

# TRABAJO FIN DE MÁSTER



## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

Departamento de Ciencias de la Comunicación  
Máster en Dirección de Comunicación

### ***Plan Estratégico de Comunicación Externa para el Laboratorio de Prótesis Dentales Diego Giménez Martí***

Autor:  
Diego Giménez Ortí

Director:  
Marian Navarro Beltrá

Murcia, 15 de noviembre de 2018



# TRABAJO FIN DE MÁSTER



## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

Departamento de Ciencias de la Comunicación  
Máster en Dirección de Comunicación

### ***Plan Estratégico de Comunicación Externa para el Laboratorio de Prótesis Dentales Diego Giménez Martí***

Autor:  
Diego Giménez Ortí

Director:  
Marian Navarro Beltrá

Murcia, 15 de noviembre de 2018



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....	8
1.1 La importancia de la comunicación en pymes .....	8
1.2 La construcción de marcas .....	10
CAPÍTULO 2. FASE DE DIAGNÓSTICO .....	12
2.1 Análisis de la situación interna .....	12
2.1.1 <i>Descripción general de la empresa</i> .....	12
2.1.2 <i>Historia</i> .....	13
2.1.3 <i>Servicios</i> .....	13
2.1.4 <i>Procesos de trabajo</i> .....	15
2.1.5 <i>Organización y trabajadores</i> .....	15
2.1.6 <i>Herramientas y canales de comunicación</i> .....	16
2.2 Análisis de la situación externa .....	17
2.2.1 <i>Relación protésico-clínica</i> .....	17
2.2.2 <i>Retos del sector protésico-dental</i> .....	18
2.2.3 <i>Clientes</i> .....	20
2.2.4 <i>Análisis de la competencia</i> .....	21
2.2.4.1 <i>Comparativa por localización</i> .....	22
2.2.4.2 <i>Comparativa por antigüedad</i> .....	23
2.2.4.3 <i>Comparativa por servicios principales</i> .....	24
2.2.4.4 <i>Comparativa por otras actividades</i> .....	26
2.2.4.5 <i>Comparativa por análisis web</i> .....	28
2.2.4.6 <i>Comparativa por análisis de redes sociales</i> .....	30
2.2.5 <i>Auditoría de imagen</i> .....	31
2.3 Análisis DAFO .....	35
2.4 Conclusiones de la fase de diagnóstico .....	37
CAPÍTULO 3 MAPA DE PÚBLICOS DE INTERÉS .....	39
CAPÍTULO 4 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	43
4.1 Misión .....	43

4.2 Visión .....	43
4.3. Valores .....	43
CAPÍTULO 5. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN .....	45
CAPÍTULO 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS / MENSAJES CLAVE.....	46
6.1. Primera línea estratégica .....	46
6.2. Segunda línea estratégica .....	46
6.3. Tercera línea estratégica .....	47
CAPÍTULO 7. PLAN DE ACCIÓN .....	49
7.1. Objetivo 1.....	49
7.2. Objetivo 2.....	51
7.3. Objetivo 3.....	56
7.4. Objetivo 4.....	58
CAPÍTULO 8. INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN .....	63
8.1. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 1 .....	63
8.2. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 2 .....	64
8.3. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 3 .....	65
8.4. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 4 .....	66
CAPÍTULO 9 TIMING .....	68
CAPÍTULO 10. PRESUPUESTOS .....	71
CONCLUSIONES .....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se realiza una propuesta de Plan de Comunicación Externa para el laboratorio protésico dental DIEGO GIMÉNEZ. Se trata de un pequeño laboratorio de prótesis dentales, constituido en forma de micro-pyme, que lleva 14 años en activo, aunque su dueño lleva más de 35 años trabajando en el sector. Estos laboratorios son los encargados de fabricar y proveer a las clínicas dentales, previa prescripción del odontólogo, de aquellas piezas protésicas a medida que sus pacientes necesitan. Se trata de modelos de negocio B2B (business to business) que forman parte de la cadena de valor de la salud bucodental; una profesión muy poco reconocida y valorada por la sociedad, cuya visibilidad se encuentra completamente opacada por el sector odontológico. Además, nos encontramos en un sector muy pequeño y cerrado, con estructuras y modelos de negocio obsoletos y anclados a modelos industriales y que vive una gran revolución tecnológica a la que no está siendo fácil adaptarse por parte de muchos profesionales.

La empresa, situada en la ciudad de Valencia, se encuentra alejada de cualquier noción en materia de comunicación, al igual que la gran mayoría de compañeros del gremio, por lo que la implantar un plan estratégico de comunicación se prevé complicado, sobre todo en lo que a comprensión, interiorización y valoración del mismo se refiere. Aun así, la delicada situación por la que pasa el laboratorio internamente, y las necesidades de revalorización que requiere el sector, ofrecen un escenario idóneo para implementar la comunicación como eje transversal de cambio, tanto real como simbólico, así como un reto para replantear el papel que puede ejercer la comunicación en ecosistemas empresariales más complejos como este.

