ODONTOLOGÍA, OPINIÓN

La formación en gestión y dirección de la clínica al alcance de todos

Roberto Rosso, presidente de Key-Stone

4 de agosto de 2026

Especial Formación Odontología 2026-2027 iSanidad

Roberto Rosso, presidente de Key-Stone

Quienes, como yo, hemos pasado años enseñando marketing estratégico a estudiantes y directivos empresariales, pero también a dentistas y dental office managers, conocemos bien una experiencia que termina por definir el sentido mismo del trabajo formativo. No la satisfacción por un concepto bien explicado, ni

la calidad de un análisis compartido en el aula, sino algo más difícil de gestionar: la incomodidad de quien comprende perfectamente un principio y, al mismo tiempo, no consigue trasladarlo a una acción concreta en plazos razonables, ya sea por falta de cultura aplicativa, de competencias técnicas o de herramientas adecuadas.

Con el tiempo construí un programa de alta formación que partía de una convicción precisa: para gestionar una clínica dental como una empresa es necesario dominar los fundamentos del marketing management, de la estrategia competitiva y del control de gestión, no de forma abstracta, sino contextualizados a la realidad clínica. El enfoque era el que había practicado durante años como docente universitario en el área del marketing estratégico: partir de la literatura y de los modelos teóricos consolidados para después aterrizar cada concepto en la cotidianidad de la clínica. Los participantes, en su mayoría titulares o responsables administrativos con una sólida cultura profesional, comprendían y compartían los principios. El problema aparecía después, en el momento de aplicarlos.

La inteligencia artificial está eliminando las barreras que durante años convirtieron el marketing estratégico en un territorio accesible solo para grandes estructuras o para quienes podían permitirse un apoyo consultor continuado

Lo que se atascaba no era la comprensión, sino la viabilidad operativa. Realizar un análisis de la base de pacientes a partir de los datos del software de gestión, construir un mapa de posicionamiento respecto a los competidores locales, elaborar un análisis DAFO fundamentado en datos reales, estructurar, aunque fuera un sistema elemental de control de gestión: todas actividades que requerían competencias analíticas específicas, tiempo y, con frecuencia, el apoyo de consultores externos. La brecha entre saber qué sería conveniente hacer y conseguir realmente hacerlo quedaba, en la mayoría de los casos, sin cerrar.

Hoy, a través de artículos, conferencias y actividades formativas, sigo ocupándome de estos temas con una perspectiva parcialmente distinta, porque el escenario ha cambiado de forma estructural. La inteligencia artificial está eliminando las barreras que durante años convirtieron el marketing estratégico en un territorio

accesible solo para grandes estructuras o para quienes podían permitirse un apoyo consultor continuado.

Lo hace no sustituyendo el pensamiento estratégico, que sigue siendo responsabilidad del profesional, sino eliminando gran parte del trabajo técnico que se interpone entre la intención analítica y el resultado concreto. Conviene aclarar de inmediato un equívoco muy extendido. Cuando se habla de inteligencia artificial aplicada a la clínica dental, el pensamiento corre casi automáticamente hacia el marketing operativo: generar contenidos para las redes sociales, automatizar las respuestas a las reseñas, construir calendarios editoriales. Son aplicaciones reales y útiles, pero en este terreno el debate ya es maduro y las herramientas ampliamente accesibles. El territorio todavía poco explorado, y mucho más relevante desde el punto de vista estratégico, es el que precede a cualquier acción de comunicación: el análisis del mercado, la definición del posicionamiento, el conocimiento profundo de la propia base de pacientes, el control de la gestión económica.

La inteligencia artificial puede dar soporte a los pilares del marketing estratégico y del control de gestión de una clínica dental

Sin una dirección estratégica clara, la IA aplicada al marketing operativo no hace más que amplificar el ruido. Con una estrategia definida, se convierte en un acelerador de precisión. A continuación, propongo algunos ejemplos concretos de cómo la inteligencia artificial puede dar soporte a los pilares del marketing estratégico y del control de gestión de una clínica dental. No se trata de un listado exhaustivo, sino de un mapa de los principales ámbitos en los que esta tecnología genera hoy un valor real e inmediatamente aplicable.

Segmentación y perfilado de la base de pacientes

Una segmentación eficaz no nace de intuiciones, sino del análisis sistemático de los comportamientos. ¿Qué tratamientos generan mayor valor para la clínica? ¿Qué segmentos muestran mayor fidelidad a lo largo del tiempo? ¿Qué procedencia geográfica caracteriza a los pacientes con un valor medio más elevado? ¿Qué perfiles presentan señales tempranas de abandono? Los datos para responder a estas preguntas están ya hoy en el software de gestión de cualquier clínica estructurada.

