Facultat de Ciències de la Comunicació

Treball de fi de grau

Títol

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE UNA CLÍNICA DENTAL: CLÍNICA BROCH

Autor/a

Sonia Olivera Asensio

Tutor/a

Mª Luz Barbeito

Grau

Publicitat i Relacions Públiques

Data

30 Maig de 2014

Universitat Autònoma de Barcelona

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau: Propuesta de un plan estratégico para el reposicionamiento de una clínica dental: Clínica Broch

Autor/a: Sonia Olivera Asensio

Tutor/a: Mª Luz Barbeito

Any: 2014

Titulació: Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)

Català: pla estratègic, reposicionament, clínica dental, comunicació

Castellà: plan estratégico, reposicionamiento, clínica dental, comunicación

Anglès: strategic plan, repositioning, dental clinic, communication

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català: Aquest projecte és un pla estratègic que recull tots els punts necessaris per portar a terme el reposicionament d'una clínica dental. A més es demostra la importància de la comunicació en empreses petites per mantenir una bona imatge davants dels públics.

Castellà: Este proyecto es un plan estratégico que recoge todos los puntos necesarios para llevar a cabo el reposicionamiento de una clínica dental. Además se demuestra la importancia de la comunicación en empresas pequeñas para mantener una buena imagen delante de los públicos.

Anglès This project is a strategic plan to repositioning of a dental clinic. It also shows the importance of communication in small companies to keep a good image in the public's mind.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i la signatura:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar una còpia en mà al tutor abans la presentació oral**

RESUMEN

Este proyecto recoge todo el proceso para llevar a cabo el reposicionamiento de una clínica dental: Clínica Broch. En él se demuestra la importancia de la comunicación en cualquier tipo de empresa, además de ayudar a Clínica Broch a conseguir una diferenciación frente a la competencia.

Primero encontraremos toda la parte más marketiniana del plan, en el que se recogen los antecedentes, donde se analiza como está el sector odontológico en la actualidad. El DAFO es una herramienta de análisis que determina los factores que influyen en el negocio. Por último, la misión y la visión que son la razón de ser de la empresa y hacia donde quiere ir.

Una vez terminada la parte de marketing, se procede al análisis del branding de la empresa con la identidad de marca, y los 7 vectores. Pasando por el desglose de los diferentes públicos de Clínica Broch y de su posicionamiento en la mente del consumidor frente a la competencia.

La última parte consiste en examinar como es la comunicación de la empresa para ver las posibles carencias existentes. Con toda la información analizada, se establecen los diferentes objetivos con el fin de realizar unas acciones concretas. Debido al presupuesto tan reducido, se establecen seis acciones; un cambio de logotipo, una parada de frutas que pueden suplir un lavado de dientes en la siguiente edición de Botigues al carrer, charlas en centros educativos y en el propio establecimiento, un posicionamiento en adwords y concursos en redes sociales para aumentar el tráfico en las mismas.

La evaluación de las acciones se realizarán a través de unos KPI ya establecidos para comprobar si se han conseguido los objetivos en un tiempo establecido.

Con la realización de este plan estratégico se quiere demostrar la importancia de la comunicación en las pequeñas empresas.

ÍNDICE

1. Presentación 3
1.1 Introducción 3
2. Antecedentes 6
2.1 Análisis de la situación 7
2.2 Competencia 8
2.3 Demanda actual 10
2.4 Demanda futura 11
2.5 Cartera de productos 11
3. Aplicación del modelo DAFO 13
4. Misión y visión 17
5. Identidad de marca 17
6. Públicos 22
7. Posicionamiento 24
8. Diagnóstico de las necesidades de comunicación 26
9. Objetivos 28
10. Estrategia global de comunicación 29
11. Plan operacional 30
12. Seguimiento y evaluación 35
13. Presupuesto 36
14. Evaluación 37
15. Conclusiones 38
16. Anexo 39
17. Bibliografía 44

1. PRESENTACIÓN

Ante la elección de un tema para un trabajo de este calibre, el ámbito práctico siempre ofrece la posibilidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos, añadiendo además una visión estratégica real.

Por ello, el principal objetivo de este trabajo se basa en el desarrollo de un plan estratégico a través del cual se demuestra que incluso los negocios pequeños pueden acceder a este tipo de recursos, con presupuestos mínimos y que la comunicación es mucho más importante de lo que parece.

Asimismo con este plan se quiere ayudar a Clínica Broch a destacar por encima de la competencia, en estos momentos en los que no existe una clara diferenciación entre los negocios del sector dental. Esta diferenciación se quiere conseguir a través del reposicionamiento de Clínica Broch. Lo cual, también ayudará a Clínica Broch a ser consciente de su competencia y cómo sacarse partido de sí misma. Desde su apertura en 2007, nunca se había decidido a realizar un estudio de este tipo, por lo que existen ventajas e inconvenientes. La parte positiva es que al no tener unos antecedentes en acciones, da total libertad en la creación de éstas sin estar contaminado por acciones hechas anteriormente. El aspecto negativo es que estamos hablando de un sector perteneciente a la salud y encontrar información relativa a inversiones o número de establecimientos es prácticamente imposible, por lo que no tener algo en lo que basarse dificulta la elaboración de la parte teórica de este trabajo.

Clínica Broch es una clínica dental, actualmente integral, situada en la calle Bóbiles de Hospitalet de Llobregat. En ella trabajan empleadas internas y autónomas. Sandra Broch además de ser la directora general está especializada en odontopediatría y prótesis dentales. El resto de empleadas internas son Estefanía y Patricia que son higienistas dentales, pero también desempeñan la función de recepcionistas. Las empleadas autónomas son Gema que es la endodoncista, Carol la ortodoncista, María José la cirujana y Mireia que ha sido la última incorporación, que es odontóloga, y el próximo curso realizará el master en odontopediatría.

Una vez presentados los miembros del equipo que conforman la clínica y los datos relativos a la misma, nos centraremos en el desarrollo del plan para conseguir que nuestro target conozca el reposicionamiento de Clínica Broch.

1.1 Introducción

El sector sanitario, concretamente la odontología, es un sector en el que cada vez encontramos más competencia provocada por grandes cadenas dedicadas a la salud dental. Para poder competir con ellas, es necesario posicionarse en algún aspecto que pueda suponer una ventaja competitiva. Es por este motivo, que el objetivo principal de este trabajo

es, precisamente, conseguir el reposicionamiento de Clínica Broch, mediante el diseño de un plan estratégico específico.

Reposicionar un producto o servicio consiste en "aumentar la participación del mercado vendiendo el producto o servicio en nuevos segmentos de consumidores, usuarios o clientes del mismo mercado" (Berral, Isidoro. 1996: 103), se trata de un concepto bastante explícito, pero para entenderlo mejor, hay que nombrar el concepto de posicionamiento, que consiste en la forma en que se espera que el producto o servicio sea percibido por parte del consumidor, es decir el lugar que ocupa nuestro producto en la mente del mismo. Por tanto el reposicionamiento consiste en cambiar la forma en que nos ven nuestros públicos, pero en ningún caso significa que el producto o servicio que se ofrece se haya modificado.

En este caso el reposicionamiento viene dado por una ventaja competitiva que tiene Clínica Boch y que no tienen sus principales competidoras, por lo que realizar un plan estratégico sería la mejor opción para conseguir el objetivo principal de este trabajo, el reposicionamiento.

El plan estratégico, "es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización y su entorno cambiante, implica una adaptación de la empresa a las oportunidades de un entorno en permanente cambio" (Kotler, P; Armstrong, G; et altres. 2000: 35). Es decir un plan estratégico parte de las oportunidades que tiene la empresa frente a sus competidores y su fin es sacar el máximo partido a estas circunstancias para crear una ventaja competitiva.

El plan estratégico contiene la información necesaria para conseguir el reposicionamiento deseado. Primeramente se ha de incluir una **introducción** donde se explique el por qué, seguidamente unos **antecedentes**, en este caso, conocer cómo empieza la profesión de la odontología y cómo ha ido evolucionando a lo largo de los siglos, permitirá ponerse en situación y conocer un poco más a cerca de la historia de la odontología. Es conveniente añadir este punto para facilitar la compresión del plan y permitir que se pueda poner en situación cuando no se conozca el entorno en el que se mueve la empresa.

