



Claves para integrar una correcta política de gestión comercial en clínicas dentales

DAVID CUADRADO
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL Y CONSULTOR COMERCIAL

Hay una frase bien conocida de E. Deming, el padre fundador de lo que hoy es la calidad total: “Yo creo en Dios... los demás traedme datos”. Siempre me ha parecido que cuando discrepemos sobre nuestras opiniones al respecto de un tema, es necesario recurrir a los datos para centrar el debate.

Pues bien, vayamos a los datos. Con ocasión de una presentación que tuve que hacer en un congreso de implantología organizado por Ticare (Palacio de Congresos, Madrid, febrero de '18), y a pesar de mi experiencia como consultor comercial en diferentes empresas relacionadas con el sector, decidí documentarme al respecto de cómo presentar a los propietarios y gerentes de clínicas al respecto de poder hacer frente a la competencia de clínicas corporativistas.

Lo primero que me llamó la atención fue descubrir que, en mis conversaciones con algunas de estos propietarios, casi nadie utilizaba indicadores referentes a *marketing* y ventas. Indicadores que, por otro lado, son de los más utilizados en esa competencia feroz que proviene de una visión puramente financiera y no médica (y ese es un posicionamiento cuestionable sin duda, pero muy lícito).

Algunos de esos indicadores podrían ser:

- **Atracción index:** índice de atracción o captación, nº de personas potenciales clientes que eres capaz de atraer a tu clínica y que pueden ser susceptibles de requerir un tratamiento.
- **Conversión Rate:** tasa de conversión o nº de personas que realizan finalmente un tratamiento/nº de personas que has sido capaz de atraer.
- Y, finalmente, **ATP (Average Ticket Price)** o precio medio de la factura, que relaciona el total de facturación de una clínica en un periodo de tiempo sobre el número total de tratamientos en ese mismo periodo.

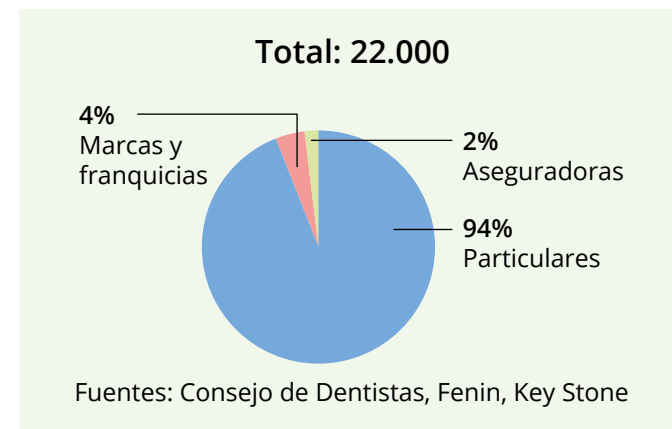
Como pueden observar todos los indicadores están, obviamente, relacionados entre sí.

Alguien podría objetar (y luego volveré sobre ello) que éstos no son el tipo de indicadores que a un doctor deberían importarle bajo criterios médicos. Probablemente. Pero, sin duda, son el tipo de indicadores que a un ges-

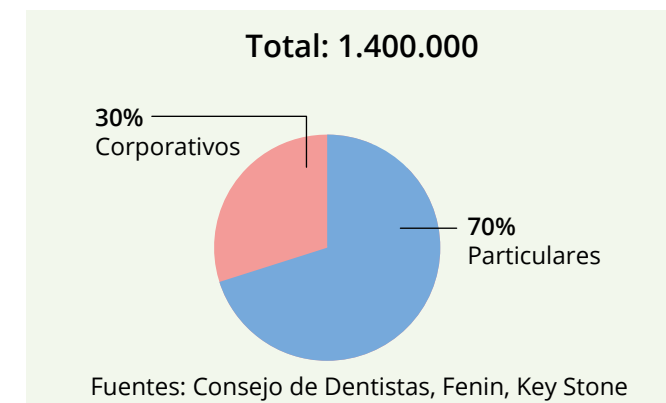
tor o gerente de una clínica SÍ que le deberían importar. Y mucho. Por que en ello nos va la rentabilidad y supervivencia de la misma.

No cabe la menor duda que la presencia (creciente) de clínicas corporativas (incluyendo las marcas globales con sus franquicias y las aseguradoras) son una competencia a tener muy en cuenta en el entorno en el que se desenvuelven las clínicas dentales. Grandes grupos financieros de capital riesgo (Venture Capital) están invirtiendo en este sector porque lo ven un negocio rentable y están infringiendo un serio revés a los resultados de las clínicas “tradicionales” o privadas. ¿Hasta qué punto eso es así y por qué? ¿Son más agresivas comercialmente hablando? ¿Más baratas? ¿Han comoditizado el servicio convirtiéndolo en un producto de factor precio?... ¿Han sacrificado calidad por precio?