Dicho esto, en el presente proyecto se propone establecer las bases de una marca sólida, coherente y diferenciadora; planificar una estrategia de comunicación acorde y adaptada a las necesidades y capacidades del laboratorio y desarrollar un plan de acción que cumpla con los objetivos determinados previamente.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1 La importancia de la comunicación en las pymes

Nos encontramos en una sociedad en constante movimiento donde las tendencias y dinámicas del mercado son cada vez menos estables y previsibles. Tal como apunta Manucci (2018), esta complejidad se ve constituida por tres factores clave: la multiplicidad de variables que intervienen en la estructura global del mercado; la velocidad y la dinámica de interacción producida por las nuevas tecnologías; y la proliferación de situaciones desconocidas que se multiplican exponencialmente cuestionando cada vez más rápido los modelos de negocio establecidos y los parámetros convencionales de producción.

La economía industrial basada en la producción ha muerto, y al mismo tiempo, ha sido reemplazada por lo que llamamos la “nueva economía” de la Información. La cultura de lo material está siendo claramente desplazada por la cultura del servicio, de lo intangible, de la información (Costa, 2018). El mercado físico basado en la producción y la distribución se ha desplazado hacia el mercado simbólico (Manucci, 2018) y es aquí donde el rol de la comunicación comienza a tomar una dimensión más estratégica y trascendental para las organizaciones.

Este cambio social, cultural, económico y político supuso el desmoronamiento de los modelos empresariales de los últimos años tal como se conocían y dio paso a una nueva forma de entender el mercado a la que no todas las empresas ni profesiones han sabido adaptarse, especialmente aquellas más arraigadas y dependientes de la producción y con modelos de negocio demasiado rígidos para asumir esta reestructuración.

En este caso, han sido las pymes una de las tipologías empresariales que más han sufrido este proceso de adaptación. Estos procesos implican una fuerte reestructuración a todos los niveles y en muchas ocasiones eso se traduce en una gran inversión de tiempo, recursos y dinero. En una pequeña organización, donde la incertidumbre económica siempre golpea más fuerte, donde los riesgos y los altos costes son más complicados de asumir y donde la comunicación



nunca ha estado presente por falta de recursos, los medios para adaptarse de forma eficaz y rápida han sido escasos y lentos. Tal es la velocidad, que se corre el riesgo de quedar marginados al cambio o de convertirse rápidamente en personas u organizaciones obsoletas y es aquí donde reside el principal desafío de los profesionales de la comunicación: trabajar la capacidad de adaptación en el entorno pyme de forma dinámica (Iurcovich, 2008).

Sin embargo, según datos oficiales del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, en 2017 el 99,9% del tejido empresarial español estaba constituido por pymes. Y más concretamente, el 95,6% de las empresas españolas son micro-pymes (entre 0 y 9 trabajadores). Los datos nos dicen que las pyme pueden levantarse como claras promotoras del tejido empresarial en España. Además, Iurcovich (2008) destaca que “el desafío se expresa en necesidades de flexibilidad, descentralización, desburocratización, liderazgos horizontales, espacios compartidos, adaptaciones rápidas, artesanía y trabajos a medida o de series reducidas”, y las pymes poseen en su ADN la capacidad de adoptar en sus modelos de negocio estas características y adaptarse al contexto socioeconómico en el que nos encontramos; mucho más que las grandes empresas que, desde su gigantismo, presentan estructuras más complejas y difíciles de transformar.

El estudio proporcionado por Aragón y Rubio, *Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España* (2005), también concluye que algunos de los factores de éxito de las pymes industriales competitivas pasan por la innovación (tanto en gestión como en producto/servicio), la flexibilidad, los recursos tecnológicos y la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, el desafío de pequeñas y medianas empresas pasa por recuperar la identidad y fomentar la innovación desde la propia cultura organizacional. Por su parte, el desafío de la comunicación es construir el concepto de identidad, eligiendo aquellos atributos de la organización que la distinguen como tal, definir la misión y la visión, el posicionamiento frente al cliente y el resto de públicos, etc. (Iurcovich, 2008).

## 1.2 La construcción de marcas

Los recursos tangibles cada vez tienen más difícil generar ventajas competitivas, y más en un sector como en el que nos encontramos: los materiales utilizados para realizar la prótesis podrán ser importantes, pero no determinarán por sí solos la calidad del servicio ofrecido, pues son muchos los factores que intervienen. Las organizaciones, grandes y pequeñas, están empezando a entender que “su valor gira, cada vez más, en torno a lo inmaterial: marcas, la imagen, el conocimiento, las habilidades de las personas, la responsabilidad social corporativa y la reputación” (Carrillo, Castillo y Tato, 2008). Para recuperar la identidad de las pequeñas empresas, es necesario construir las marcas desde la estrategia, es decir, desde la planificación y gestión. Tal como apunta Costa (2012), debemos descubrir en qué beneficia la marca al consumidor, tanto funcional, como emocionalmente.

Siguiendo el modelo Masterbrand de Costa (2012), las marcas se construyen de la interacción entre tres elementos clave:

- En primer lugar, “lo que la marca hace”. Esto corresponde a la variante más real de la marca, es decir, sus productos y servicios, así como los beneficios funcionales y psicológicos que produce en el consumidor y usuario.
- En segundo lugar, el “cómo lo hace”. Aquí entrarían en juego los aspectos más humanos e intangibles de la empresa, los *know-how*, así como la forma de comunicar lo que se hace (presentación, distribución y venta, comunicación y relaciones, mensajes, tono, etc.)
- En tercer lugar, “lo que el conjunto de todo lo anterior significa para los individuos, el público, el mercado y la sociedad”.