Dentro de los antecedentes incluiremos el **análisis de la situación**, donde el autor José Mª Sainz de Vicuña lo añade como uno de los puntos de su plan estratégico. Un aspecto imprescindible debido al entorno cambiante en el que nos encontramos. En este aspecto Sainz de Vicuña más adelante coincidirá con Kotler al determinar el entorno cambiante. Es necesario realizar este tipo de análisis para conocer cuales son los factores que nos pueden influir en el desarrollo de la actividad pero de forma más genérica, ya que más adelante con el DAFO, los factores a analizar, serán mucho más específicos.

A continuación es necesario realizar un **análisis DAFO** en el cual se analizan los aspectos internos y externos que influyen en la empresa de forma directa o indirecta, ayudando a conocer la situación actual de la empresa y focalizando aquellos aspectos a mejorar y potenciar del negocio.

Según Kotler y Armstrong en el libro *Introducción al marketing,* debe contener la **misión**, que se define como "la declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio" (Kotler, P; Armstrong, G; et altres. 2000: p. 37), es decir la misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, el motivo principal por el cual ésta existe. En definitiva es la que da a conocer la actividad o servicio que ofrece. Además de la misión, también debe incluir la **visión** que "es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización" (Sainz, JM. 2003: 125) en otras palabras, la visión determina lo que la empresa desea ser a corto plazo.

Hasta aquí tenemos la parte más marquetiniana de un plan estratégico que se resume de la siguiente forma:

1. Introducción
2. Antecedentes
   2.1 Análisis de la situación
3. Aplicación del modelo DAFO
4. Misión y visión

Una vez se tiene la parte más teórica o de marketing del plan estratégico, se pasa a realizar la parte más de branding como es la **identidad de marca** en el que se analizarán los siete vectores de la marca establecidos por el autor Joan Costa.

Otro aspecto primordial a tener en cuenta en un plan estratégico son los **públicos** a los que se dirige la empresa, una vez se tengan identificados y definidos se podrá crear una estrategia más personalizada a cada tipo de público por lo que establecerlas será mucho más fácil.

También es importante conocer el **posicionamiento** de la marca para estudiarlo y entender cuál es el ámbito en el que se mueve, e identificar posibles ventajas competitivas que es posible que no se hayan marcado en el momento de la realización del análisis DAFO. Por comparación con sus principales competidores, se consigue analizar y conocer la imagen que tiene la empresa en el mercado frente a la competencia.

Antes de establecer unos objetivos, se tiene que realizar un diagnóstico de las necesidades de comunicación que tiene la empresa en la que se analice la comunicación de ésta con sus públicos.

También se tienen que establecer los **objetivos**, en este caso estratégicos, que variarán en función de lo que se quiera conseguir y de las dimensiones que pueda tener la empresa. Una vez se han establecido los objetivos, es necesario llevar a cabo la **estrategia global de comunicación** donde se establecerán las diferentes acciones de comunicación.

Seguidamente, será necesario marcar un **plan operacional** para llevar a cabo todas las acciones establecidas, con el fin de llevar un seguimiento de las mismas.

También es muy importante hacer un **seguimiento** y **evaluación** para ir comprobando el cumplimiento de los puntos citados a lo largo plan estratégico. Por último y no por ello menos trascendente, es necesario establecer un **presupuesto** al que adecuar las estrategias del plan, aunque no por tener un presupuesto más ajustado, las estrategias serán de menos calidad.

Esta segunda parte del trabajo tendrá la siguiente estructura:

5. Identidad de marca
6. Públicos
7. Posicionamiento
8. Diagnóstico de las necesidades de comunicación
9. Objetivos
10. Estrategia global de comunicación
11. Plan operacional
12. Seguimiento
13. Presupuesto
14. Evaluación

En definitiva un plan estratégico ayudará a definir un proyecto de futuro encargado de dirigir el negocio en base a los intereses de la empresa y no del entorno que le envuelven.

2. ANTECEDENTES

La odontología es una profesión con muchos años de antigüedad, que se ha ido adaptando a las necesidades de la sociedad y con una gran evolución en técnicas y materiales.

Actualmente, se puede estudiar odontología en 20 universidades españolas, tanto públicas como privadas. En el último curso escolar, la oferta de plazas ronda las 2.000 y en la última década, el número de licenciados/graduados, ha aumentado un 44% independientemente de la universidad, lo que supone alrededor de 1.500 nuevos dentistas cada año. (Pinilla, J. 2012: 15).

Con el nuevo plan de estudios (Plan Bolonia), se diferencian dos niveles, el grado y el posgrado. En el primero se imparten las enseñanzas básicas y formación general acompañado de un periodo de prácticas. El posgrado (Máster) es más específico, la formación es más avanzada y especializada. Esta oferta formativa reglada, supone el 30% de la oferta global, el resto lo componen los estudios no reglados (Masters propios).

Actualmente en el Col·legi Oficial d'Odontòlegs i Estomatòlegs de Catalunya hay inscritos cerca de 7.000 odontólogos divididos en tres grupos: colegiados en ejercicio, son aquellos que hacen práctica de su profesión con pacientes; colegiados sin ejercicio, personas que quieren seguir perteneciendo al colegio pero no ejercen; y colegiados exentos de cuotas,

profesionales con más de 70 años, más de 30 años de colegiación y sin ningún antecedente disciplinario. (www.coec.cat. Consulta: 30/04/2014)

Hoy por hoy, la odontología es una profesión muy masculinizada, pero en los últimos años la profesión se ha ido feminizando, este hecho se demuestra en Clínica Broch donde todas las empleadas, indistintamente de empleadas fijas y autónomas, son mujeres.

En cuanto al mercado dental, España ocupa el cuarto puesto en Europa por detrás de Alemania, Italia y Francia[1]. Este ranking incluye el consumo de implantología y ortodoncia. España gasta 472 millones de euros en el mercado dental, del cual más de la mitad de este gasto, proviene de las clínicas privadas. (Rosso, R; 2013).

Actualmente es muy difícil conocer los diferentes datos numéricos que conciernen a las clínicas dentales ya que, al pertenecer al ámbito de la salud, el acceso a esta información se complica. Es un sector muy competitivo y que ha crecido mucho los últimos años, este motivo hace que el acceso a ciertas informaciones para cualquier persona, resulte muy complicado. Además una de las fuentes que más información proporciona de diferentes sectores a través de diferentes estudios, como es el Instituto Nacional de Estadística, en este sector el buco sanitario, no ofrece ningún dato relevante salvo la media de visitas anuales al dentista.

2.1 Análisis de la situación

La RAE define odontólogo de la siguiente manera, “especialista en odontología”, cómo no es una definición muy clara, buscamos el significado de odontología y dice que es el “estudio de los dientes y del tratamiento de sus dolencias”. Además existe la palabra dentista, que es como una gran parte de la población conoce a estos profesionales, y es la “persona profesionalmente dedicada a cuidar la dentadura, reponer artificialmente sus faltas y curar sus enfermedades”. No existen diferencias entre los dos términos, odontólogo es más utilizado profesionalmente y dentista se usa de una forma más vulgar entre la población.

La odontología es un servicio que entra dentro del sistema sanitario español (Seguridad Social), pero en este caso la prestación ofrecida es muy limitada, y esto hace que existan un gran número de clínicas dentales privadas en todo el país.

Es una profesión conocida, pero de las menos solicitadas como consecuencia del coste de los servicios y del temor de los usuarios.

El temor a acudir a este especialista, proviene de años atrás cuando los odontólogos no utilizaban analgésicos para reducir las molestias de los tratamientos. Este hecho ha propiciado que hoy en día, aun habiendo evolucionado, mucha gente todavía se mantenga reacia a acudir a ellos a no ser que el problema sea muy molesto.

[1] Ver anexo b)

Debido a la actual situación económica del país, el dentista ha sido uno de los servicios que la gente ha descartado por el coste que supone, a menos que exista un elevado grado de molestia o gravedad. Esta situación ha desencadenado en un descenso de los ingresos mensuales en la clínica. Esta bajada comenzó en el 2012, donde en ese año, hubo una caída del 20% de la facturación anual, cabe decir que desde el tercer trimestre del 2013, los ingresos han ido aumentando poco a poco respecto al año anterior.

2.2 Competencia

La competencia para cualquier empresa por pequeña que sea es un aspecto que debe conocer y tener en cuenta. Por ello se define de la siguiente manera, “es cualquier otra empresa que ofrece productos similares o sustitutivos a los mismos mercados” (Santesmases, M. 1996: 180). Hay que tener en cuenta que dentro de la competencia encontramos la directa e indirecta.