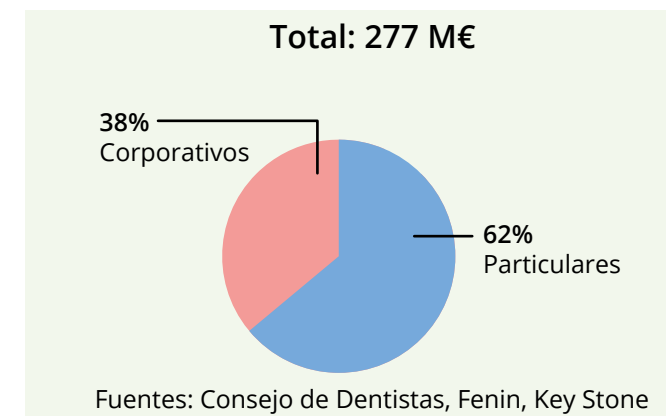
Como decía Deming, vayamos a los datos. Según fuentes de Key Stone (aunque otras dan datos diferentes, las proporciones son similares) del total de clínicas dentales que hay en España y que colocan implantes dentales sólo el 6% son corporativas (incluyendo, como hemos dicho, marquistas, franquicias y aseguradoras). Esa desproporción (de casi 20 a 1) hace que los resultados que presentamos a continuación sean enormemente significativos. Porque, si un resultado se aleja mínimamente de la media estadística esperada entra dentro de la normalidad pero, ¿qué pasa cuando los datos nos golpean de forma muy evidente?



¿Colocan los dos tipos de negocio (insisto, una clínica TAMBIÉN es un negocio) el número de implantes que les corresponde por volumen? La verdad es que casi todas las corporativas tienen uno o varios implantólogos de forma permanente. No es el caso de las privadas quienes cuentan, en la mayoría de los casos, con personas que trabajan para varios centros utilizando sus propios criterios y material (mochileros en la jerga). Pero también hay corporativas que los utilizan. Bien, parecería lógica una cierta ventaja respecto de las corporativas sobre las privadas, aunque sin romper demasiado la proporción, ¿verdad? Pues no. De nuevo, los datos mandan. Ahora vemos cómo las privadas se quedan con el 70% de los implantes colocados en España (una caída de más de 20 puntos) y las corporativas suben multiplicando x5 (no un poco más, no... x5) lo que les correspondería en términos estadísticos de presencia.



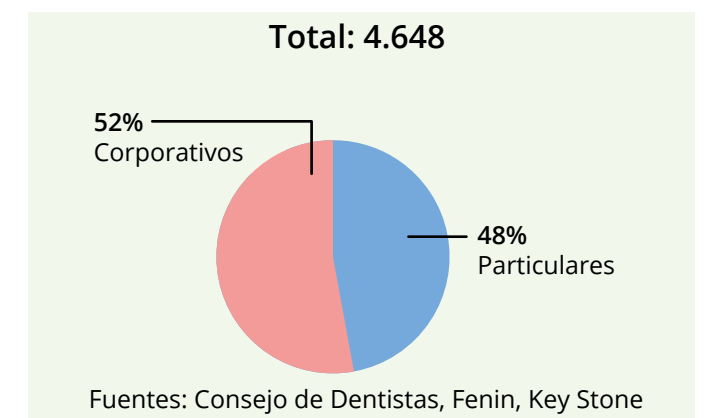
Algunos lectores pensarán: “Claro, es el efecto del *marketing*”, “Es que son más baratas”, “Es que son más agresivas y no contemplan criterios médicos de forma prioritaria y se decantan por los estéticos (o directamente por inducir la venta)”... Contra algunas de estas aseveraciones nada puedo decir (por ejemplo, ésta última) pero con respecto a las otras, nuevamente los datos nos ayudan. Porque, un criterio es el número de implantes colocados (haría referencia al *Conversion Rate*, ¿recuerdan?) pero otro es el impacto de la facturación (ATP o precio medio) ¿Son más baratas entonces?



Miremos de nuevo los datos: sobre el total de la facturación en España relacionado con los implantes, las corporativas facturan el 38%, quedándose las privadas

en el 62%. ¿Qué nos están diciendo los datos? Pues que no sólo colocan más implantes de los que les corresponderían en términos estadísticos sino que, además, cobran más por ello. No son más baratas, para entendernos. Si el concepto de atraer más público tiene que ver con las estrategias de *marketing* y publicidad (y ahí hay que reconocerles que tienen mejores y mayores recursos), el hecho de que estén cobrando un precio medio mayor que las privadas tiene que ver con las ventas. Directamente. Nos guste o no. Su estrategia comercial es mejor, más preparada y si a ese hecho le sumamos que su poder de compra les hace obtener mejores precios que la competencia individual sobre los mismos productos, eso explica en parte su mayor rentabilidad y competitividad del negocio. No hacen más publicidad y *marketing* porque tengan más dinero. Tienen más dinero porque venden más y mejor. PUNTO (por cierto, si yo fuera el propietario de una clínica privada y tuviera cerca de una corporativa que compra un buen producto de una marca conocida de implantes a un precio mucho más competitivo que el mío... tendría muy claro a quien no volver a comprar, no sé si me explico)

Me queda una última gráfica. Y ésta sí que es definitiva. La hace el Colegio Oficial de Dentistas. Me impactó porque hace referencia al número de quejas presentadas y, en su conjunto, es muy bajo. Tremendamente bajo. Supongo que mucha gente que no está satisfecha con el resultado sigue yendo a que le “arreglen” su problema *sine die* antes de poner una reclamación. Y, me consta, que muchos de ellos han acudido a clínicas particulares (a su dentista de toda la vida) cuando no han visto resuelto correctamente un problema importante de periimplantitis. Aún así el resultado es demoledor.