En conclusión, el significado de una marca podríamos decir que es el resultado de la combinación entre el posicionamiento de la empresa (resultado

de la estrategia empresarial), la comunicación (acción a través de la cual la estrategia se lleva a cabo) y la imagen (la representación mental que el público tiene de la empresa). Esto demuestra que, más allá de la actividad empresarial que se desarrolla en la empresa, es importante saber qué y cómo comunicarlo, construyendo un discurso coherente que transmita nuestra razón de ser y que cale en el imaginario colectivo de nuestros públicos.

No se puede entender la comunicación corporativa sin estrategia, y tal y como apunta Garrido (2017), esta es “una forma de expresar la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, remando al quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper la inercia”. Majluf y Max (1996) decían que la estrategia –aplicada a la empresa– “da sentido a la unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce y garantiza la coherencia con el ser de la empresa” (como es citado en Garrido, 2017). Esto implica una reflexión y una voluntad intrínseca de cambio por parte de la dirección de una organización, es decir, que requiere de una alineación y consciencia en la mentalidad y visión de las personas que dirigen las empresas. La comunicación es cosa de personas, y por lo tanto, toda estrategia corporativa, toda construcción de una marca, estará construida en un lenguaje, real y simbólico, comprensible y compartido entre todos los actores que participan en el proceso, un lenguaje humano.

## CAPÍTULO 2. FASE DE DIAGNÓSTICO

Para conocer los principales factores que influyen en la competitividad de la organización, primero es necesario conocer tanto los factores internos, como los factores externos que afectan de forma directa o indirecta a la empresa. Por un lado, analizaremos la **situación interna**, es decir, aquellas variables que derivan de la actuación de la propia empresa; en este apartado podemos incluir tanto aspectos sociales, económicos, políticos y financieros, como aspectos del funcionamiento interno de la propia organización. Por otro lado, analizaremos la **situación externa**, es decir, aquellas variables que moldean el sector bajo el cual se desarrolla la actividad del laboratorio, en este caso el sector protésico y el sector odontológico.

### 2.1 Análisis de la situación interna

#### 2.1.1. Descripción general de la empresa:

El Laboratorio de Prótesis Dental Diego Giménez Martí es un laboratorio de fabricación a medida de productos dentales. Fundado por Diego Giménez en 2007, este proyecto autónomo y emprendedor da continuidad a una trayectoria de 35 años como protésico dental.

La empresa está constituida en forma de **micro-pyme** al contar con menos de diez trabajadores y con un balance y volumen de negocio inferior a los dos millones de euros, tal como recoge el Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión. En estos once años de actividad empresarial ha contado con un equipo humano que ha oscilado tan solo entre los dos y los cuatro trabajadores.

Su labor principal es proveer a las clínicas odontológicas de aquellas piezas protésicas que sus clientes necesitan, ya sea para mejorar la estética bucodental del paciente, restablecer funciones masticatorias o suplir piezas dentarias perdidas.

### *2.1.2 Historia*

Diego Giménez empezó en el sector en 1985 como aprendiz en un pequeño laboratorio de prótesis dentales de Valencia, con tan solo 19 años. Durante 18 años fue creciendo profesionalmente al tiempo que se hacía un hueco como pieza fundamental en dicho laboratorio: empezó limpiando y montando articuladores, pasó a manejar resinas, aprendió a utilizar la maquinaria de aquel entonces, hasta llegar a ser el ceramista principal del laboratorio.

En 2003, ya como un profesional consolidado, decidió salir al mercado a buscar nuevas oportunidades y experiencias dentro del sector protésico-dental. El sector estaba evolucionando y era necesario un cambio de aires para seguir creciendo. Fue entonces cuando entró a trabajar al laboratorio de César Chust como técnico ceramista.

Durante su estancia allí constató que tenía su propia forma de entender la profesión y que no acaba de congeniar con las actitudes y decisiones que se tomaban allí. Dicho esto y una vez estuvo preparado, en 2007 se lanzó al emprendimiento. Creó su propio laboratorio de prótesis dental en la C/Juan de Aguiló, en su propio barrio, con el fin de trabajar para sí mismo y poder aplicar y desarrollar sus propias convicciones.

Las buenas amistades que había hecho en el camino, su buen hacer y su actitud fueron los principales fundamentos de los primeros años de actividad, que le garantizaron una mínima base de clientes para poder mantenerse, de los cuales algunos de ellos todavía hoy en día continúan trabajando con él. A partir de ahí, el círculo de confianza fue ampliándose poco a poco, recomendación a recomendación. Han sido muchos los altibajos y retos a los que ha tenido que enfrentarse, pero 11 años después todavía conserva su laboratorio levantado y mantenido por él solo con constancia y dedicación.