La competencia directa es “el conjunto de empresas o entidades que actúan dentro del mismo sector y que atienden a los mismos grupos de clientes” (Santesmases, M. 1996: 182). Entendemos como competencia directa aquella empresa que ofrece el mismo producto o muy similar, en este caso concreto, el mismo servicio y, que es vendido en el mismo mercado.

La competencia indirecta “está formada por productos sustitutos o aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro, porque satisfacen las mismas necesidades” (Rivera, Jaime; de Garcillán, Mencía. 2012: 66).

En el caso del sector odontológico, únicamente encontramos competencia directa, ya que como no existe ningún producto o servicio sustitutivo, no hay competencia indirecta. Por ese motivo, todas las clínicas dentales de Hospitalet de Llobregat son competencia directa. Las principales competidoras que también ofrecen sus servicios en el mismo barrio que Clínica Broch son: Odont Quality, que además tiene otras clínicas en Barcelona y Sabadell; y Clínica Dental Sicilia que tiene tres clínicas más en Barcelona, Blanes y Hostalric.

Aunque las clínicas anteriores son las máximas competidoras de Clínica Broch debido a la localización de éstas, también hay que tener en cuenta el resto de clínicas dentales que se pueden encontrar en la ciudad de Hospitalet de Llobregat, además de las grandes cadenas que se dedican a la odontología como pueden ser Vitaldent, Unidental o Dentix, que como tienen un gran volumen de clínicas y pacientes pueden ofrecer unos precios mucho más competitivos que otra clínica dental más pequeña.

Además de las clínicas citadas anteriormente, también hay que tener en cuenta el servicio odontológico proporcionado por la seguridad social, aunque en este caso no incluyen todos los tratamientos que proporcionan el resto de clínicas privadas. Dentro de los servicios ofrecidos por la Seguridad Social encontramos:

“La atención bucodental en atención primaria tiene el siguiente contenido:

a) Información, educación para la salud y, en su caso, adiestramiento en materia de higiene y salud bucodental.
b) Tratamiento de procesos agudos odontológicos, entendiendo por tales los procesos infecciosos y/o inflamatorios que afectan al área bucodental, traumatismos oseodentarios, heridas y lesiones en la mucosa oral, así como la patología aguda de la articulación témporo-mandibular. Incluye consejo bucodental, tratamiento farmacológico de la patología bucal que lo requiera, exodoncias, exodoncias quirúrgicas, cirugía menor de la cavidad oral, revisión oral para la detección precoz de lesiones premalignas y, en su caso, biopsia de lesiones mucosas.
c) Exploración preventiva de la cavidad oral a mujeres embarazadas: Incluye instrucciones sanitarias en materia de dieta y salud bucodental, acompañadas de adiestramiento en higiene bucodental, y aplicación de flúor tópico de acuerdo a las necesidades individuales de cada mujer embarazada.
d) Medidas preventivas y asistenciales para la población infantil de acuerdo con los programas establecidos por las administraciones sanitarias competentes: Aplicación de flúor tópico, obturaciones, sellados de fisuras u otras.
e) Se consideran excluidos de la atención bucodental básica los siguientes tratamientos:
    - Tratamiento reparador de la dentición temporal.
    - Tratamientos ortodóncicos.
    - Exodoncias de piezas sanas
    - Tratamientos con finalidad exclusivamente estética.
    - Implantes dentarios.
    - Realización de pruebas complementarias para fines distintos de las prestaciones contempladas como financiables por el Sistema Nacional de Salud en esta norma.
f) En el caso de personas con discapacidad que, a causa de su deficiencia, no son capaces de mantener, sin ayuda de tratamientos sedativos, el necesario autocontrol que permita una adecuada atención a su salud bucodental, para facilitarles los anteriores servicios serán remitidas a aquellos ámbitos asistenciales donde se les pueda garantizar su correcta realización."

(BOE-A-2006-16212. Real Decreto 1030/2006, de 15 de septiembre, por el que se establece la cartera de servicios comunes del Sistema Nacional de Salud y el procedimiento para su actualización)

Otro caso es el de las diferentes mútuas, que cada vez más se unen a este mercado y, junto con las pólizas del seguro médico, ofrecen descuentos en una selección de tratamientos odontológicos en clínicas dentales asociadas.

2.3 Demanda actual

Tal y como se ha comentado anteriormente, cada año el sistema educativo aporta unos 1500 profesionales a la odontología en España, hecho que ha provocado que el porcentaje de colegiados haya aumentado con el paso de los años. Pero este aumento de colegiados, no ha hecho aumentar el incremento de clínicas dentales, es decir el número de centros no es proporcional al número de nuevos colegiados.

En el año 2011 el número de clínicas dentales[2] en Cataluña era de 4207, de las cuales 3419 se sitúan en la provincia de Barcelona, es decir el 81'27%.

Un dato curioso es que una gran parte de las solicitudes del año 2005 en Cataluña para obtener la licencia de una clínica dental fueron realizadas por personas que no poseen un título odontológico (Pinilla y Stoyanova 2007: 22). Este hecho puede ser derivado por encontrarse en un sector con un amplio crecimiento producido en los últimos 20 años, aunque en la actualidad no presente sus mejores cifras.

La actual situación económica del país ha propiciado que el sector dental al igual que otros sectores, no esté en el mejor de sus momentos. Este escenario ha provocado que en los últimos años, las familias españolas hayan reducido el presupuesto en odontología. En la siguiente tabla se puede observar el descenso del gasto medio en servicios dentales:

	Gasto medio total de las familias	Gasto medio en servicios médicos	Gasto medio en servicios dentales
2006	30561.61	393.32	66.28
2007	32000.75	407.13	52.89
2008	31953.24	462.56	64.75
2009	30410.74	453.57	50.76
2010	29782.34	436.08	45.16
2011	29481.92	414.02	40.6
Tasa de variación 2011/2006	-3.53%	5.26%	-38.74%

Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF). www.Ine.es

Primeramente se aprecia la bajada en el gasto medio anual de las familias, desde el año 2.006 hasta el 2.011, el presupuesto ha descendido en más de 1.000€, lo que conlleva a una disminución del gasto medio en servicios dentales, donde en el año 2.006 era de 66,28€ y en el 2.011 de 40,6€, una diferencia de 20€ en tan sólo 6 año. Aunque cabe destacar que aunque la media de las familias y de los servicios dentales se ha ido rebajando con los años, el gasto medio en servicios médicos ha aumentado un 5'26%.

2.4 Demanda futura

La demanda futura en cuanto al aumento de los servicios solicitados no augura grandes cambios a corto plazo, ya que la situación económica del país no parece que vaya a mejorar en los próximos meses.

[2] Ver anexo c)

Un estudio realizado por el Dr. Primitivo Roig Jornet (Estudio valorativo de los futuros odontólogos sobre su profesión) determina a través de una encuesta a diferentes profesionales del sector, la especialidad odontológica con más futuro[3]. Dentro de las opiniones, la que augura unas mejores expectativas es la implantología, una de las técnicas que actualmente tiene más demanda, según Clínica Broch.

Otro de los servicios que puede aumentar su petición en el futuro es la estética dental, cada vez más, la gente se preocupa de su salud bucal y, además, quieren que su sonrisa sea perfecta, de ahí los tratamientos estéticos como los blanqueamientos dentales o las carillas, una especie de láminas que corrigen pequeños desperfectos del diente.

Estos pronósticos se irán alcanzando a medida que el cliente vaya adquiriendo un nivel económico más elevado, ya que estamos hablando de tratamientos estéticos que suponen un gran coste. Entre los tratamiento más caros encontramos las prótesis dentales, 780€ por pieza, y el blanqueamiento dental por 380€. Los tratamientos más comunes como la higiene dental, tiene un precio de 50€ y las reconstrucciones (empastes) 55€. Éstos sólo son algunos ejemplos de los costes de algunos de los tratamientos.

2.5 Cartera de productos

Por lo general, los tratamientos dentales que el público conoce son los básicos como la higiene dental, la ortodoncia, las prótesis dentales o las extracciones, pero existen muchos otros de los que no somos conscientes a no ser que se tengan conocimientos de odontología. Es por ello que a continuación se nombra la cartera de productos, en este caso servicios que ofrece Clínica Broch.

[3] Ver anexo d)

Visitas y urgencias

- Primera visita
- Visita control
- Visita de urgencias
- Cementar puente / corona / etc.

