

Estrategia de Gestión

Roberto Rosso

Presidente de Key-Stone, consultoría internacional especialista en estudios de mercado del sector dental

“La apuesta por la prevención obliga a un futuro con gestión de masa crítica, con un ingreso medio más reducido”

El sector odontológico español está en constante adaptación a los condicionantes sociales, culturales y económicos del país. Esto hace, según afirma Roberto Rosso, presidente de la consultoría Key Stone, que se esté apostando cada vez más por la prevención, con un gasto menor por paciente, y por la estética, de ahí el éxito de los tratamientos realizados con alineadores o el blanqueamiento dental. Todavía en una fase de crecimiento posCovid, el futuro es positivo, pero teniendo presentes algunas incertidumbres ligadas a los condicionantes geopolíticos del momento.



Europa vive un momento de incertidumbre por la guerra en Europa y la inflación. En el ámbito dental, ¿en qué situación nos encontramos?

Seguimos en una fase de crecimiento. Durante la primera fase de la Covid, en el periodo más duro de 2020 con el confinamiento total, se paró todo el trabajo, pero luego en 2021 tuvimos un año muy intenso, pues era necesario atender citas y acabar tratamientos pendientes. No obstante, con las sucesivas oleadas de la pandemia ha habido bastantes problemas, porque una parte de la población ha decidido posponer los tratamientos.

En estos momentos observamos que algunos de aquellos tratamientos ya se realizaron durante 2021, pero el sector sigue abordando casos acumulados durante este tiempo. Es una fase de rebote fisiológico que posiblemente va a durar un par de años.