### *2.1.3 Servicios principales:*

Entre los servicios que ofrece el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí, son tres las principales tipologías de productos que se trabajan, (aunque cada una con sus correspondientes sub-tipos):

- Las **prótesis dentales fijas**. Son dentaduras parciales, o lo comúnmente llamado “puentes”, que suelen reemplazar dientes perdidos con implantes cementados o atornillados, es decir, que no pueden extraerse de la boca a voluntad del paciente, sino que debe pasar por profesionales para ello.
- Las **prótesis dentales removibles**. Como el propio nombre indica, son reemplazos artificiales con la característica de que sí pueden ser extraíbles de la mandíbula a voluntad del paciente. Lo que comúnmente se entiende como dentaduras postizas.

Estas prótesis se pueden trabajar de dos formas distintas según el material utilizado:

-Prótesis removibles **acrílicas**, a partir de resina acrílica.

-Prótesis removibles **metálicas**, también llamadas “esqueléticos”, con una base metálica.

- Las prótesis **sobre implantes** (para implantología): las prótesis sobre implantes son prótesis implantosoportadas, es decir, que se sujetan en implantes dentales previamente colocados con cirugía en el hueso maxilar o en la mandíbula. Pueden ser tanto removibles como fijas y pueden ir:

-**Atornilladas**: el tornillo pasa por el interior de la pieza y podemos ver tanto su entrada como su salida. Fácil de quitar y poner a través de las herramientas y conocimientos profesionales pertinentes.

-**Cementadas**: la estética es mejor pues se cubre la tronera por donde pasa el tornillo con un cemento provisional que sujeta la prótesis desde el pilar principal de la misma.

Dentro de cada servicio, la labor puede realizarse a través de diferentes técnicas, materiales y procesos, que van cambiando según las necesidades del

cliente, las preferencias del protésico o simplemente por las tendencias y cambios en el mercado. Por ejemplo, las prótesis sobre implante ahora se diseñan cada vez más a través de escáneres 3D y programas informáticos (CAD-CAM) y los colados de metal tradicionales se han sustituido por metales sintetizados, fresados o directamente con zirconio monolítico.

#### *2.1.4 Procesos de trabajo:*

El proceso de trabajo base es el siguiente:

- La clínica odontológica envía una orden de trabajo o prescripción médica con las características del cliente. Dado que el protésico, por ley, no puede intervenir en la boca de un paciente al estar fuera de sus competencias, la clínica debe incluir indicaciones precisas y las impresiones físicas o digitales pertinentes que sirvan al protésico de referencia.
- Una vez recibidas las impresiones, se registra el trabajo en la base de datos, se desinfecta y se vacía o positiviza con escayola más o menos dura según cada caso. Una vez hecho, se consigue un modelo maestro de la dentadura del paciente.
- A partir de ese molde, se trabaja en las piezas necesarias sobre los espacios vacíos, con cualquiera de los muchos sistemas de implantes y materiales que existen en el mercado.
- Una vez realizada la pieza o piezas, se envía de nuevo el trabajo.

#### *2.1.5 Organización y trabajadores*

En materia de empleados la empresa ha sufrido algunos cambios drásticos en los últimos años. Mientras la plantilla estuvo en cuatro personas y comenzó la inclusión de nuevas tecnologías en el laboratorio, la jerarquización se flexibilizó, dejó de estar tan compartimentada y todos los trabajadores, de confianza y con experiencia, se vieron involucrados en el proceso de transformación del nuevo sistema de trabajo.

Sin embargo, en los últimos años, y con la caída de algunos clientes, la plantilla debió reducirse a la mitad y la única trabajadora que quedó en el laboratorio tuvo que coger una baja por asuntos personales, lo que dejó a Diego Giménez falto de trabajadores de confianza con los conocimientos necesarios para manejar las nuevas maquinarias que habían adquirido años atrás. Sin medios ni conocimientos para la búsqueda de talento, la dirección de la empresa fue a la deriva hasta el momento: Diego Giménez tuvo que aprender de cero a manejar las tecnologías para rentabilizarlas y debió contratar a un nuevo trabajador temporalmente para sustituir a su compañera.

#### *2.1.6. Herramientas y canales de comunicación:*

La generación a la que pertenece Diego Giménez Martí y la dinámica del sector en el que trabaja, hace que nunca se haya planteado lo que significa una marca, la importancia de comunicar o simplemente reflexionar sobre el rumbo de la organización. De hecho, no son pocas las reticencias y dudas planteadas por el protésico ante el planteamiento de este proyecto, llegando a pensar que en la actividad a la que se dedica no funciona la comunicación, quizás por una percepción distorsionada de la misma.

Hasta ahora, los únicos canales de comunicación utilizados desde el laboratorio han sido el teléfono (tanto el personal de Diego Giménez como el fijo del laboratorio), el WhatsApp como canal para enviar y recibir fotografías de muestras de los pacientes, el servicio de mensajería para enviar y recibir los trabajos, el correo electrónico para enviar alguna factura puntual, y sobre todo el contacto personal. No existe ninguna otra vía de comunicación ni con clientes ni con potenciales clientes.

Una vez lograda la concienciación de Diego sobre la importancia de establecer y gestionar nuevos canales de comunicación, será necesario un importante trabajo de definición e interiorización de diversos conceptos en materia de comunicación corporativa, especialmente de identidad y cultura corporativa con él, pues es la principal figura representante de la empresa y la reputación del laboratorio va prácticamente asociada a la reputación que le precede a Diego Giménez.