Odontología preventiva y restauradora

- Higiene
- Fluor (Duraphat)
- Sellado
- Fluorización (cubeta)
- Revelador de placa + enseñanza de higiene
- Higiene con implantes, barra

Odontología restauradora

- Reconstrucción (composite/amlagama)
- Obturación provisional
- Colocación de poste

Periodoncia

- Curetaje
- Gingivectomia
- Injerto

Estética

- Piercing dental
- Blanqueamiento
- Refuerzo blanqueamiento
- Blanqueamiento interno
- Carilla composite
- Estudio para carillas

Endodoncia

- Endodoncia unirradicular
- Endodoncia birradicular
- Endodoncia multirradicular
- Apicogénesis
- Apicoformación con MTA
- Cura

Extracciones

- Extracción simple
- Extracción resto radicular
- Extracción pieza endodonciada
- Extracción quirúrgica
- Extracción molar juicio (erupcionada)
- Extracción molar juicio (no erupcionada)

Cirugías

- Apicectomía
- Injerto óseo (regeneración)
- Elevación de seno
- Alisar cresta alveolar
- Frenectomía

Implantología

- Estudio de implantes
- Implante unitario
- Férula quirúrgica

Prótesis sobre implantes

- Corona metal cerámica sobre implante
- Corona zirconio sobre implante
- Locators
- Barra + sobredentadura
- Barra
- Sobredentadura
- Arcada completa de fundas sobre implantes
- Hibrida
- Teflones
- Apretar implantes
- Cambio de tornillos

Prótesis

- Tallado pieza endodonciada
- Prótesis completa resina
- Prótesis parcial resina
- Prótesis parcial metálica (esquelético)
- Prótesis completa provisional inmediata
- Corona metal-cerámica
- Corona zirconio
- Perno muñon colado
- "Cangrejo"
- Puente Maryland
- Provisional resina
- Férula descarga

Composturas y arreglos de protesis

- Cortar puente / prótesis
- Limpieza prótesis
- Compostura (prótesis rota)
- Añadir pieza a prótesis
- Añadir a partir de la 2ª pieza a prótesis
- Añadir gancho a prótesis
- Soldadura
- Rebase de prótesis
- Cambio de ataches, caballitos, etc.
- Higiene prótesis (laboratorio)

Odontopediatría

- Higiene + flúor + EHO (revelador de placa)
- Aplicación flúor
- Reconstrucción
- Pulpotomía
- Pulpectomía
- Corona metal
- Sellado
- Extracción temporales
- Mantenedor espacio unilateral
- Mantenedor espacio bilateral

Ortodoncia

- Ortodoncia removible
- Ortodoncia fija (braquets)
- Ortodoncia fija estética (transparente)
- Ortodoncia fija lingual
- Ortodoncia fija invisible
- Aparato quad hélix

3. APLICACIÓN DEL MODELO DAFO

Durante el proceso de planificación estratégica se utilizan una serie de herramientas de análisis cuyo fin es conocer cual es la situación actual, qué necesitamos potenciar y mejorar del negocio.

El análisis DAFO fue descubierto por Albert Humphrey mientras participaba en una investigación llevada a cabo por el Stanford Research Institute entre los años 1960 y 1970, donde se intentaba descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.. En este estudio también participaban otros investigadores como Marion Dosher, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie.

Por tanto, se define el análisis DAFO como *la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización* (Munuera, J. L.; Rodríguez A. M. 2012: p. 172). Para determinar el análisis de los factores que influyen en el negocio, la herramienta más adecuada y más utilizada es esta matriz, donde se analizan tanto aspectos internos como externos. De esta forma el análisis permitirá ver de una forma más clara cuál es nuestra situación y el camino a seguir.

Dentro de los factores externos, encontramos las **oportunidades**, que son los elementos externos de la empresa/negocio, que pueden favorecer en el desarrollo de la actividad y las **amenazas**, que son los componentes que afectan al cumplimiento de la actividad.

En los factores internos, tenemos las **fortalezas**, que son los elementos propios que favorecen en el cumplimiento de los objetivos. Las **debilidades**, son las causas internas perjudiciales o que podrían serlo para la consecución de los objetivos.

DAFO	
Debilidades	**Fortalezas**
- Falta de espacio (2 boxes) - No poseen el mismo material / aparatología en boxes - No disponen de OPM (Ortopantomografía) - Horario (cierran viernes tarde y sábados) - Empleados autónomos	- La directora general es especialista en odontología pediátrica - Formación empleados (reciclaje) - Doctoras para cada especialidad - Seguimiento de los tratamientos - Todos los empleados pertenecen al sector - Precios competitivos - Descuentos en tratamientos para familias - Financiación sin intereses ni intermediarios
Amenazas	**Oportunidades**
- Gran competencia directa - La competencia directa dispone de más presupuesto para acciones comerciales - Seguros dentales por parte de mutuas - Fidelización del cliente	- Incorporación fisioterapeuta para ATM - Charlas educativas - Fidelización del cliente

Factores internos

Debilidades

- Falta de espacio. Actualmente la clínica dispone de 2 boxes para realizar los diferentes tratamientos, lo que dificulta aceptar una demanda más amplia de clientes por no disponer de más espacio para atenderlos.
- No poseen el mismo material / aparatología en boxes. El equipo de RayosX únicamente se encuentra en un box, por lo que sí el paciente necesita realizarse una radiografía, ha de esperar que el box se quede libre si en ese momento está ocupado.
- No disponen de OPM (ortopantomografía). Actualmente, la mayoría de clínicas ya disponen de esta técnica radiológica y la pueden realizar al momento. Al no disponer de ella en Clínica Broch, han de derivar a los pacientes a centros externos para realizarla, motivo por el cual hace que el diagnóstico se alargue durante unos días.
- Horario. Actualmente cierran los viernes por la tarde y los sábados, lo que reduce los horarios de visita para aquellas personas que trabajan durante la semana y su único día libre es el sábado.
- Empleados autónomos. El hecho de que las doctoras sean autónomas es una debilidad, ya que no se encuentran todos los días en la clínica, por lo que si surge alguna urgencia los pacientes se tienen que esperar al día que acude el especialista.

Fortalezas

- La directora general es especialista en odontología pediátrica. Muy pocos dentistas tienen la especialización en niños y ésta es una gran ventaja competitiva con la que juega Clínica Broch.
- Formación empleados. La formación en este sector es muy importante, ya que actualmente, las técnicas son más novedosas. Es por ello que todos los empleados hacen cursos para reciclarse y estar al día de estas novedades. Cómo las que más cursos de este tipo han de hacer las odontólogas, y éstas son autónomas, cada una se paga los diferentes cursos que realizan.
- Doctoras para cada especialidad. Aunque son autónomas, hay una doctora para cada especialidad, ortodontista, cirujana, etc.
- Todos los empleados pertenecen al sector. Cada vez más, todos los empleados de clínicas dentales pertenecen al sector de la salud y por tanto no obedece a un criterio profesional en su estructura. En Clínica Broch, hasta la recepcionista es higienista bucodental.
- Seguimiento de los tratamientos. Todos los tratamientos, por pequeños que sean, llevan un control para comprobar que todo vaya perfectamente y no surjan complicaciones.
- Precios competitivos. En Clínica Broch se pueden encontrar todos los tratamientos a precios muy competitivos en comparación con la competencia directa.

- Descuentos en tratamientos para familias. Actualmente debido a la situación económica del país y de muchas familias, se ofrecen una serie de descuentos a aquellas en las que todos sus miembros acuden a la clínica. Se les ofrece un 5% en todos los tratamientos y un 10% en implantología, prótesis y ortodoncia.
- Financiación sin intereses ni intermediarios. Para una selección de pacientes que son fieles a Clínica Broch desde hace años, se les ofrece la posibilidad de financiar sus tratamientos sin intereses ni intermediarios.

Factores externos

Amenazas

- Gran competencia directa. La seguridad social es una amenaza, ya que en la actualidad los niños y embarazadas quedan cubiertos en este sistema. Además, tratamientos como las extracciones son cubiertos para aquellas personas que contribuyen en el sistema sanitario español. Sin olvidarnos también de las grandes cadenas que en ocasiones lanzan promociones muy agresivas para los pequeños negocios.
- La competencia directa dispone de más presupuesto para acciones comerciales. Exactamente nos referimos a las grandes cadenas, que como tienen un gran número de clínicas, su facturación anual es más alta y, por ese motivo, se pueden permitir la emisión de anuncios en diferentes medios convencionales como la televisión y la radio.
- Seguros dentales por parte de mútuas. Actualmente, las compañías de seguros ofrecen ventajas en servicios odontológicos a aquellas personas que disponen de un seguro médico. Con la actual situación económica se convierte en una gran amenaza para las pequeñas clínicas dentales.
- Fidelización del cliente. Es una profesión a la que el cliente suele ser fiel, ya que es una relación que se establece, en muchos casos, desde que el paciente es pequeño. Por lo que conseguir nuevos clientes, que ya acuden a otras clínicas puede ser muy difícil.