Vea el vídeo de la entrevista en www.odontologia33.com



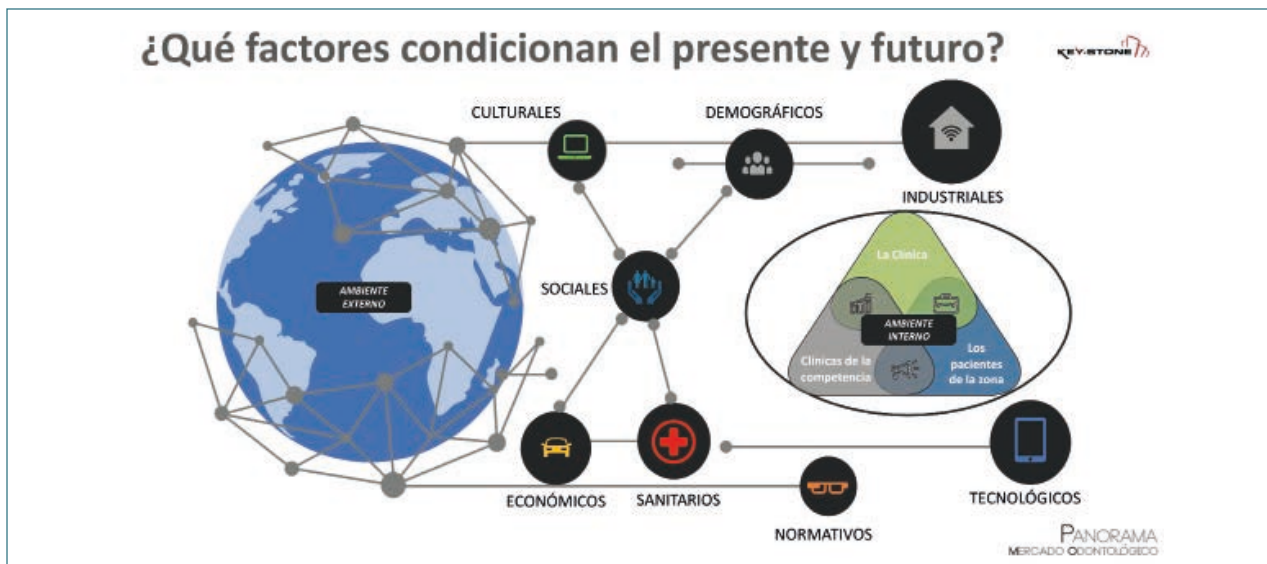
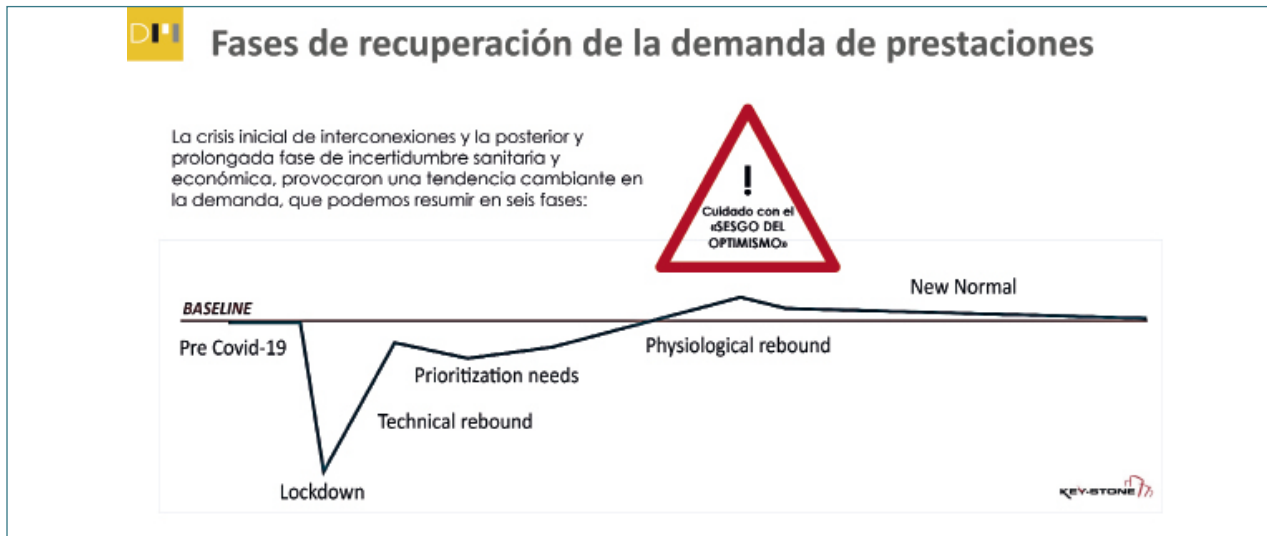
También tenemos que pensar en dos aspectos importantes. Durante 2020 han aumentado los ahorros de las familias, ya que hemos tenido una reducción del gasto familiar del 17% y los ingresos solo se habían reducido el 3%; por tanto, según el Banco de España, el total del ahorro de los hogares es del 126% con respecto a 2019. Por otra parte, aplazar las terapias ha tenido como consecuencia el empeoramiento de la situación bucodental de una parte de la ciudadanía; ahora estamos asistiendo a más extracciones y más tratamientos periodontales debido a que una pequeña parte de la población ha pospuesto su tratamiento.

La fase es todavía positiva y, teóricamente, sin las incertidumbres geopolíticas que estamos viviendo, podría seguir avanzando. En este momento, nos enfrentamos a un otoño-invierno que podría tener algunas incertidumbres.

“Tras la crisis de 2008, que en España fue más dura en nuestro sector en 2012-2013, lo que hemos visto es que el sector ha pasado a ser sistémico, es decir, depende mucho del nivel económico y social del país; por ejemplo, el desempleo y la confianza tienen alto impacto”

¿La demanda no solo está condicionada por las necesidades bucodentales de los pacientes, sino también por ese comportamiento económico vinculado a la situación social?

Tras la crisis de 2008, que en España fue más dura para nuestro sector a partir de 2012-2013, lo que hemos visto es que el mercado odontológico ha pasado a ser sistémico, es decir, depen-



de mucho del nivel económico y social del país. Por ejemplo, el desempleo y el nivel de confianza tienen un impacto muy elevado. Tenemos que pensar que hay tratamientos que son de urgencia y otros, teóricamente, se pueden aplazar varios años. Cuando atravesamos un periodo marcado por la incertidumbre y por la disminución de la confianza de los españoles hacia el futuro, obviamente la ciudadanía trata de posponer los tratamientos más costosos, lo cual se refleja notablemente en la prótesis y la implantología.

