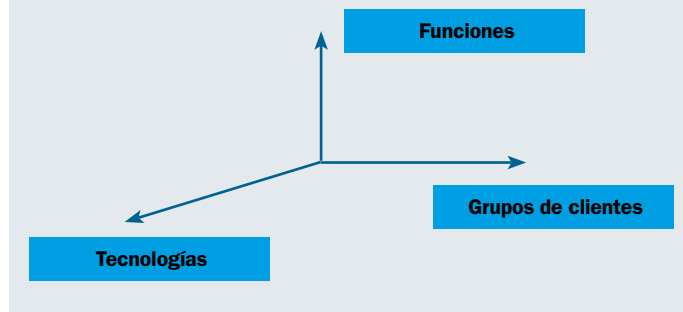
Pocos modelos tan claros existen para poder definir la misión de una organización que sigue el modelo de Abell, fácilmente trasladable a una clínica dental. Según él, es posible definir cualquier actividad empresarial a través de tres dimensiones: unos clientes (en nuestro caso pacientes), unas necesidades que satisfacer y una tecnología necesaria para satisfacer tales necesidades.

1. La dimensión de los mercados o grupos de clientes-pacientes a quienes se quiere satisfacer.

En el caso de una clínica dental habría que plantearse las siguientes preguntas:

¿Cuál es tu paciente estratégico? ¿Cuál es tu mercado estratégico? ¿Conocemos cuál es el rango

Tres dimensiones de Abell aplicado al sector de la odontología



demográfico de los pacientes estratégicos?, ¿cuál es su situación socioeconómica?, ¿cuáles son sus hábitos de consumo?, ¿qué trabajos suelen tener?, ¿quiénes son en la sociedad?, ¿son niños?, ¿jóvenes quizás?, ¿pertenecen a la tercera edad?

2. La dimensión de las funciones o necesidades que se quieren satisfacer.

En este apartado las preguntas clave serían: ¿Qué tipos de necesidades más allá de las urgencias clínicas tienen tus pacientes estratégicos?: ¿Estética, ortodoncia, otros?, ¿qué tipo de tratamientos son más habituales en tus pacientes estratégicos?, ¿suelen ser pacientes que van arreglando las ur-

gencias que surgen o, por el contrario, entienden que deben de visitar al dentista periódicamente y abordar la salud bucal de una manera holística?

3. La dimensión de la tecnología.

Más allá de los avances tecnológicos súper rápidos que tienen lugar en el ejercicio de la profesión de dentista, nos tendríamos que plantear qué estamos haciendo para resultar más atractivos que la competencia en nuestro mercado estratégico (si son nativos digitales con más razón) en lo que se refiere a nuevas tecnologías aplicadas al marketing se refiere, y qué tipo de experiencia les ofrecemos.

La reflexión, decisión y visión simultánea de estos tres aspectos, nos ofrece una fotografía muy interesante de cuál ha de ser la misión de tu clínica dental.

Y recordemos, la interiorización y vivencia, por parte de todos los miembros del equipo de la clínica, de la triada MISIÓN-VISIÓN-VALORES supone tener garantizado gran parte del éxito.

Estrategia de las 5 fuerzas de Porter aplicadas en el sector dental

Michael Porter fue quien presentó este modelo en el año 1979 en un artículo que fue traducido a 19 idiomas. Más tarde lo hizo evolucionar



en su libro *Competitive strategy*. Free press, New York. Porter es doctorado en Harvard y director del Institute for Strategy and Competitiveness. Las 5 fuerzas de Porter han sido una de las herramientas más utilizadas para analizar la evolución de los sectores económicos a través de las cinco fuerzas que condicionan la rentabilidad de cualquier servicio (también de un servicio clínico como es el odontológico).

1. La rivalidad y competencia del mercado: Si ésta es alta, los precios bajan y los beneficios disminuyen.
2. Los clientes: Si tienen mucha capacidad de negociación, los precios bajan y los beneficios disminuyen.
3. Los proveedores: Si tienen mucha capacidad de negociación, los precios suben y logran que mejoren las condiciones a su favor.
4. Los nuevos competidores: Pueden forzar a bajar los precios y los beneficios disminuyen.
5. Los servicios sustitutivos: Satisfacen la demanda para clientes con niveles de exigencia diferentes a los tradicionales.

En sectores en los que hay poca competencia, los clientes y proveedores tienen poca capacidad de negociación y hay elevadas barreras para la entrada de nuevos competidores y servicios sustitutivos. Analizando estas cinco fuerzas las organizaciones pueden prever y anticipar cambios competitivos en la estructura del modelo de negocio con la finalidad de encontrar una mejor posición competitiva

Ahora, tú que me lees doctor o gerente de una clínica dental, intentemos con este simple enfoque analizar la visión del sector odontológico.

Como sabemos, la media de dentistas en España se sitúa en 57.67 colegiados por cada 100 mil habitantes, tasa que se sitúa 7 puntos por encima de la media europea, 50 dentistas por cada 100 mil habitantes para el año 2010 (OCDE Health data 2012).

Esto se traduce en:

- Aumento de la competencia y de la rivalidad del mercado
- Aumento de servicios sustitutivos
- Los proveedores mejoran su capacidad de negociación ya que sus productos tienen un amplio mercado para ser vendidos (al aumentar el número de clínicas dentales)
- Los clientes tendrán una oferta más competitiva de precios.

Estos cuatro puntos se traducen en menores beneficios y menores precios. Por ello, hoy más que



nunca las clínicas tradicionales, el dentista de siempre ha de comprender cómo volver a conectar con un paciente que ha cambiado y hacer palanca en una estrategia que se base en buscar la fidelización y satisfacción del paciente (y con esto no me refiero solo al servicio odontológico sino también a todo aquello que influye en la experiencia del paciente).

Todos los sectores y mercados pasan por desafíos y momentos críticos. Son las organizaciones de éxito las que aprenden a:

- Sacar un aprendizaje positivo de la experiencia
- Generar alternativas innovadoras para afrontar un mercado competitivo
- Aumentar el valor añadido que se le ofrece al cliente

En definitiva, son este tipo de organizaciones las que sobreviven y logran situarse con éxito en un entorno nuevo y competitivo.

En estos momentos el sector de la odontología atraviesa un punto de inflexión, un tiempo de transformación, de reconversión y, por ello, es importante más que nunca ganar en competencias de gestión, liderazgo y aprender de los mejores. ¿Y dónde está ese conocimiento? Está en las empresas que han sabido afrontar la adversidad y ser resilientes para cambiar y así ser competitivos en un entorno cambiante. Doctor, bienvenido, le toca afrontar un tiempo apasionante.

“De la mala calidad se aprende, de la buena calidad se vive”. Johnny De Castro