Oportunidades

- Incorporación fisioterapeuta para ATM. Actualmente se cuenta con una fisioterapeuta, especializada en la articulación tempomandibular, un servicio que se ofrece a aquellas personas que han de descontracturar la articulación mandibular.
- Charlas educativas. Cada vez más la población es consciente de que han de mantener una buena higiene dental, de ahí surge el interés para conseguir una salud bucodental mejor, por ello cada cierto tiempo se pone a disposición de los clientes la asistencia a diferentes charlas para mejorar la higiene.
- Fidelización del cliente. Al igual que se comenta en las amenazas, los consumidores acostumbran a ser fieles a su dentista de toda la vida porque es la persona que le

conoce y ya saben como trabajan. Por ese motivo, que el cliente sea fiel es una oportunidad para Clínica Broch, ya que una vez que se afianza la relación, a no ser que haya discrepancias o alguna mala experiencia, éste siempre seguirá acudiendo a su dentista de confianza.

4. MISIÓN Y VISIÓN

En el inicio de este trabajo, ya se ha comentado en que consiste la misión y la visión de una empresa, pero es mejor recordarlo para entender mejor estos aspectos referidos a Clínica Broch.

La misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, el motivo principal por el cual ésta existe. En definitiva es la que da a conocer la actividad o servicio que ofrece. En este caso, la misión es conseguir que los clientes puedan solventar sus problemas bucales a precios competitivos y con las últimas técnicas menos invasivas. Después de explicarle a Sandra Broch lo que es la misión de la empresa, la define de la siguiente manera "el objetivo fundamental al que va orientado la empresa y con él se define el servicio que ofrece".

En cambio, la visión determina lo que la empresa desea ser en un futuro no muy lejano, a corto plazo. Para Clínica Broch la visión con el nuevo reposicionamiento, es conseguir ser un referente en clínicas dentales especializadas en odontopediatría en la ciudad de Hospitalet de Llobregat siguiendo la imagen establecida. Lo mismo con la visión, Sandra la entiende como "el objetivo en el que la empresa se fija conseguir en un determinado tiempo".

5. IDENTIDAD DE MARCA

Cuando hablamos de identidad de marca, nos referimos a los atributos que componen la marca y los elementos que la identifican, la interpretación de estos elementos por parte del cliente también forman parte de la identidad. Así pues, este concepto está basado en dos aspectos, la **personalidad** y la **imagen** de la marca.

La identidad de marca es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing con vistas al mercado […] no sólo es importante el crear una identidad de marca clara y sólida […] es fundamental transmitir esa identidad y convertirla en una imagen de marca real en la mente de los consumidores. (Jiménez, Ana Isabel; Calderón Haydée; et altres. 2004: p. 70).

Desde su inauguración Clínica Broch ha querido diferenciarse del resto de clínicas, siendo su objetivo conseguir que sus pacientes tengan una boca sana y bonita con instalaciones de última tecnología. Hay que tener en cuenta que todas las clínicas dentales persiguen el

mismo objetivo y diferenciarse unas de otras resulta ser muy complicado, pero hay que alcanzar esa diferenciación para conseguir una identidad de marca única y diferente.

Para llevar a cabo el análisis de la identidad de marca, utilizaremos los siete vectores descritos por Joan Costa.

1. *El nombre o la identidad verbal*

El primer punto viene a referirse al nombre de la empresa, ya que como comenta el autor, "el nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa" (Costa, J. 1992: 30).

En este caso concreto el nombre por el que se conoce la empresa es Clínica Broch Dental, un poco largo si queremos que los públicos nos recuerden con facilidad.

2. *El logotipo*

Una vez se tiene el nombre o identidad verbal, el siguiente paso es reproducirlo de forma visual, es decir en un logotipo. Éste es muy importante debido a que nuestros públicos nos recordarán gracias al mismo.

Actualmente la clínica se identifica con el siguiente logotipo que, como se puede observar, no tiene mucha relación con la idea de negocio ya que para poder identificar que pertenece al sector de la odontología, hay que fijarse mucho para ver que la manzana tiene un mordisco.

3. *La simbología gráfica*

La simbología gráfica es otro tipo de identidad, "unas veces se asocian al logotipo formando un todo, otras veces el mismo logotipo incorpora signos icónicos y opera así al mismo tiempo la función lingüística, la función simbólica y la función estética" (Costa, J. 1992: 32).

En el caso de Clínica Broch, este símbolo gráfico está representado por la manzana, es cierto que esta imagen tiene una mayor capacidad de impacto, pero cuando son empresas tan pequeñas como en nuestro caso, no es tan fácil conseguir la asociación entre el símbolo y la empresa.

4. *Identidad cromática*

Como bien indica el nombre del punto, la identidad cromática no se refiere a la identidad en sí, sino al color o colores utilizados por la marca. Un aspecto importante del color es que "realiza una función identificadora en el primer nivel de la sensación

visual, y una función mnemónica que vincula color, posicionamiento e imagen" (Costa, J. 1992: 33).

La elección del color no se queda únicamente en un color que guste o combine con otros, generalmente son escogidos por el significado que tienen. En el caso de Clínica Broch su color corporativo principal es el naranja, además también utilizan el gris para complementar.

El color naranja, aporta accesibilidad y llama la atención "tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y una cualidad dinámica muy positiva y energética: es vitaminado" (Ricupero, S. 2007: 17). El gris en cambio aporta neutralidad lo que provoca que el naranja resalte mucho más.

5. *La identidad cultural*

La identidad cultural "considera […] los signos culturales, o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, de modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad" (Costa, J. 1992: 33)

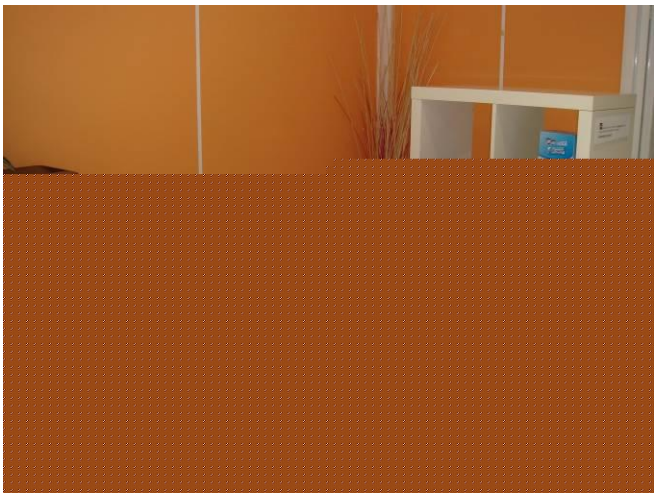
Clínica Broch tiene una forma de actuar en la que apuesta por la dedicación exclusiva para cada paciente. Adquiere un compromiso hacia ellos estableciendo una relación duradera en el tiempo, donde la base de la misma es la confianza.