Del total de quejas presentadas, las clínicas corporativas se llevan el 52% de las quejas totales. Fíjense bien... de la proporción de 1/20 pasamos a más del 50% (mas de 1/2) Bajo mi mirada ajena a este sector la conclusión aparece clara: son menos, se publicitan muy bien, venden mucho más, más caro... y con peor resultado.

Uffffff. Tremendo. Complicado porque yo le tengo mucho más aprecio a quien hace de su vocación su profesión que a quien toma un negocio ajeno y lo tergiversa sin aportar ningún valor centrándose en las debilidades del mismo. Pero hay que reconocerles el mérito de su apuesta.



¿Podemos hacer algo?

Sí, por supuesto. Pero no es fácil. Requiere de un cambio de mentalidad importante. Entender que, sin modificar ni un ápice nuestros criterios médicos y éticos, un negocio es un negocio. Con sus reglas de juego. Con sus modelos de gestión. Y otorgando tanta importancia a los indicadores de negocio, como los de calidad o los puramente científicos y clínicos. Se me ocurre, si me permiten el atrevimiento, algunos breves consejos:

- Las corporativas han comoditizado el servicio. Lo han convertido en un producto. Los particulares, los clínicos, no pueden hacer lo mismo. Mi dentista no puede vender implantes; vende salud, estética, eliminar problemas, una solución integral, tranquilidad... no podemos luchar con ellos colocando precios de implantes en la web como reclamo porque ahí siempre perderemos.
- Hay que incluir la gestión comercial dentro del negocio. No es un apartado molesto. Se acabó el médico que dictamina: "Necesitas un..." Pensando que el cliente va a decir sí a todo. Tal y como tenemos que hacer una correcta política de gestión, de compras o de calidad de servicio, la hay que hacer comercial.
- No luchemos por la primera visita gratis. Ese es la herramienta de las corporativas. Luchemos por la

fidelización. Tu primera cartera de atracción son tus clientes de años anteriores. Y tus primeros vendedores ellos mismos. Fidelízalos, haz seguimiento y conviértelos en prescriptores.

- Crea un rol comercial. No sirve que le des a la auxiliar, a la higienista o a la administrativa (disculpád el femenino... pero es que es abrumadoramente mayoritario) la responsabilidad de realizar la gestión comercial si no está suficientemente bien formada y preparada. Necesita capacitación, recursos, tiempo, herramientas.
- Busca *partners*, socios. Hay empresas de implantes que sólo se preocupan de meterse producto (sell-in, la venta que entra) y no te ayudan a que tu negocio sea más rentable y que vendas más (sell-out, la venta que sale) Rodéate de socios que se preocupen de tu negocio como te preocupa a ti y apóyate en ellos.

Nos va en juego mucho, porque un modelo de clínica basado en criterios financieros exclusivamente no es un modelo sostenible ni preocupado por el paciente (podrás observar que ahora lo llamo así y no cliente aunque, para mi, no hay diferencia) Y recuerda, el músculo financiero previo quizás no dependa de ti, pero lo que hagas en tu clínica y cómo trates a tus clientes y a tu equipo eso, sin duda, sí que depende de ti. En tus manos está. ●

EN CUALQUIER PARTE...
EN CUALQUIER MOMENTO...



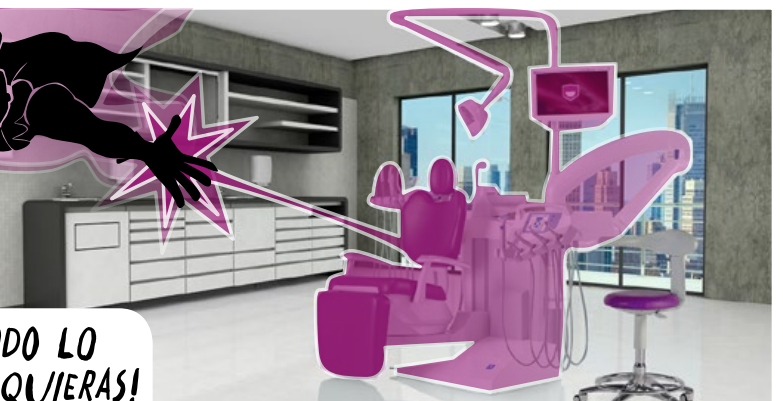
PUEDES PEDIR



Y TENER



COMO TÚ
QUIERAS



¡TODO LO
QUE QUIERAS!



Y CUANDO
TÚ QUIERAS



sonría X favor
Equipamiento Clínico · Suministros Dentales

+34 946 076 521

Estartetxe, 5 3º dpto. 14 · 48940 Leioa (Bizkaia)
www.sonriaxfavor.es · info@sonriaxfavor.es



¿QUÉ
MÁS
NECESITAS?