Muchos profesionales tienen la sensación de que trabajan más horas, pero no por ello aumentan sus beneficios. ¿Hay una contención en cuanto al gasto de las familias en salud bucodental?

Según los datos que nosotros procesamos del INE (Instituto Español de Estadística), tuvimos el techo más alto de gasto odontológico en 2016 con casi 8.000 millones de euros; desde entonces, con independencia de la pandemia, el gasto medio ha ido bajando.

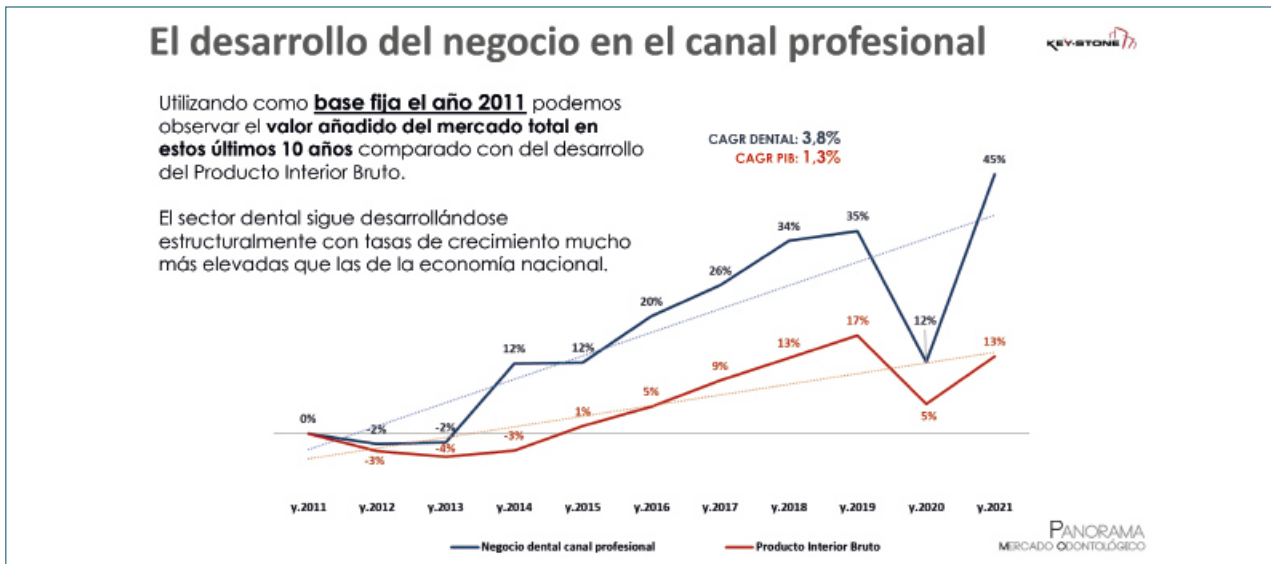
Hasta 2019, y a pesar de que el número de pacientes iba en aumento, el gasto seguía reduciéndose, lo que demuestra que los pacientes gastan menos.

