



Roberto Rosso

Consultor de Marketing.
Fundador y presidente de Key-Stone.

Más información: www.key-stone.it

ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DENTAL

Un modelo teórico de análisis estratégico adaptado al contexto odontológico

Habitualmente he escrito en estas páginas acerca de los resultados de las investigaciones de Key-Stone, sin embargo, hoy me gustaría compartir con los lectores algunas de las conclusiones derivadas de una decena de estudios llevados a cabo durante el transcurso de muchos años en los que se ha analizado el sector dental. El objetivo es centrarnos en algunas de las dinámicas que están caracterizando el mercado de la Odontología, ayudando a los profesionales a poder construir, de forma autónoma, algunas hipótesis sobre el desarrollo futuro de su organización y del sector.

Por este motivo, he pensado en adaptar un simple modelo –que normalmente se imparte en las facultades universitarias y se utiliza en la consultoría estratégica– para estructurar, con fines analíticos, muchos de los datos que hemos ido recogiendo durante los últimos años.

En la «business strategy» PEST se define como el conjunto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir de forma externa sobre una o varias organizaciones o, lo que es lo mismo, un determinado mercado.

Trataré de explicar de forma muy sintética este concepto, para más adelante pasar a abordar los fenómenos del escenario odontológico.

El análisis PEST es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera la organización. Se trata de un análisis cuyo objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero, además, nos proporciona una información útil para el proceso de toma de decisiones y en las elecciones estratégicas y operativas de la organización. El análisis puede adoptar una perspectiva enfocada hacia el futuro, con el objetivo de identificar los principales elementos de discontinuidad (o de cambio) que deberán

afrontarse. Esta metodología se centra en la evaluación de cuatro variables macroestructurales:

- **Política.** Las dimensiones políticas pueden influir sobre el contexto general y el sector concreto al que pertenece la organización mediante procedimientos legislativos que regulan su funcionamiento.

- **Economía.** La situación económica podrá determinar las decisiones y las estrategias de las organizaciones, condicionando, por ejemplo, la capacidad de acceso al crédito o el gasto de los usuarios, clientes o las propias administraciones.

- **Sociedad.** Las tendencias sociales y culturales, los cambios de comportamiento y de opinión ciudadana con respecto a ciertas cuestiones, junto con transformaciones en la estructura sociodemográfica, pueden tener efectos significativos sobre la demanda y la oferta de bienes y servicios.

- **Tecnología.** Las dinámicas tecnológicas, con la irrupción de la digitalización y las nuevas infraestructuras, pueden modificar radicalmente el entorno en el que opera la organización.

Normalmente, el Análisis PEST no es lo suficientemente exhaustivo para comprender el funcionamiento de un mercado o prever su desarrollo. En este sentido, es necesario tener en cuenta los pilares principales que regulan de manera directa el mercado en el que opera una organización, tanto la propia empresa, como su competencia y los clientes.

Ahora tratemos de contextualizar estas cuestiones teóricas dentro del sector odontológico: una clínica dental opera en un entorno bastante restringido –vinculado fundamentalmente al área en la que se ubica–, en el cual competirá con otras clínicas –de tipo tradicional o bien centros pertenecientes al modelo de Odontología corporativa– y atenderá fundamentalmente a la población resi-

dente y, probablemente, a aquella cercana a su zona de competencia.

El ambiente interno –compuesto por la clínica, su competencia y los pacientes– representa un mercado en sí mismo, que, por otra parte, es bastante particular, pues está relacionado con la salud de los ciudadanos y se encuentra atravesado por dimensiones éticas, deontológicas y de calidad, que no admiten discusión alguna. Sin embargo, más allá de este cuadro que acabamos de ofrecer, disponemos de otros fenómenos cuya influencia es bastante relevante, por lo que intentaremos describirlos de forma breve con el objetivo de presentar una panorámica del escenario global.

Tal y como se observa en el **Gráfico 1**, los pilares del PEST no pueden estudiarse de forma rígida. Por ello, las cuatro variables que construyen este modelo, se descomponen en factores más específicos y adaptados al contexto que estudiamos. No obstante, política, economía, sociedad y tecnología son dimensiones transversales a todos estos factores específicos.