## 2.2 Análisis de la situación externa

### 2.2.1. La relación protésico-odontólogo

Durante muchos años la relación entre protésicos dentales y odontólogos se ha visto lastrada por una falta de regulación y por numerosas controversias entre gremios por las diferentes funciones y atribuciones que acometen a cada uno.

No es hasta 1986 cuando se empieza a regular la profesión (Ley 10/1986, de 17 de Marzo, sobre Odontólogos, Protésicos e Higienistas dentales), siguiéndole el Real Decreto 594/1994 y la Ley 44/2003, del 21 de noviembre, para la ordenación de las profesiones sanitarias (Baezas, 2016).

Una de las principales problemáticas viene dada por la concepción en sí misma del propio protésico dental y su ámbito de actuación. Mientras es evidente e innegable su carácter sanitario, durante mucho tiempo, desde la propia regulación e incluso desde las licencias de apertura, se ha construido una imagen del laboratorio “como un simple establecimiento industrial, fabril” (baezas, 2018. p.10). Esto ha mermado durante muchos años el papel del protésico dental, sus atribuciones, competencias y responsabilidades, relegándolo a un mero fabricante muchas veces extremadamente dependiente del odontólogo.

A partir de aquí son varias las controversias que se han visto a lo largo de los años y que en muchas ocasiones han sido llevadas a los tribunales. Muchas de estas controversias están sujetas a interpretaciones legislativas y reguladoras que no acaban de clarificar cuales son las delimitaciones de cada profesional. ¿La colocación de una prótesis es una curación o una sustitución? Dependiendo de la interpretación, la atribución de la función será o bien para odontólogo o bien del protésico. ¿Por qué la toma de medidas, que forma parte fundamental de la preparación de la prótesis (función explícita del protésico según la regulación), no puede ser tomada por el protésico, que es quien posteriormente necesita esa información para la fabricación? En su defecto, es el odontólogo o la higienista dental quien toma la medida y bajo sus criterios envía la prescripción médica al laboratorio. El protésico, en caso de tomar una medida o incluso ir a la clínica dental y tomar contacto con el paciente, estaría incurriendo en un delito de intrusismo laboral, a pesar de que es parte fundamental para el desarrollo de su

propia actividad (baezas, 2018).

Esta separación y distanciamiento constante entre la labor del protésico y la labor del odontólogo provoca que el resultado sea cada vez menos preciso. Por un lado porque una mala toma de medida condiciona todo el trabajo posterior de un protésico que no tiene control sobre ello; por otro lado porque una prótesis trabajada sobre un molde de escayola no puede ser una réplica exacta de las características y movimientos de una boca, por lo que la colocación de la prótesis en muchas ocasiones deberá ser revisada y ajustada, pero siempre con la involucración del protésico, que partiendo de una nueva prescripción médica del odontólogo tendrá que ajustarla y manipularla, ya que si no sería el odontólogo quien incurriera en delito de intrusismo.

También es tema de controversia el derecho de libre elección del protésico dental por parte del paciente. Es completamente legal, pero son muchos las clínicas dentales que evitan estas situaciones. Los pacientes deberían estar informados de quién es el fabricante de las prótesis dentales que los odontólogos van a introducir en su boca, o al menos la persona jurídica que hay detrás. Sin embargo, para ello los protésicos deberían emitir facturas directamente al paciente, cuando en realidad la práctica habitual es facturar a nombre de la clínica dental, de forma que posteriormente esta tiene total libertad para emitir la factura a nombre del paciente sin integrar los datos y costes relacionados con la prótesis dental.

Es muy necesaria una regulación más clara y concisa en cuanto a estas relaciones profesionales, pero sobre todo es necesario la concienciación y el fomento de las buenas prácticas y la cooperación por parte de los actores principales, siempre en beneficio constante del paciente y no del beneficio económico.

### *2.2.2. Retos del sector protésico-dental*

Para conocer más en profundidad el contexto en el que nos encontramos, concretamente el **sector protésico-dental**, se ha realizado una **entrevista no**

**estructurada** a Luís Llop, director comercial del centro de fresado Dental CAD-CAM, uno de los más importantes en Valencia. Luís Llop lleva desde el año 2006 inmerso en nuevas tecnologías aplicadas al sector, como servicio técnico, como intermediario y como distribuidor de *scanners dental wings*; ha sido parte de la transformación digital al convertir un antiguo depósito dental heredado de su padre en un centro de fresado de última tecnología. La entrevista fue realizada el 7/10/2018 en su propio despacho en la C/ Ben Amir de Valencia.

De la entrevista podemos extraer una serie de conclusiones entorno a la situación en la que se encuentra el sector. El entrevistado hace hincapié en tres conceptos clave que están marcando el rumbo del mercado, al menos para los pequeños laboratorios: la inclusión tecnológica, la especialización y los plazos.