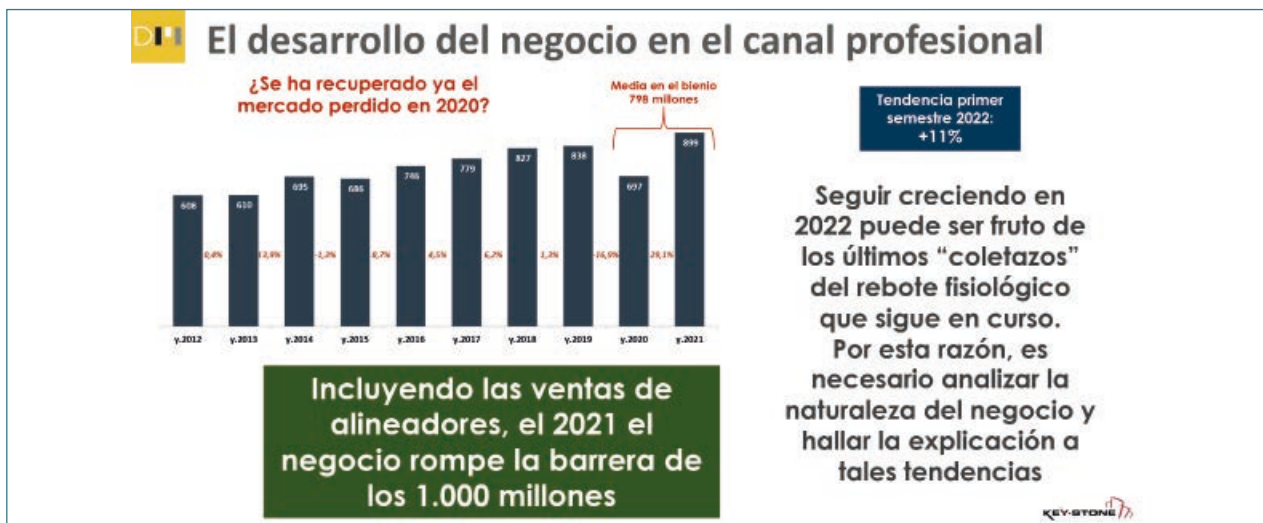
Cuando nos preguntamos el por qué, podemos pensar en la competencia de precios, pero no es esa la cuestión. Lo que vemos es que, gracias a la prevención, la población se encuentra mucho mejor. Más de un tercio de la población acude a una clínica dental para hacer una limpieza bucodental, un porcentaje que llegó a superar el 50% en 2021. Parece claro que si la ciudadanía se cuida y hace prevención, las problemáticas más importantes se reducen. Así pues, la clínica trabaja mucho más, pero con un gasto medio por paciente menor. Esto es normal y es la tendencia ac-

tual. Por eso digo siempre que el futuro de la clínica dental pasa por un futuro de masa crítica, con más espacio, más sillones y más eficiencia en la gestión, porque se necesita gestionar a más pacientes con un ingreso medio más reducido.

Al hilo de esta tendencia, durante los últimos años hemos visto el auge de los implantes dentales, que todavía tienen su importancia, pero a la vez hay otros tratamientos como los alineadores que también están aumentando. ¿Se está produciendo un relevo en cuanto al tratamiento estrella?

Son dos tratamientos muy diferentes. Dentro de la estratificación social que hay en España, una parte de la población tiene miedo al futuro, vive incertidumbre por la situación económica y tiende a aplazar los tratamientos. Pero también hay un sector de la población más enfocado a la estética, y toda esta parte está creciendo en los últimos 2 o 3 años. El tema de los alineadores ha sido un verdadero boom, ha crecido de manera importante. En 2021 se han realizado más de 150.000 casos, casi todos en adultos. Sin embargo, si analizamos la demanda global, todavía sigue siendo una parte reducida: 150.000-200.000 casos, menos del 1% de los 24 millones de pacientes que tienen de media los dentistas cada año. Pero también es cierto que generan una facturación importante: unos 400 millones de euros al año se ingresan gracias a los alineadores. Es un fenómeno importante y lo podemos ligar a otros tratamientos, como los blanqueamientos, donde también se está observado un incremento muy importante. En Key-Stone medimos los consumos de los productos usados por los dentistas de casi todo el mundo, y lo que observamos, particularmente en España, es un aumento importante de los tratamientos de blanqueamiento, por una atención particular a la estética y a la sonrisa.