La mayor parte de los elementos analizados aluden, sobre todo, a la esfera social, a la cual pueden asociarse muchos de los factores, tenidos en cuenta los culturales, demográficos y sanitarios. La política influye, fundamentalmente, en todo aquello que concierne a los factores normativos y, nuevamente, a aquellos de carácter demográfico. La tecnología condiciona el sector, tanto a nivel industrial como en lo referente a la comunicación de la clínica. Por supuesto, no debemos olvidar los aspectos ligados a la economía, que adquieren una gran relevancia cuando las transacciones económicas son importantes, como en el caso del gasto de los tratamientos odontológicos.

En el **Gráfico 2** hemos indicado, a título de ejemplo, algunos de los principales elementos que componen cada uno de los factores y, en este caso, intentaré resumir cuáles son los fenómenos y tendencias que, desde nuestra posición de investigadores, hemos observado y medido durante estos años.

Comenzamos con los factores demográficos, que, a pesar de ser fundamentales en la evolución del escenario dental, muy a menudo quedan infravalorados, ya que su

desarrollo y transformación son procesos bastante lentos.

Frecuentemente no atribuimos la importancia suficiente a los cambios en la composición demográfica de una sociedad, pues nuestra visión tiende a situarse en el corto plazo, y sin embargo, en tan solo diez años, las transformaciones en la composición de la población influyen sobre este mercado de un modo determinante.

Los dos aspectos principales indicados en el esquema se refieren al rápido aumento en la edad media de la población y al impacto de los flujos migratorios procedentes de los países del hemisferio sur y del este de Europa. En el primero de los casos, nos encontramos, no sólo con un porcentaje cada vez menor de pacientes jóvenes, sino frente a un cambio progresivo en las patologías que les caracterizan: mayor impacto de las enfermedades sistémicas, necesidad de rehabilitaciones más duraderas y renovables, búsqueda de una mejor calidad de vida, etc.

En lo relativo a la presión demográfica y a la alarma que está desatando en estos meses una nueva ola migratoria, es tan sólo una pequeña manifestación de la imparable llegada a Europa de millones de personas, sobre todo procedentes de África. Así, la ONU, en el estudio *Research on the Scientific Basis for Sustainability*, ha previsto un incremento de la población africana del 114% entre 2005 y 2050, frente a una disminución del 10% de la población europea. Seríamos completamente miopes si pensáramos que estas cuestiones no nos afectan, y todos aquellos dentistas que prevean que su actividad seguirá adelante al menos diez o quince años más (aunque sea mediante un cambio generacional dentro de la propia clínica), no pueden pasar por alto la evolución demográfica si quieren analizar su propia profesión en claves estratégicas. Hay personas que ya tienen en cuenta este fenómeno, tal y como demuestra, por poner un ejemplo, la aparición en España de publicidad sobre clínicas dentales en lengua árabe, rumana o china. Parece claro que estamos ante dimensiones que adoptan un carácter fronterizo con respecto a los factores relacionados con la Sanidad, ya que la edad y las condiciones socioeconómicas están directamente conectadas con la salud. Las primeras conclusiones son prácticamente obvias, pues las transformaciones están ya frente a nuestros ojos: nuevas patologías odontológicas ligadas a las exigencias, por un lado, de una población ya anciana, y por otro, de nuevos pacientes que deben ser atendidos y que, muy a menudo, se sitúan en una franja socioeconómica más baja, pero que, en cualquier caso, tienen la necesidad y el derecho de ser tratados. En aquellos ciudadanos con mejores posiciones socioeconómicas, orientados a esa constante búsqueda para la mejora de su calidad de vida, se incrementan las demandas estéticas y una visión más holística y global sobre la salud, también de la odontológica. En relación a las dimensiones sanitarias, se recuerda que el nivel medio de los dentistas españoles es elevado, con

Gráfico 1.

