

KNOTGROUP COMO PIEZA CLAVE DE NUESTRA ESTRATEGIA



En un entorno cada día más competitivo, las clínicas dentales deben contar con una estrategia en la que el paciente sea el centro y corazón para crecer y competir con éxito. Como parte integrante de Knotgroup, desde Clínica Tejerina son conscientes de la importancia de generar promotores en sus pacientes y formar parte de este Grupo les ayuda a aportar el valor añadido imprescindible para hacer que cada vez más pacientes confíen en ellos.



Luis Tejerina

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo y Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA) por ESADE, cuenta con una dilatada trayectoria como consultor en ámbitos relacionados con la estrategia, la organización y la tecnología aplicados a entornos competitivos de la medicina como es la Odontología.

Tiene una gran experiencia directiva al frente de organizaciones odontológicas, como es el caso de Clínica Tejerina (Gijón).

También ha sido profesor de ESADE en la licenciatura de BA y en el MBA, y es un experimentado formador de directivos de organizaciones del sector dental.



Equipo de Clínica Tejerina con los Dres. José María Tejerina y Pablo Tejerina a la cabeza.

Después de más de 53 años de funcionamiento de nuestra clínica, Clínica Tejerina, las cosas han cambiado mucho. Ha habido épocas más estables y otras más turbulentas y en la actualidad nos encontramos, sin duda, ante una situación de profundo cambio y reestructuración de nuestro sector.

Múltiples cambios tanto a nivel macro como micro hacen que la realidad actual sea ya muy diferente de la que existía hace 5 ó 10 años atrás, así como dife-

rente será también el “tablero” en el que los diferentes actores nos encontraremos en los próximos años. Tendencias como el envejecimiento de la población y las expectativas de calidad de vida del segmento de la gente de edad avanzada o la ingente y creciente información disponible, hacen que nuestros pacientes evolucionen y sean más exigentes.

El imparable ascenso de los licenciados en Odontología, del que hemos sido testigos en las últimas décadas, hace que el mercado laboral sea total-

“
Somos una clínica de tradición familiar, llevamos más 50 años de trayectoria en nuestra ciudad con un proyecto de empresa donde existe un protocolo familiar que rige los diferentes roles de cada miembro de la familia dentro y fuera de la empresa familiar en lo que se refiere a su condición de trabajador y/o accionista
 ”



En la imagen, la Clínica Tejerina en Gijón (Asturias).

mente diferente al que el sector estaba acostumbrado. Siendo esta tendencia más que conocida, sin duda, sigue transformando la manera en la que se organizan las diferentes propuestas con las que ofrecemos servicios al usuario final.

La tecnología y la capacidad de proceso de información es el otro gran agente transformador. La Medicina en general y también la Odontología en particular se remodelan y nos permiten incrementar el valor añadido que ofrecemos a nuestros pacientes. No sustituyen a la forma tradicional de hacer Odontología, pero sí nos permiten mejorar y ser más eficientes, algo que redundará en el bien del paciente.

El paciente, centro y corazón de la estrategia

En este entorno que día a día se hace más competitivo, queramos o no, nos encontramos en un ecosistema donde hay ganadores y perdedores. Para formar parte del primer grupo es importante tener claro hacia dónde nos dirigimos como clínica, cómo nos posicionamos y con qué recursos contamos para ello, con el fin de diseñar una estrategia. Nuestra estrategia parte por tener claros nuestros orígenes, clínica de tradición familiar, muchos años de trato honesto y humano (tratar a los pacientes como nos gustaría ser tratados), tanto desde el punto de vista clínico como relacional. Todo ello colocando al paciente en el foco, lo que implica

que cualquier decisión de calado debe pasar el corte de la aportación neta que la misma genera para nuestros pacientes. El paciente el centro y corazón de nuestra estrategia para competir y crecer con éxito.

Para que esto no se quede en un deseo voluntarista nos ha ayudado mucho ser capaces de comenzar a medirlo. Como afirmó el profesor Peter F. Drucker, “lo que no se mide, no se puede mejorar”. Por este motivo, hace ya unos cuantos años que el NPS (Net Promoter Score) se ha convertido en una de nuestras métricas favoritas para medir la salud de nuestra clínica. El NPS, desarrollado por el profesor Fred Reichheld de Harvard University, es un sencillo pero muy eficaz concepto que mide el porcentaje de pacientes que nos promueven y recomiendan en su entorno.