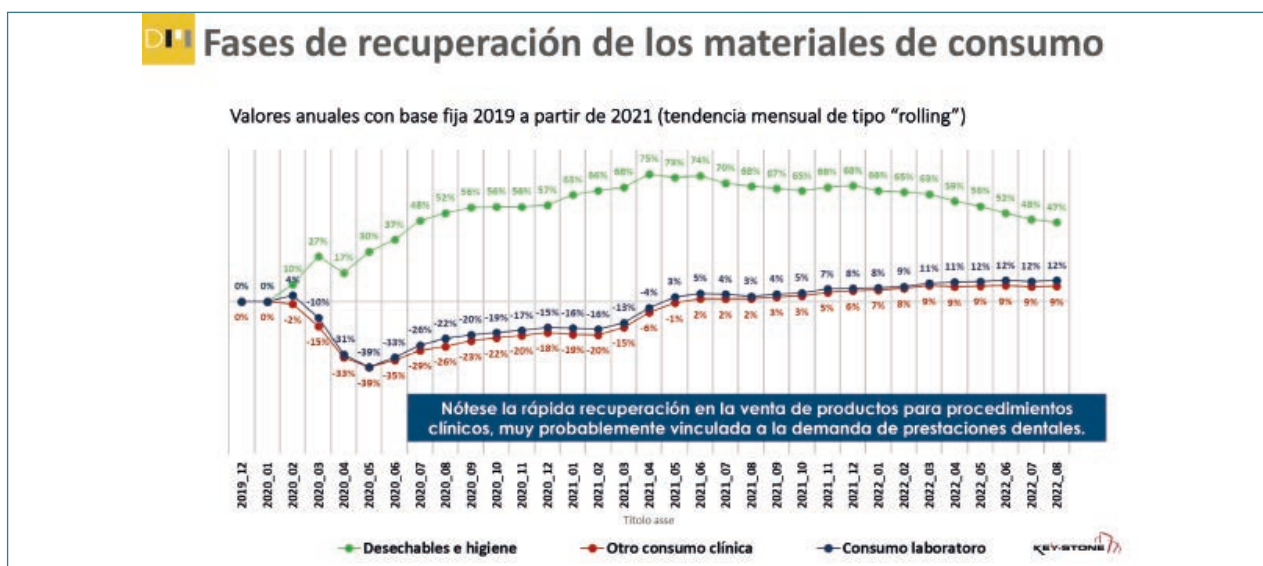
En la vertiente de la industria, el sector dental registra unos ingresos por ventas superiores a los 1.000 millones de euros si contamos a los alineadores. ¿Qué gamas de producto están tirando del carro actualmente?

El gasto odontológico de la población está en torno a los 6.500-7.000 millones de euros, y los dentistas y protésicos, es decir, el sector profesional, compra productos, servicios y tecnologías, habiendo gastado en 2021 más de 1.000 millones.

En el Business to Business, es decir, lo que la industria vende a las clínicas dentales y a los laboratorios, tenemos una parte importante, alrededor del 50%, que son tecnologías y equipamientos. Aquí está creciendo mucho toda la parte digital, sobre todo radiología 3D, y existe una verdadera revolución en torno a los escáneres intraorales con un incremento increíble. Pero lo curioso es que en los últimos seis meses está creciendo mucho la venta de sillones y equipamientos, y esto nos dice

que las clínicas dentales apuestan por el futuro y están invirtiendo. No es que se abran muchas más clínicas nuevas, sino que se reforman, se amplían y se invierte en clínicas más atractivas y funcionales.

En productos consumibles, este fenómeno lo podemos identificar al observar entre el mundo de los desechables y de la higiene y aquellos productos que sirven para realizar los tratamientos, como composites, cementos, anestésicos etc. En los desechables se están reduciendo los precios, porque habíamos tenido un incremento muy importante. En cambio, entre los consumibles para procedimientos clínicos, se observa un aumento, no tanto en volúmenes de venta, pero sí un poco en los precios. Con respecto a estos productos, y desde 2019 hasta hoy, la inflación se sitúa en un 5 o 6%. La previsión es que los precios sigan aumentando, lo cual explicaría el incremento en el valor del mercado..