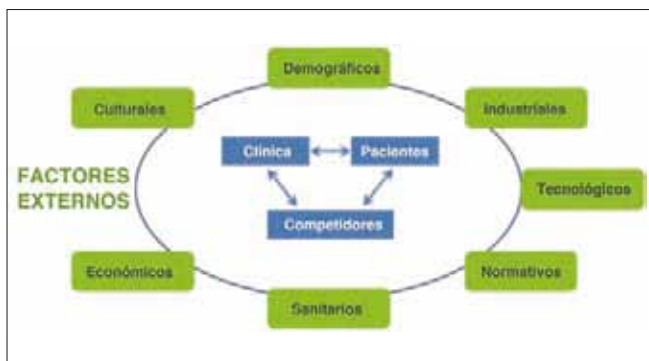


Gráfico 2.



una Odontología que en España tiende a ser una de las más avanzadas en Europa. No obstante, esta optimización de los dentistas, paradójicamente, incrementa la incapacidad de diferenciarse de otros profesionales y, con ello, aumenta la competencia.

Entre los factores relacionados con las cuestiones sanitarias, no debemos olvidar el impacto de las **tecnologías**, que en estos años han transformado radicalmente los protocolos clínicos y las posibilidades de diagnóstico. En este caso, los cambios han sido y serán repentinos. Es suficiente pensar que hace tan sólo diez años eran muy pocos aquellos que advertían que el mundo digital estaba invadiendo la práctica cotidiana del dentista: desde la radiología al escáner intraoral, pasando por la planificación de la cirugía implantar, etc. Quizá, dentro de otros diez años, tomar impresiones con silicona se considere totalmente obsoleto, y quién sabe qué otras tecnologías transformarán, de un día para otro, las rutinas del dentista. Incluso dentro del laboratorio, el protésico, que tradicionalmente ha moldeado los dientes con espátula, poco a poco empieza a hacerlo con un ratón, cambiando radicalmente su mentalidad y sus actitudes.

La tecnología ha entrado también en la gestión diaria de la clínica: médicos y auxiliares han tenido que aprender a utilizar software de gestión, mientras que, quienes decidieron quedarse con «papel y boli», estadísticamente, han sufrido mucho más el impacto de la crisis. La conse-

cuencia de todo ello es que, hoy en día, el nivel técnico de las estructuras dentales españolas es mucho más evolucionado. Sin embargo, todo ello ha comportado, y comporta, grandes esfuerzos de cambio que afectan, de forma clara, a las dimensiones organizativas y económicas.

Las tecnologías afectan también a la oferta de la industria, que en el sector dental se orienta principalmente a la I+D, creando, de manera continuada, productos e instrumental modernizados que mejoran los procedimientos técnicos y clínicos, los plazos de trabajo y la comodidad del paciente y la del técnico. Estas tecnologías inducen al dentista hacia una actualización constante mejorando la calidad de las prestaciones y, en algunos casos, aumentando los costes de las intervenciones. La industria produce e innova siguiendo una lógica de valor añadido, que el dentista debe ser capaz de utilizar en su favor para aumentar la calidad total del servicio, una calidad que obviamente percibirán también sus pacientes.

Pero esta tecnología es también Internet, que origina una comunicación frenética y una divulgación viral de la información. En este sentido, condiciona tanto las posibilidades de promoción del dentista como los conocimientos y el nivel de información de los pacientes. Los aspectos culturales están ampliamente afectados por la difusión de la información, que contribuye a crear pacientes más informados y atentos, más propensos a comparar los dentistas desde un perfil económico y comunicativo.

Son personas que, por otra parte, como todos nosotros en calidad de consumidores, son mucho más exigentes y selectivas, dando mayor importancia al dinero y al tiempo que gastan. Como ya hemos señalado, los ciudadanos están más orientados a mejorar la calidad de vida y poseen fuertes aspiraciones para satisfacer aquellos que son sus deseos y no solo sus necesidades.