En primer lugar, “la inclusión tecnológica es el presente más inmediato” según destaca el entrevistado. Estas nuevas tecnologías juegan un papel muy trascendental, pues ha supuesto integrar un tercer interventor en la cadena de trabajo y modificar así el funcionamiento tanto del protésico como del dentista. Hace 12 años, el protésico modelaba por sí mismo los trabajos, compraba los metales por kilos, los fundía y adecuaba a cada muestra para posteriormente trabajar sobre ellos; ahora, a través del llamado CAD-CAM, se diseña y fabrica a través del ordenador, se envía en un archivo STL abierto a un centro de fresado (que es quien posee las grandes fresadoras e impresoras de metales), y en un día el protésico lo tiene de vuelta listo para pintar. La inclusión de este proceso implica por un lado que el protésico adapte sus sistemas de trabajo (muy arraigados al trabajo artesanal y manual), y por otro que el dentista conozca el sistema para saber qué coloca en la boca de su paciente. “Estas tecnologías ahorran en tiempo y dinero, abre el abanico de nuevos materiales que pueden entrar en juego y aportan precisión; sin embargo, son herramientas que requieren de la espacialidad y el conocimiento del protésico para que el resultado sea correcto”, advertía Llop sobre la mala interpretación de esta tecnificación.

En segundo lugar, dado que ahora una parte del proceso se externaliza, los protésicos se encuentran en una tesitura en la que deben sobrevivir con menos trabajo. Por esa razón, cada vez más se tiende a la especialización. De esta forma, los laboratorios focalizan sus esfuerzos y recursos en una sola disciplina

(removibles, fijas, porcelana, etc.) para abaratar costes y fomentar la colaboración entre laboratorios. Esto ha provocado que gran parte de los laboratorios sean cada vez más pequeños y con plantillas más reducidas o, en caso de ser grandes, entren en un trabajo en cadena donde solo realiza una fase de todo proceso.

Y, en tercer lugar, Llop apunta que “existe una gran falta de unión en el sector y un desequilibrio entre las exigencias del dentista, que en muchas ocasiones solo conocen de estas nuevas tecnologías lo que el comercial les explica, y la labor real realizada por el protésico”. En este sentido, son muchas las clínicas dentales que optan por saltarse un paso en el proceso de trabajo, adquirir sus propias máquinas e integrarlas en sus clínicas, aunque para ello sea necesario tener amplios conocimientos de prótesis y estén incurriendo en cierta forma en intrusismo laboral. Por otro lado, las facilidades que otorgan estas tecnologías se traducen en una reducción de tiempo en los plazos exigidos al protésico por parte del doctor. Esto provoca que, aunque la base del producto pueda obtenerse con rapidez, no se dedique tiempo suficiente a estudiar y planificar el proyecto antes de ser diseñado con CAD-CAM, ni a aplicar el color posteriormente de forma cuidadosa y personalizada.

### *2.2.3. Clientes:*

Durante años se ha tenido una escueta cartera de clientes aparentemente “fija” que ocupaba entorno el 83% de los ingresos totales. Estos clientes eran conocidos del sector e incluso amigos, y durante un tiempo supuso un sistema válido, aunque conformista, pues se forjó una relación duradera y comprometida que sustentaba el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, en los últimos años la estabilidad se ha roto. Son dos las principales razones: por un lado, algunos de los clientes abusaron repetidamente de la confianza generando una relación laboral “tóxica”: malas prácticas, chantajes, falta de compromiso, poca profesionalidad, etc. Esto motivó dos rupturas de relaciones laborales.

Por otro lado, el mercado ha cambiado muy bruscamente en los últimos años: la proliferación de grandes laboratorios *low cost*, las nuevas tecnologías

aplicadas (que abaratan costes y reducen el tiempo pero también implican grandes inversiones), y las presiones por parte de las clínicas odontológicas en materia de precios, ha hecho que los pequeños laboratorios no hayan podido responder a tiempo a estos procesos de adaptación y que sus precios, lejos de poder abaratare como piden las clínicas, hayan tenido incluso que aumentarse para poder hacer frente a la situación. En el caso del laboratorio Diego Giménez Martí, la subida de precios, aunque mínima, ha provocado algunas fugas de clientes en busca de productos más baratos.

Al tener una estructura de clientes tan rígida y limitada, la pérdida de estos clientes ha hecho bajar notablemente los ingresos, hasta el punto de generar pérdidas económicas. Ahora la empresa, que no ha podido revertirlo, se encuentra en una situación desconocida al no tener medios para encontrar nuevos clientes.

El laboratorio ha mostrado interés en generar cambios introduciendo nuevos materiales así como nuevas tecnologías para adaptarse a las demandas del mercado e innovar en los servicios que ofrece. Sin embargo, sigue teniendo una estructura, una organización y una visión empresarial obsoleta, especialmente en comunicación, que no le permite ser visible ni notorio en un mercado cada vez más complejo.

#### *2.2.4. Análisis de la competencia:*

Hasta 193 laboratorios de prótesis dentales existen en la provincia de Valencia según el registro oficial de la Consellería de Sanitat Universal i Salut Pública de la Generalitat Valenciana.