6. *Los escenarios de la identidad: la arquitectura corporativa*

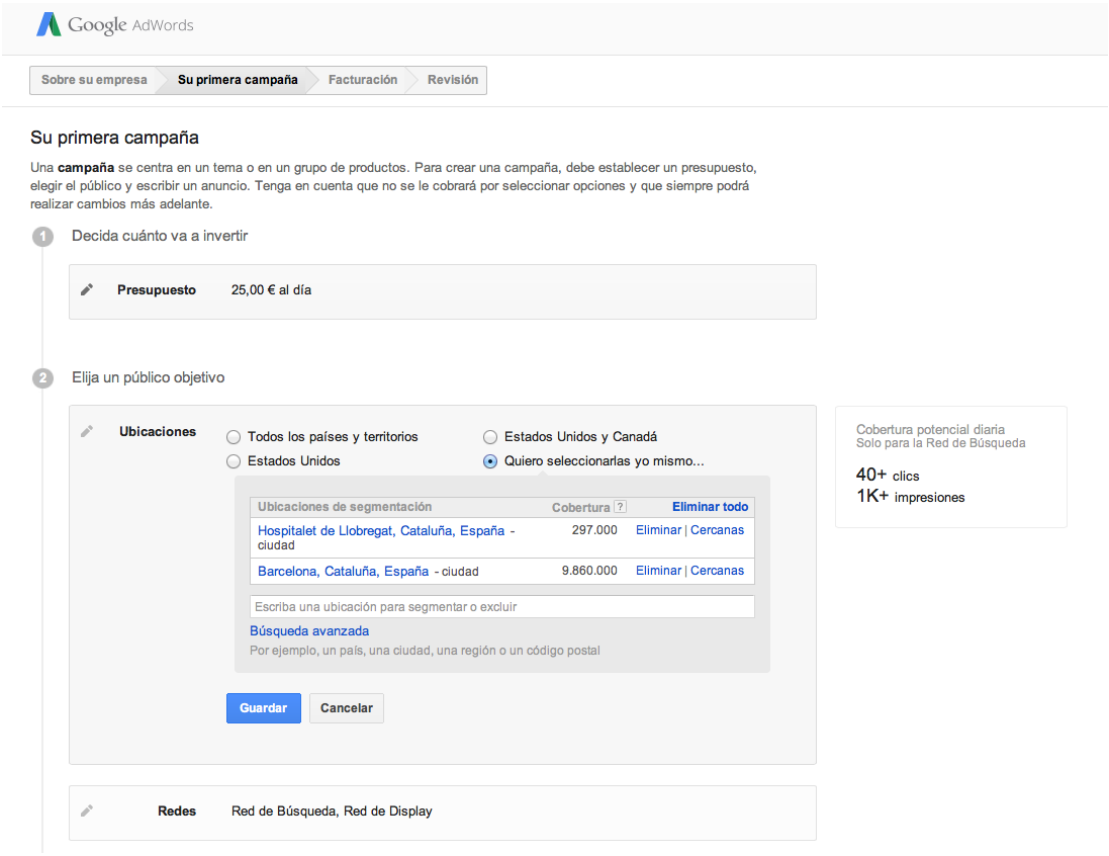
La arquitectura corporativa se refiere a "toda acción se produce en algún lugar de la empresa […] lugares todos ellos que constituyen un marco de interrelaciones […] que es parte constitutiva de la empresa. Y por tanto, de su identidad" (Costa, J. 1992: 34).

La actividad, tiene lugar en un local comercial. En fachada se puede identificar perfectamente cuál es el negocio que se desarrolla dentro de las instalaciones. Como se observa en la siguiente fotografía, tenemos el cartel, con el logotipo y el nombre de la empresa. Y por último, en la cristalera dos vinilos con el logotipo de la empresa, además de algunos de los servicios que se ofrecen.

Nada más entrar, se encuentra la recepción en la que sus paredes son de color naranja, el color corporativo, la siguiente estancia es la sala de espera, ésta es de color blanco para aportar tranquilidad, además de aportar sensación de higiene, a los pacientes mientras esperan. Los boxes también son de color blanco para no transmitir diferentes sensaciones a los pacientes, pero el sillón es de color naranja.

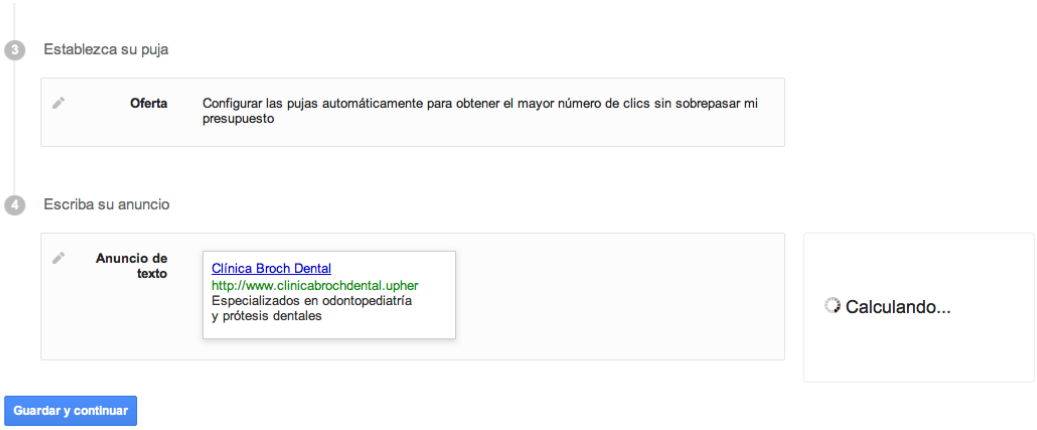


Recepción



A continuación de la ubicación se escogen las palabras clave que se pueden observar en la siguiente imagen.

Y por último se crea el anuncio en función de los objetivos, en este caso damos a conocer el nuevo reposicionamiento.



Una vez creada la campaña se activa y a través de la pestaña de revisión se podrá ir comprobando la efectividad de la misma.

Concurso en Facebook

Para atraer el tráfico en la página de Facebook que tiene Clínica Broch, entre los padres y madres de niños, en determinadas épocas del año como vacaciones de verano y navidades, se realizará una pregunta con un tema referido a la salud bucodental, que tendrán que responder los seguidores si quieren entrar en el sorteo de un kit.

El kit estará compuesto por un cepillo dental eléctrico, dentífricos, y diferentes muestras de productos dentales.

12. SEGUIMIENTO

Es necesario establecer un timing para llevar el control de las acciones, y saber en qué época es mejor llevarlas a cabo. Hay que tener en cuenta las fechas en que se realizarán las

acciones, en este preciso momento es una mala época para empezar la estrategia, por ello las acciones empezarán a desarrollarse después del verano, exactamente en el mes de Septiembre.

A continuación se muestra el timing de las diferentes acciones.

Logotipo: será la primera acción. Desde la vuelta de vacaciones en Septiembre, se dará a conocer la nueva imagen de Clínica Broch mostrando el nuevo logo y cambiando la cartelería del local.

Parada de fruta: la edición del 2014 de Botigues al Carrer, fue en el mes de abril, por lo que esta acción se llevará a cabo en Abril de 2015 en la siguiente edición.

Charla centro educativo: como mantener una buena higiene dental es un hábito, la mejor época para hacer estas charlas es en el comienzo del nuevo curso escolar donde los niños empiezan de nuevo la rutina después de un largo periodo de vacaciones. Apoyarse en la vuelta a la rutina puede ser una buena ocasión de conseguir que los niños sigan unos buenos hábitos de higiene bucal.

Charla en la clínica: el propósito de este tipo de charlas es realizar una o dos al mes durante el calendario laboral. Cada una con una temática diferente, a la que puedan acudir los pacientes para ampliar los conocimientos sobre las dolencias que tienen por ejemplo, o conocer cuáles son unas buenas pautas para conseguir una higiene cien por cien efectiva.

Lo ideal sería conseguir que las charlas fuesen cada quince días, para lograr un feedback con los pacientes. Al ser una novedad, se empezará con una charla al mes para ver la aceptación de las mismas y conseguir que poco a poco se vayan animando a participar.

En un principio los meses de Diciembre y Enero, no se realizarían charlas por las vacaciones de navidad ya que probablemente no acudiría mucha gente, y se terminarían en Mayo, un mes antes de las vacaciones de verano por el mismo motivo.

Posicionamiento en Adwords: primeramente esta acción se realizará durante un mes, siguiendo una cierta coherencia con el resto de acciones, esta se llevará a cabo durante el mes de Enero, que aunque es un mal mes debido a los gastos que han tenido las familias, se viene de una época en la que se comen muchos dulces y de esta forma, en el momento en que una madre tenga que llevar a su hijo al dentista, puede recordar ese anuncio que vio hace un tiempo y acudir a Clínica Broch.

Lo mismo pasa en el mes de abril, normalmente coincide con Semana Santa, una semana en la que también se comen dulces y los niños empiezan a comer helados. Lo bueno de este mes es que para la mayoría de las familias no es un mes de muchos gastos, y en esta ocasión si que podríamos conseguir nuevos clientes al momento.

Concurso de Facebook: en esta acción se sortean 2 kits con productos para la higiene bucal, lo ideal es repartirlo a lo largo del año y lo más adecuado es hacerlo en épocas señaladas cómo vacaciones y navidades.

Timing anual de acciones:

	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Cambio identidad corporativa												
Parada de fruta												
Charla en centro educativo												
Charla en la clínica												
Posicionamiento en Adwords												
Concurso en redes sociales												

13. PRESUPUESTO

Para llevar a cabo todo el plan de acciones dirigidas a dar a conocer el nuevo reposicionamiento de Clínica Broch, contamos con un presupuesto 3000€. Lo adecuado es dejar un margen de dinero para posibles contratiempos que puedan surgir.