Este nuevo mundo, en el que se es paciente y cliente al mismo tiempo, ha causado un cambio profundo en la relación médico/paciente, concretamente en el ámbito odontológico, en el que las transacciones económicas son importantes y suponen un gasto que, por norma general, recae sobre el ciudadano. Por tanto, es imposible no considerar este tema como una cuestión estratégicamente relevante para una organización que opera como una clínica dental. Es obvio que los pacientes, sobre todo tras la crisis de 2009, están extraordinariamente condicionados por los factores económicos, como todos nosotros con respecto a aquellos que son nuestros hábitos de consumo y compra. En este caso, todos tenemos perfectamente claro cómo la incertidumbre económica, el aumento del desempleo o la dificultad de acceder al crédito tienen un impacto espectacular en el sector dental, que todavía hoy intenta recuperarse a pesar de que el país, aún con grandes dificultades, está ya saliendo de los momentos más complicados del trienio 2009-2011.

A pesar de que la crisis haya reducido de forma objetiva el gasto en las intervenciones dentales, también es importante que tengamos en cuenta el aumento general de las ocasiones de gasto. Por término medio, y como consecuencia de la presión ejercida por la oferta, estamos orientados al deseo de comprar más productos y servicios para nosotros y nuestras familias.

Al margen de los recursos totales, es evidente que se ha reducido la cantidad de dinero disponible para cada una de las ocasiones de compra. De este modo, nos encontramos frente a pacientes que deben elegir entre los tratamientos dentales y una amplia gama de compras para sí mismos o para el resto de la familia –compras relativas al hogar, a los hijos, al ocio, etc.–, sobre todo cuando se hallan frente a prestaciones de mayor coste económico, como son las prótesis o la Ortodoncia. Es fácil imaginar cómo, en este sentido, la capacidad empresarial y persuasiva del dentista y su equipo podrán ser un elemento clave para orientar al cliente hacia la salud oral en lugar de hacia otras compras, en ocasiones superfluas.

Todo este contexto está condicionado por cuestiones normativas, en concreto, aquellas relacionadas con la desregulación del ámbito publicitario y tarifario que han permitido una exacerbación de la competencia y una orientación del ciudadano hacia una mayor capacidad de negociación, pero que, según algunos de nuestros estudios, que se encuentran en fase de profundización, parece que también están favoreciendo el crecimiento de la demanda.

En la esfera normativa aparecen también las cuestiones fiscales y las obligaciones legales (normas sobre el trabajo, gestión y protección de datos, consentimiento informado, etc.), que poseen un gran impacto sobre la organización y en el balance económico de la clínica. En este ámbito encontramos, además, las políticas universitarias y las reglamentaciones intracomunitarias, temas, todos ellos, que influyen, de manera cotidiana, sobre los objetivos, estrategias y operatividad de las clínicas dentales, principalmente debido a la mayor competencia que promueven las directrices de la Unión Europea.

En el esquema se han introducido, además, algunas flechas que representan ciertos flujos. Básicamente, pretendemos indicar cómo, incluso el propio dentista, que renueva constantemente su estructura y sus competencias (también gracias al desarrollo tecnológico que produce la industria) es, a su vez, un agente influyente en el ambiente externo, es decir, sobre los pacientes. Por tanto, todos los factores descritos interactúan entre sí, influyéndose de forma recíproca dentro de un mundo en constante evolución.

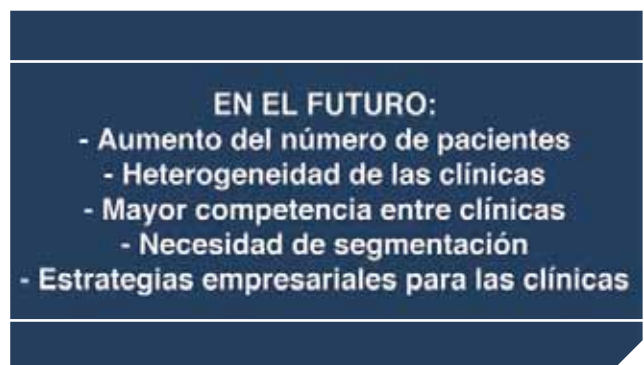
CONCLUSIONES

Hasta ahora hemos descrito brevemente –y sin posibilidad de profundizar para evitar alargarnos en exceso– los principales factores externos de la organización de la clínica dental. Como podrá observarse, nos hemos limitado a describir el ambiente externo sin detenernos en el ámbito interno, relacionado con la organización, sus competidores y los pacientes que componen el target de usuarios.