Finalmente, los implantes merecen una mención aparte. Es un producto que probablemente alcanzó su techo en cuanto a volumen de ventas en 2018, con 1,7 millones de implantes. Contamos con la tasa de implantes por cápita más alta del mundo, al margen de países como Israel, que tienen mucha menos población. Por tanto, habíamos llegado a un techo y ahora está bajando ligeramente, pero es un fenómeno totalmente fisiológico; es un mercado que tiene un valor de unos 250 millones de euros.

El hecho de invertir en equipamiento de larga duración y en tecnología, con un gasto importante, ¿quiere decir que el dentista vive un clima de optimismo con respecto al futuro o es que el dentista está obligado a invertir para competir?

Ambas explicaciones podrían ser válidas. Una parte de las clínicas dentales, en torno a un 35%, están más en fase de declive. Son clínicas pequeñas, no excesivamente modernas y, en muchas ocasiones, tienen al frente a profesionales de más edad y sin previsión de cambio generacional. Esto es normal en cualquier profesión. Otros profesionales dan un enfoque más empresarial a la clínica dental y se han dado cuenta de que tienen que invertir, sobre todo para ampliar la clínica según sus posibilidades y la demanda, porque, como decimos, hay otras clínicas que invierten y, en este contexto, también ellos se ven obligados a hacerlo. El paciente compara y exige. Nosotros hacemos encuestas a miles de familias y vemos que esto se valora mucho; influye el boca a boca y el consejo del familiar o amigo; no obstante, cuando el paciente accede a la clínica no puede tener un juicio sobre el clínico que le atiende, pero sí sobre la tecnología, las instalaciones modernas y el trato personal, que son aspectos muy valorados.

“El tema de los alineadores ha sido un verdadero boom, ha crecido de manera importante. En 2021 se han realizado más de 150.000 casos, casi todos en adultos”

De cara al futuro, ¿en qué tratamientos y gamas de productos pensaríamos si tuviéramos que apostar de aquí a cinco años por su alta rentabilidad?

Dependerá de nuestra demanda. Si tenemos pacientes con una renta media o medio-alta, sin duda toda la parte estética será muy importante. También tenemos que considerar todo el tema de la periodoncia, que es muy importante, porque con el envejecimiento de la población hemos de tener en cuenta cómo las enfermedades sistémicas afectan a la salud bucodental, una cuestión que habrá que seguir analizando.

El sector odontológico se ve afectado por el momento económico, pero sobre todo por los aspectos demográficos y culturales. Tenemos que pensar cómo se está desarrollando el país a nivel demográfico y cultural y podemos ver que hay dos grandes directrices: la estética y el envejecimiento de la población.

Esto es importante cuando se vincula con tratamientos como la limpieza dental. El sueño de la medicina es la prevención, y esto se traduce en que hay que trabajar bien, y hacer un seguimiento a los pacientes para mantener la relación. Es aquí donde cobra importancia la limpieza dental, que será fundamental para la salud pública, pero también para el futuro de la clínica. Hay que tener presente que la clínica que apuesta fuertemente por la prevención tendrá muchos tratamientos con ingresos medios de 60-80 euros/hora. Está bien trabajar el modelo de la prevención, pero cuidado con la gestión, pues la rentabilidad también debe asegurarse cuando el ingreso por hora se reduce. Si el modelo de gestión se transforma, también lo hace la dimensión de la clínica. Aunque podría ser un modelo correcto, no puedo pensar en rellenar la agenda solo con tratamientos de 60-80 euros/hora si luego no tengo ni espacio ni profesionales para desarrollar aquellos tratamientos de más valor. Hay que pensar cómo va a cambiar el modelo de negocio en los próximos 10 años, pues al igual que ya hemos visto recientemente, seguro que será una década llena de transformaciones.



Algunas conclusiones

El sector dental continúa siendo floreciente y es posible **observarlo con optimismo**, pues su función no es otra que la de resolver necesidades y deseos a través de prestaciones que se consideran cada vez más indispensables.



KEYSTONE