Identidad visual		
Logotipo – Diseñador freelance		500€
Rótulo entrada 100x30cm		275€
Tarjetas de visita 2.500u. doble cara a color		107’69€
Flyer A6 1.000u. doble cara a color		78’65€
Posicionamiento en Adwords (2 meses)		1.500€
Parada de fruta		
Compra de alimentos		75€
Otros productos (Chicles, hilo dental)		25€
Charlas		
Cepillos dentales Lacer 125u.		150€
Kits de regalo 2u.		300€
	Total:	3.011’34€

Después de valorar el coste para todas las acciones que se tendrán que realizar, el presupuesto se sobrepasa en 11’34€. Es demasiado ajustado ya que siempre es mejor no llegar al máximo marcado por la empresa por si surge algún contratiempo. Una vez se presente el presupuesto, en este caso a Clínica Broch, deberá aceptarse. En el caso de que no sea así, se tendrán que descartar algunas acciones, o reducir el presupuesto de las mismas.

14. EVALUACIÓN

En este momento, no se pueden sacar unas conclusiones reales, ya que es un proyecto que se va a llevar a cabo durante un periodo de tiempo con unas acciones ya establecidas y, por tanto, ha de pasar un tiempo para medir la efectividad del plan estratégico y poder definir si éste ha sido rentable o no. Pero se espera que todas las acciones realizadas, sean efectivas y se consigan todos los objetivos marcados desde un principio.

En el caso de tener que evaluar las acciones, se haría a través de los KPI (Key Performance Indicators) es decir los indicadores clave de rendimiento. Permiten explicar "en que rango óptimo rendimiento nos deberíamos situar al alcanzar los objetivos" (Curto, J. 2010: 36), es una forma de saber si se han cumplido los objetivos una vez se han realizado las acciones.

Para saber si se han cumplido los objetivos, se determinan una serie de preguntas para evaluarlos:

Fidelizar a los pacientes y captar un 5% de nuevos clientes:

- Número de clientes nuevos
- Número de clientes en comparación con el trimestre del año anterior

Cambiar los hábitos de higiene bucal

- Resultado de las revisiones realizadas a los pacientes
- Tipo de visita realizada

Posicionar Clínica Broch como una clínica especializada en odontología pediátrica y prótesis dentales

- Tipo de tratamiento realizado
- Tipología de paciente

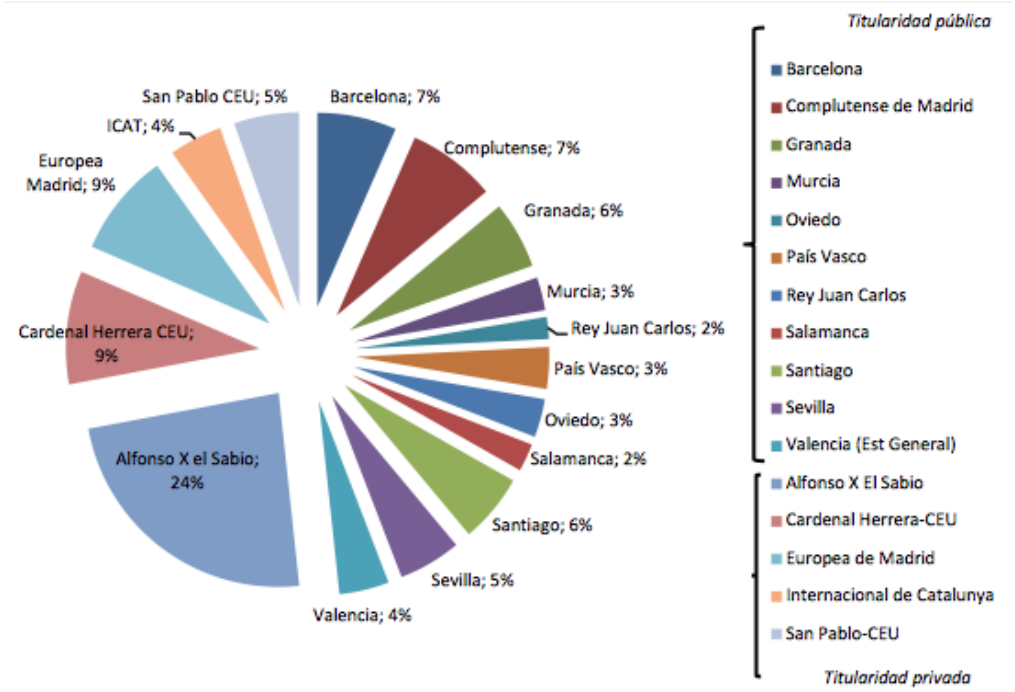
15. CONCLUSIONES

La comunicación es un aspecto muy importante que todas las empresas, por grandes o pequeñas que sean, han de tener en cuenta. Es cierto que muchas empresas pequeñas no disponen de un presupuesto para la realización de diferentes estudios para mejorarla, además de empresas que piensan que ésta no es importante. En ese aspecto se equivocan, la comunicación es uno de los aspectos en los que la empresa ha de incidir, si no existe una buena comunicación entre la empresa y sus públicos muy difícilmente ésta podrá conseguir sus objetivos. Es por ello que aunque una empresa sea pequeña y tenga muy pocos trabajadores, es aconsejable disponer de un plan de comunicación o de cualquier otra

herramienta que ayude a comprender la situación real del negocio. De esta forma, las empresas podrían mejorar muchos aspectos negativos de los que no son conscientes, y conseguir unos beneficios tanto cualitativos como cuantitativos.

16. ANEXO

a) Universidades españolas con estudios de Odontología



fuente: El futuro de la profesión de dentista en España: expectativas laborales de los nuevos egresados

b) Sector dental España

MERCADO DENTAL EUROPEO	
Alemania	2270
Italia	1049
Francia	1034
España	472
Reino Unido	424
Holanda	240
Austria	187
Bélgica	120
Suiza	120
Suecia	110
Dinamarca	58
Republica Ceca	54
Hungría	34
Irlanda	16

** Polonia no disponible*

fuente: Gaceta dental

c) Número de clínicas dentales existente en los Registros Sanitarios Autonómicos

Canarias	893
SC Tenerife	473
Las Palmas	420
Andalucía	3914
Almería	295
Cádiz	466
Córdoba	387
Granada	595
Huelva	214
Jaén	294
Málaga	811
Sevilla	852
La Rioja	162
Castilla y León	1027
Ávila	62
Burgos	144
León	226
Palencia	62
Salamanca	161
Segovia	67
Soria	35
Vallalodid	202
Zamora	68
Comunidad de Madrid	3665
Comunidad Valenciana	2659
Alicante	802
Castellón	258
Valencia	1598
Cantabria	270
Aragón	608
Huesca	72
Teruel	46
Zaragoza	488
Asturias	612
Baleares*	548
Castilla La Mancha*	711
Albacete	159
Ciudad Real	193
Cuenca	62
Guadalajara	66
Toledo	229
Cataluña	4207
Barcelona	3419
Girona	338
Lleida	172
Tarragona	277
Total España	**19878**

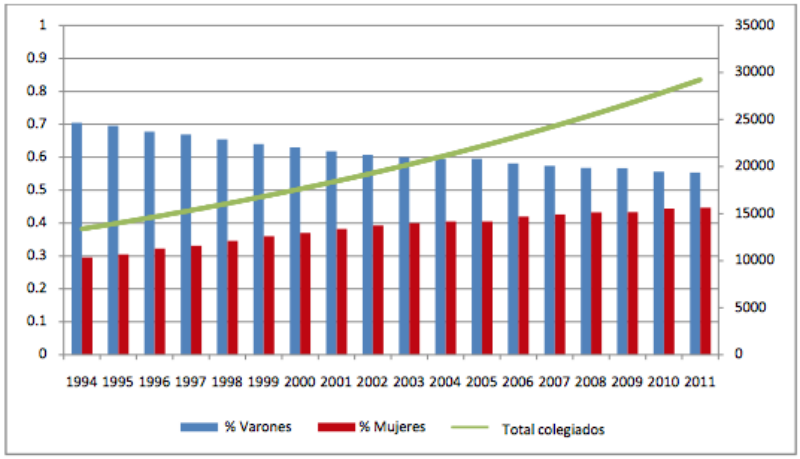
Fuente: El futuro de la profesión de dentista en España: expectativas laborales de los nuevos egresados

d) Especialidad odontológica con más futuro

Valor	Frecuencia	Frecuencia relativa
IMPLANTOLOGÍA	57	0,3775
ORTODONCIA	33	0,2185
PERIODONCIA	19	0,1258
ESTÉTICA	16	0,1060
CIRUGÍA	9	0,0596
PRÓTESIS	5	0,0331
PREVENTIVA	5	0,0331
GERODONTOLOGÍA	3	0,0199
ODONTOPEDIATRÍA	2	0,0132
ENDODONCIA	1	0,0066
NO SABE	1	0,0066

fuente: Estudio valorativo de los futuros odontólogos sobre su profesión

e) Porcentaje de colegiados por sexo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

f) ENTREVISTA DIRECTORA DE LA CLÍNICA BROCH – SANDRA BROCH

El objetivo principal de esta entrevista es conocer como funciona la clínica y cuales son las premisas para desarrollar el plan estratégico para el reposicionamiento de la misma.