Todos aquellos laboratorios que ofrecen servicio a clínicas dentales independientes de la provincia de Valencia son considerados **competencia directa** del Laboratorio de Prótesis Dental Diego Giménez Martí. De esa lista de 193 laboratorios habría que descartar aquellos laboratorios que solamente ofrezcan servicio a grandes clínicas franquiciadas y aquellos que estén especializados en la fase más tecnológica del proceso, como podría ser el centro de fresado Dental CAD-CAM del que hemos hablado en los párrafos anteriores (punto 2.2.2). También debemos considerar como competencia directa aquellos

laboratorios extranjeros denominados *low cost* que envían los pedidos en grandes cantidades desde otros países y trabajan en cadena, minimizando así los costes de producción.

En cuanto a **competencia indirecta** podemos encontrar aquellas clínicas dentales grandes con la capacidad suficiente de incorporar en sus organizaciones sus propios departamentos de prótesis dentales con sus correspondientes profesionales, limitando así la gestión con proveedores externos.

Para realizar el análisis de la competencia hemos seleccionado siete empresas que poseen las características correspondientes a nuestra competencia directa. En este caso se han seleccionado las empresas: Guinart Laboratorio Dental, Dental Marzal&Mateu, Laboratorio César Chust, Laboratorio Italprodent, Protident, Dental Nagore, Resitecnic. Estas empresas han sido elegidas tras una investigación previa del entorno sectorial en el que opera nuestro laboratorio: algunas de ellas han sido seleccionadas como referencia por su presencia online, pues nuestra organización no posee ninguna presencia en el ámbito digital; otras han sido seleccionadas por su cercanía geográfica y por las similitudes de condiciones (mismo tamaño de empresa, poca comunicación, larga trayectoria, etc.).

Posteriormente definimos una serie de variables sobre las que investigar cada empresa para obtener una comparativa más completa del mercado en el que competimos. Las variables que hemos determinado son la localización, la antigüedad, los servicios principales, otras actividades corporativas que puedan realizar, el análisis web y el análisis del uso de las redes sociales.

#### *2.2.4.1. Comparativa por localización:*

La zona geográfica en la que se encuentra una empresa puede tener un gran impacto en su actividad: mientras existen zonas más transitadas, conectadas y con grandes niveles de concentración de clínicas dentales, hay otras con peores condiciones y menor cercanía respecto a los focos de actividad de sus clientes. A continuación se muestra un listado con las localizaciones

geográficas de cada empresa de la competencia:

- Guinart:** C/González Martí 7, bajo. 46008, Valencia
- Dental Marzal&Mateu:** C/Litógrafo Pascual y Abad 7. 46017, Valencia
- Laboratorio César Chust:** C/Erudito Orellana 2, bajo. 46008, Valencia
- Laboratorio Italprodent:** C/Granada 23, bajo. 46006, Valencia
- Protident:** C/Rafael Comenge 5, bajo. 46010, Valencia
- Recitecnic:** C/Salvador Guinot. 46007, Valencia.
- Dental Nagore:** C/Isla Cabrera 45. 46026, Valencia
- Diego Giménez Martí:** C/Juan de Aguiló 8, bajo. 46007 Valencia

Analizando la localización de cada clínica, vemos como Recitecnic, Dental Marzal&Mateu y nuestra organización se encuentran en un barrio casi periférico de Valencia (Favareta/Patraix), así como Nagore Dental (Malilla), donde hay menos clínicas dentales; todos ellos disputan el mercado más cercano con nuestra empresa; respecto al resto, el Laboratorio César Chust y Protident son las mejor emplazadas al situarse en zonas más atractivas y transitadas cerca del centro de Valencia (uno en zona Ángel Guimerá y otro en los alrededores del Parque de los Viveros); el laboratorio Guinart se encuentra cerca del barrio de Campanar, donde tampoco hay excesiva actividad dental e Italprodent se encuentra situado en los alrededores del Museo de las Artes y las Ciencias, zona de ocio y turismo pero de poca actividad vecinal.

#### *2.2.4.2. Comparativa por antigüedad:*

En el siguiente apartado se analiza la antigüedad de los laboratorios de la competencia:

- Guinart:** Desde 2010, 8 años.
- Dental Marzal&Mateu:** Desde 2005, 13 años.
- Laboratorio César Chust:** El laboratorio lleva 70 años con hasta tres generaciones de protésicos. Con César Chrust como director Técnico del laboratorio, 31 años.
- Laboratorio Italprodent:** Instaurados en Valencia solamente 9 meses.
- Protident:** Constituido hacer 32 años.
- Resitecnic:** Desde 1998, 20 años.
- Dental Nagore:** 8 años.
- Diego Giménez Ortí:** Desde 2004, 14 años.

En este apartado es importante tener en cuenta que, aunque un laboratorio lleve poco tiempo en actividad, probablemente el protésico dental tendrá una larga experiencia y, dado que el sector es bastante pequeño, es posible que ya posea una cierta reputación interna. Es el caso de Italprodent con su protésico Liborio Lagattolla (que tiene experiencia internacional), Guinart, o incluso nuestra propia empresa. También destacar la longeva trayectoria de algunos laboratorios, como el de César Chust, Protident o Resitecnic, que superan los 20 años de actividad y eso genera un cierto renombre en el sector.