La IA los hace legibles e interpretables sin necesidad de construir modelos complejos: basta con exportar el listado de las prestaciones realizadas en un determinado período —incluso de varios años— con los datos de los pacientes y de los operadores clínicos asociados, y poner en marcha un análisis guiado para

obtener una segmentación por valor, frecuencia y tipología de tratamiento que permita tomar decisiones concretas sobre dónde concentrar recursos y comunicación. Todo ello sin olvidar la importancia de anonimizar los datos potencialmente sensibles, utilizando por ejemplo un código de paciente en lugar del nombre y apellidos.

Análisis competitivo y mapa de posicionamiento

Cada clínica opera en un ecosistema local preciso, poblado por competidores que comunican mensajes específicos y se dirigen a segmentos de pacientes con necesidades diferenciadas. Comprender este ecosistema, identificar los espacios no ocupados y construir un posicionamiento distintivo es el núcleo del marketing estratégico aplicado a la clínica. La IA permite realizar este análisis de forma sistemática: mapear los competidores en el área geográfica de referencia, comparar sus arquetipos comunicativos, analizar el sentimiento de las reseñas para identificar los puntos fuertes y las áreas críticas de cada uno. El resultado es un mapa de posicionamiento que hace visible dónde se encuentran los espacios de diferenciación real, y que transforma horas de investigación manual en un análisis estructurado realizable en una sola sesión de trabajo.

Construcción de la propuesta de valor

La propuesta de valor es la respuesta a la pregunta más incómoda del marketing: ¿por qué un paciente debería elegir esta clínica en lugar de otra? No basta con afirmar que se es profesional o que se utilizan tecnologías avanzadas, requisitos que todos declaran y que ningún paciente es capaz de evaluar por sí mismo. Una propuesta de valor eficaz es específica, creíble, relevante para el segmento al que se dirige y difícilmente replicable a corto plazo.

La IA apoya este proceso ayudando a cruzar los datos de la propia base de pacientes con el análisis del contexto competitivo, a identificar qué elementos de la oferta generan mayor satisfacción y fidelidad, y a formular un posicionamiento coherente con la visión del titular y con las necesidades reales del mercado local.

Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta clásica de la estrategia empresarial, frecuentemente reducida en el ámbito odontológico a un ejercicio puramente descriptivo y subjetivo. La IA lo transforma en un proceso fundamentado en datos: las fortalezas y debilidades se extraen del análisis de las reseñas, de los datos de gestión y de la comparación con los competidores; las oportunidades y amenazas emergen del análisis del contexto demográfico, de las tendencias de mercado y de los movimientos competitivos locales. El resultado no es una lista de afirmaciones genéricas, sino una herramienta de lectura de la posición

competitiva de la clínica que puede orientar de forma concreta las prioridades estratégicas para los doce o veinticuatro meses siguientes.

Quien usa la IA para recorrer su dirección más rápidamente, descubre que muchas de las barreras que parecían estructurales eran, en realidad, únicamente operativas

Control de gestión y planificación

Traducir los datos económicos de la clínica en indicadores de rendimiento significativos, monitorizar la rentabilidad del mix de prestaciones, identificar tendencias en los ingresos por área terapéutica y construir proyecciones basadas en series históricas reales eran actividades que presuponían competencias contables y analíticas poco habituales entre los profesionales sanitarios. La IA reduce significativamente este umbral de acceso. A partir de una exportación del software de gestión, es hoy posible obtener un análisis de la composición de la facturación por tipología de prestación, identificar las áreas de crecimiento y las que están en contracción, estimar el valor medio por paciente y por segmento, y construir escenarios previsionales que apoyen decisiones concretas sobre inversiones, plantilla y desarrollo de la oferta.

La dirección antes que la herramienta

Estos cinco ámbitos representan algunos de los pilares sobre los que se fundamenta una gestión estratégica consciente de la clínica dental. Lo que la inteligencia artificial introduce no es una nueva teoría del marketing, sino la posibilidad concreta de aplicar principios ya conocidos por quienes los han estudiado, con un esfuerzo operativo finalmente compatible con los tiempos de quien gestiona simultáneamente una estructura clínica y una empresa.

La condición, sin embargo, permanece invariable respecto a lo que siempre ha valido en estrategia: la herramienta amplifica la dirección que se le marca. Quien utiliza la IA sin haber definido previamente su posicionamiento, identificado al paciente ideal y clarificado su propuesta de valor, obtiene en menos tiempo más ruido. Quien, en cambio, construye primero esa dirección y luego usa la IA para recorrerla más rápidamente, descubre que muchas de las barreras que parecían estructurales eran, en realidad, únicamente operativas.