¿Qué es Clínica Broch?

Clínica Broch es una clínica dental familiar que, únicamente cuenta con una clínica y, de momento no está en los planes una ampliación de negocio.

Clínica Broch está formada por mí Sandra Broch, la directora general, dos higienistas bucodentales Estefanía y Patricia, otra odontóloga Gema y la ortodontista Carol.

¿Cuál es el principal objetivo de la Clínica Broch?

Que nuestros pacientes tengan una boca sana y bonita a unos precios muy competitivos. Para conseguirlo tenemos personal especializado en las diferentes técnicas y además, nuestras instalaciones cuentan con elementos de última tecnología.

¿Cuál es la filosofía de Clínica Broch?

Clínica Broch se basa en dos principios básicos como forma de ver el negocio.

Por un lado está la experiencia positiva, queremos que nuestros pacientes vean un compromiso por nuestra parte, que no se sientan como simples pacientes, lo que queremos es establecer una relación duradera que se base en el tratamiento personalizado a cada paciente para mejorar su calidad de vida.

Por otro lado tenemos la dedicación exclusiva, queremos tratar los problemas de cada uno de nuestros pacientes como problemas propios para conseguir que la visita al odontólogo sea lo más cómoda para ellos. Que tengan una experiencia positiva cada vez que salen por la puerta es un aspecto fundamental para nosotros, ya que de esta forma sabemos que en cualquier otro problema volverán a nosotros.

¿Qué es lo que quiere conseguir con este plan estratégico?

Que nuestros clientes nos vean como una clínica dental especializada en odontología pediátrica y en prótesis dentales.

No todos los odontólogos están especializados en los niños y, aunque mucha gente no le da importancia a éstos, hacerles saber desde pequeños que han de cuidar su salud buco dental, es muy importante para ahorrarles posibles problemas posteriores. Por ese motivo estar especializada en odontología pediátrica puede suponer una ventaja delante de las otras clínicas dentales de la zona.

Las prótesis dentales es otro de los servicios que más se demandan actualmente en la clínica, por ello también es importante dar a conocer este tipo de servicios y que nuestros clientes nos conozcan por ello.

¿Qué tipo de servicios ofrecéis?

Ofrecemos todo tipo de servicios relacionados con la salud bucal, pero los podemos dividir en 6 grandes grupos que son: odontología general, odontopediatría, implantes, estética dental, ortodoncia y prótesis.

Dentro de estos grupos se ofrecen diferentes servicios relacionados con cada grupo.

¿Es la misma persona la que realiza todos los tratamientos?

No, en Clínica Broch apostamos por la especialización y es por ese motivo por el que tenemos diferentes doctoras, cada una especializada en una parte de la odontología, para ofrecer un servicio de máxima calidad a nuestros pacientes.

¿Son todas las doctoras empleadas únicamente en Clinica Broch?

No, las odontólogas son todas autónomas y tienen unos días específicos cada semana para acudir a la clínica. Ellas además combinan su trabajo en Clínica Broch con otras clínicas dentales.

¿Cree que el hecho de que acudan unos días concretos puede perjudicar a la clínica?

La mayoría de clínicas dentales funcionan de esta forma, es muy difícil tener contratados a un doctor de cada especialidad y más cuando es una clínica pequeña. Por ello, esta forma de negocio de momento no ha conllevado ningún problema.

¿Qué pasaría si alguna de las doctoras autónomas diese por finalizada la relación con Clínica Broch?

Desde la inauguración en 2007, contamos con la colaboración de las mismas doctoras, por lo que actualmente no es un aspecto que me preocupe.

¿Desea añadir algo más?

No, con los puntos anteriores ya he dado toda la información necesaria.

17. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2012) *El plan estratégico en la práctica*. Pozuelo de Alarcón: ESIC.

Sanz, Javier. (1999). *Historia general de la odontología española.* Barcelona: MASSON.

Ustrell i Torrent, Josep M. (1997) *Història de l'odontologia.* Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.

Enrique, Ana Mª; Soler, Pere; et altres. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; et altres. (2000) *Introducción al marketing*. Madrid: Pearson.

Dess, Gregory G. (2003) *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas.* Madrid: McGraw-Hill.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de marketing*. México :Pearson Educación.

Libaert, Thierry. (2005). *El plan de comunicación organizacional.* Limusa.

Gil, Miguel Ángel; Rodríguez, Tomás; et altres. (2001). *Prácticas locales de creatividad social*. Barcelona: El viejo Topo.

Munuera, José Luís; Rodríguez, Ana Isabel. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Westwood, John. (1999). *30 Minutos para redactar un plan de marketing*. Barcelona: Granica.

Westwood, John. (2001). *Cómo crear un plan de marketing*. Barcelona: Gedisa.

Hernández, Cesáreo; Del Olmo, Ricardo; García, Jesús. (1994). *El plan de marketing estratégico.* Barcelona: Gestión 2000.

Rodríguez, Inma. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing.* Barcelona: UOC.

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich. (2000). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.

Jiménez, Ana Isabel; Calderón Haydée; et altres. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Editorial UOC.

Pérez, Luis Alfonso. (2004). *Marketing social: teoría y práctica.* México: Prentice Hall.

Berral, Isidoro. (1996). Tácticas aplicadas de marketing. Madrid: Díaz de santos.

Santesmases, Miquel. (1996). *Términos de marketing: diccionario – base de datos*. Madrid: Pirámide.

Rivera, Jaime; de Garcillán, Mencía. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones.* Pozuelo de Alarcón: ESIC Editorial.

Castellblanque, Mariano. (2006). *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Editorial UOC.

Costa, Joan. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones CEAC.

Curto, Josep. (2010). *Introducción al business intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.

Ricupero, Sergio. *Diseño gráfico en el aula: guía de trabajos prácticos.* Buenos Aires: Nobuko.

Webgrafía:

Rosso, Roberto. Gaceta dental, *La relevancia del sector dental en Europa*. 2013.

(http://www.gacetadental.com/2013/09/la-relevancia-del-sector-dental-espanol-en-europa-45235/). Fecha de la consulta 31.03.2014

Pinilla, Jaime; *Estudio descriptivo del mercado odontológico del futuro*. 2011. (http://www.gacetadental.com/2011/10/estudio-descriptivo-del-mercado-odontolgico-del-futuro-25377/) Fecha de la consulta 31.03.2014

Consejo dentistas, *El futuro de la profesión de dentista en España: expectativas laborales de los nuevos egresados.* 2012. (http://www.consejodentistas.es/pdf/EL%20FUTURO%20DE%20LA%20PROFESION%20DE%20DENTISTA%20EN%20ESPANA.pdf) Fecha de la consulta 31.03.2014

Real Decreto 1030/2006, de 15 de septiembre, por el que se establece la cartera de servicios comunes del Sistema Nacional de Salud y el procedimiento para su actualización. (http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/097419#documentoPDF) Fecha de la consulta 25.04.2014

Col·legi Oficial d'Odontòlegs i Estomatòlegs de Catalunya. (www.coec.cat) Fecha de la consulta 30.04.2014

Diez alimentos que limpian los dientes (http://spanish.peopledaily.com.cn/92122/7892126.html) Fecha de la consulta 02.05.2014

Alimentos que limpian los dientes (http://www.odontologosonline.com/alimentos-que-limpian-los-dientes/) Fecha de la consulta 02.05.2014

Las empresas que tengan hasta 250 trabajadores también serán consideradas pymes (http://www.20minutos.es/noticia/1948020/0/empresas-hasta/250-trabajadores/consideradas-pymes/#xtor=AD-15&xts=467263) Fecha de la consulta 04.05.2014