La mejora continua de esta métrica se ha convertido para nosotros en una especie de obsesión, de forma que lo medimos sistemáticamente, comparamos históricos, también podemos medirlo para diferentes miembros del equipo y, sobre todo, diseñamos planes de acción para ser capaces de mejorarlo continuamente. Con el tiempo todo esto va permeabilizando en todo el equipo de forma que de manera natural todo trabajador entiende que esta preocupación por generar promotores en nuestros pacientes es pieza clave de nuestra cultura empresarial.



Luis Tejerina en un evento Knotgroup.

La importancia que le damos a este aspecto proviene de que en el fondo sabemos que si esto va bien, lo demás ocurre como consecuencia. Si nuestros pacientes tienen un nivel de satisfacción tan bueno que más del 90% se convierten en promotores, esto nos genera demanda más que suficiente para crecer. Si esto ocurre, la evolución financiera de la clínica es la deseada y esto permite reinvertir en formación y desarrollo del equipo así como en tecnología, lo que a su vez nos permite reforzar nuestro posicionamiento y, por lo tanto, poner el círculo virtuoso en movimiento.

Estar dentro de un grupo como Knotgroup nos ha permitido compartir conceptos como éste con clínicas que operan con valores muy similares a los nuestros y nos enorgullece haber sido capaces de ayudarles a mejorar con nuestra aportación. Sin embargo, lo mejor de formar parte de un Grupo como éste es que recibes mucho más de lo que aportas y, por lo tanto, es muy enriquecedor.

El objetivo: aportar valor añadido

A partir de nuestra entrada en Knotgroup, hace ya más de cuatro años, hemos sido capaces de incorporar un sinfín de mejoras que nos hacen más fuertes, sólidos y competitivos pero que, de ninguna manera, nos hacen perder nuestra esencia.

Hacia tiempo que se nos pasaba por la cabeza la oportunidad de entrar a formar parte de alguno de los grupos de clínicas que existen en el sector. El motivo es sencillo: siendo un pequeño velero en un mar cada vez más encrespado, el formar parte de un grupo de veleros, protege, arropa y te hace más resistente. La mayor desventaja que identificábamos en otras propuestas que analizamos es que, en parte, te hacían integrarte en un patrón genérico que te hacía perder personalidad como clínica, desde aspectos

más externos como la marca hasta otros más internos como la estrategia empresarial. En Knotgroup nos encontramos muy cómodos porque mantenemos al 100% nuestra independencia pero, a la vez, nos beneficiamos de múltiples proyectos, ideas o aportaciones del grupo y de clínicas *partenaires*.

Para nosotros ha sido clave formar parte del Grupo para nuestro proceso de digitalización, tanto por la formación recibida en diferentes eventos presenciales y virtuales organizados por el Grupo como por la experiencia compartida generosamente por otras clínicas que van más avanzadas que nosotros en este aspecto. La posibilidad de disponer de un programa de formación que se va actualizando constantemente, accesible para todos los miembros de nuestro equipo en formato online, se convierte en otro elemento que nos permite seguir creciendo y que creemos nos hace cada vez más fuertes. Somos firmes creyentes de que nuestros pacientes lo notan, lo valoran y hace que nos vean diferentes de otros, porque de eso va esto, y cada vez irá a más, de diferenciación, de que los pacientes nos elijan frente a otras opciones, incluso a precios más altos.

Knotgroup también ha sido un promotor de puesta en marcha de acciones concretas para nosotros como por ejemplo la certificación en calidad en la norma ISO 9001 y la UNE 179001. Para ello hemos contado tanto con la estructura central del Grupo como impulsor promotor del proyecto, así como con la experiencia y colaboración estrecha de clínicas que ya lo tienen implantado. Nuestro enfoque va mucho más allá de la mera certificación, que tiene su validez como elemento de imagen y posicionamiento, pues está desarrollado para que nos permita asentar formas de hacer para ser más fiables y, sobre todo, nos permita desplegar un crecimiento basado en cimientos sólidos.

Pero, sin duda, hay una parte emocional que también tiene un peso decisivo para formar parte de un Grupo como éste: poder compartir y reunirse con otros colegas que comparten inquietudes en un ambiente de "buen rollo" y amistad es además de muy agradable, muy rentable. En definitiva, no tiene precio. Formar parte del Grupo nos ayuda a encarar el futuro con más optimismo, a ver el vaso medio lleno y a prepararnos mejor para desarrollar esta profesión que en nuestro caso es, además, una tradición familiar, con el convencimiento de que estamos aportando un valor añadido cada vez mayor a los que confían en nosotros, que cada vez son más.

“ Knotgroup nos permite seguir mejorando continuamente sin perder nuestra esencia, siendo totalmente independientes ”