El análisis de estos factores externos nos lleva hacia algunas conclusiones sobre aquellos que serán, y que, en cierto modo, ya se están evidenciando, como los elementos más característicos del mercado disponible para las clínicas dentales (**Figura 1**).

En general, se prevé un aumento del número de pacientes, que todavía, según las principales fuentes estadísticas, representa sólo algo más de un tercio de la población. Se tratará, fundamentalmente, de ciudadanos con una renta menor, por lo que las organizaciones que quie-

Figura 1.



ran y puedan atenderles deberán competir también a nivel económico.

No obstante, numerosos estudios de Key-Stone demuestran que los dentistas con un posicionamiento de precio «Premium» poseen resultados excelentes si son capaces de promover eficazmente sus propios estándares de calidad. Esto significa que aumentará la heterogeneidad entre las clínicas que adopten posicionamientos distintivos en función de sus estrategias, relacionadas con un concepto que simplemente podríamos definir como «a quién me dirijo, qué le propongo y cómo lo promuevo».

Por tanto, se crearán dinámicas de competitividad mucho más significativas entre las clínicas, muy probablemente enmarcadas en modelos de negocio más que en profesionales individuales, con una necesidad explícita de segmentar los propios clientes con el fin de proponer un mix de servicios (estructura, prestaciones, comunicación y precios) coherente con el posicionamiento deseado.

Esto presupone que se producirá un desarrollo de estrategias de tipo empresarial, también para aquellas estructuras de menor tamaño, penalizando con el cierre a aquellos centros que no sean capaces de competir en tér-

minos empresariales y no sólo económicos. En este contexto se podría observar la reconversión de una parte de los titulares de clínicas en consultores, o podríamos asistir a fenómenos de fusión entre centros odontológicos de menor tamaño.

Las palabras clave para un futuro compuesto por un mercado más amplio y competitivo podrán ser: heterogeneidad, segmentación, posicionamiento y estrategia. Las vías para lograr el éxito quedarán estrictamente conectadas con la eficiencia en la gestión y la capacidad comercial (**Gráfico 3**).

Pero más importante todavía es la capacidad de visión. Las preguntas que, al menos bajo nuestro punto de vista, cualquier profesional debería hacerse de vez en cuando son: «¿Cómo será mi actividad dentro de cinco o diez años?», «¿A quién me voy a dirigir?» o «¿Con qué organización y qué medios?».

Gracias a esta visión será posible desarrollar un plan de acción que permita construir un futuro más sólido y duradero, reduciendo las incertidumbres y eligiendo, de forma consciente, el propio camino entre las distintas alternativas. ●

Gráfico 3.



Mercado dental es una sección que propone a sus lectores una serie de noticias e información sobre la tendencia del mercado dental.

Se tratan las principales tendencias relativas a las técnicas, tecnologías y productos.

Estos estudios de mercado son desarrollados por Key-Stone, una sociedad especializada en proyectos y servicios de marketing, que desde hace muchos años se dedica a investigaciones de mercado para el sector dental en Europa.

Las investigaciones se desarrollan según las técnicas estadísticas más oportunas que garantizan resultados muy significativos a nivel estadístico y en concepto de fiabilidad.

Para más información: www.key-stone.it

Acerca del autor

Empresario en la consultoría de marketing, es fundador y presidente de Key-Stone, sociedad que desde hace diez años desarrolla proyectos y servicios en el ámbito del marketing estratégico y de la comunicación integrada. Desarrolla actividades de formación en los sectores de marketing, ventas y comunicación y es autor de numerosas publicaciones en estos ámbitos. Además es consultor de la Universidad de Turín y profesor de Marketing en la Facultad de Económicas en el Master of Management.