#### *2.2.4.3. Comparativa por servicios principales:*

En la siguiente tabla (tabla 1) se refleja de forma esquemática una comparación de los principales servicios que ofrece cada laboratorio de prótesis dental, así como de las principales nuevas tecnologías aplicadas.



	Guinart	Marzal&Mateu	César Chust	Italprodent	Protident	Resitecnic	Nagore	Diego Giménez
<b>Removible –</b> acrílica	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Removible -</b> Metálica	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Férula</b> descarga		X	X	X	X	X	X	X
Férula blanqueamiento	X	X	X	X	X	X	X	X
Férula mantenimiento	X	X	X	X	X	X	X	X
Férula ronquidos	X					X		
<b>Fija - metal-</b> cerámica	X	X	X	X	X		X	X
<b>Fija - zirconio</b>	X	X	X	X	X		X	X
<b>Fija - disilicato</b> litio	X	X	X	X	X		X	X
<b>Prótesis sobre</b> <b>implante -</b> carga inmediata	X	X		X		X	X	
Prótesis sobre implantes Atornillada	X	X	X	X	X	X (solo resina)	X	X
Prótesis sobre implante cementada	X	X	X	X	X	X (solo resina)		X
Escáner intraoral	X	X	X				X	X
Impresora 3D	X	X					X	
Microfresadora							X	
CAD CAM	X	X	X	X	X		X	X

Tabla 1. Gráfica comparativa de servicios principales

Del análisis comparativo de los principales servicios que ofrece cada organización podemos extraer la conclusión de que prácticamente todos los laboratorios ofrecen el mismo abanico de servicios básicos entorno a tres grandes áreas (prótesis fija, prótesis removible y prótesis sobre implante). A excepción de Resitecnic que es especialista en resina, el resto todos llevan a

cabo las mismas actividades, y prácticamente todos pueden usar las mismas técnicas y materiales. En el caso de las tecnologías, el CAD CAM ya es algo muy estandarizado en el sector (a pesar de que algunos laboratorios siguen usándolo como valor diferenciador, como el caso de Italprodent); respecto al resto de tecnologías, los trabajos con escáner intraoral es algo que depende más de la clínica dental que del laboratorio protésico (aunque algunos como Guinart y Marzal&Mateu se “apropian” de ello) y las impresoras 3D (que en teoría es el paso posterior al recibir la muestra extraída del escáner intraoral) son las más complejas de adquirir por su coste y tamaño, pero aunque un laboratorio no la posea, puede externalizarlo a empresas especializadas, por lo que cualquier laboratorio podría tener acceso a ese servicio. El uso de la microfesadora, por su parte, sí es más difícil de encontrar y es una técnica más especializada, pero no es una práctica muy utilizada, pues hay métodos más eficaces y rápidos.

Dental Nagore es el laboratorio más tecnificado, seguido de Guinart y Marzal&Mateu (estos dos últimos según sus páginas web). En definitiva, esta comparativa es la constatación de que la diferenciación por producto/servicio cada vez es más difícil y hay que apostar por nuevos aspectos e intangibles para marcar la diferencia.

#### *2.2.4.4. Comparativa por otras actividades realizadas:*

A continuación describimos aquellas actividades que se realizan desde la organización (ya sea en equipo de trabajo o por parte de los protésicos de forma independiente) más allá de su labor protésico-dental. Estas actividades expanden y consolidan la reputación del laboratorio en otros ámbitos de acción.

**-Guinart:** aunque solo lo comparten a través de Facebook, podemos comprobar como los profesionales de Guinart han participado como ponentes en diferentes eventos, como el Simposium Internacional 18 Premium Day de Sweden&Martina o el curso sobre el implante PRAMA del Dr. Albalat y Gianfranco Parente. Destacar su participación en 2017 en un curso de comunicación digital clínica-laboratorio que, junto a su trabajo web (que analizaremos posteriormente),

demuestra su interés y dedicación en materia de comunicación. También realizan jornadas de formación en equipo: cursos de fotografía dental, protocolo BOPT, etc.

**-Dental Marzal&Mateu:** no hay constancia de ninguna actividad más allá de la labor protésico-dental. Solo podemos ver en su página de Facebook la participación en dos cursos de formación: Bredent (un “material Peek”) y un curso de modelado.

**-Laboratorio César Chust:** la actividad que más destaca es la escritura de un libro por parte de César Chust, junto al cirujano Rubén Agustín, sobre el protocolo clínico-protésico de la técnica BOPT. Esto transmite un alto nivel de especialización y una percepción de expertos en la técnica. También destacar que imparte sus propios cursos formativos en técnica BOPT y en *“tallado sin línea”*.

**-Laboratorio Italprodent:** no se comunica ninguna actividad más allá de la labor protésico-dental. Solamente podemos encontrar en su muro de Facebook unas fotografías en el V Congreso Internacional I.A.I.O. de Implantoprótesis Moderna del 2012.

**-Protident:** no hay información

**-Resitecnic:** no hay información

**-Dental Nagore:** no hay información

**-Diego Giménez Ortí:** aunque el protésico dental Diego Giménez sí ha asistido a numerosos cursos, conferencias y congresos certificados, al no existir canales de comunicación de su empresa no hay constancia pública de ello.

Tras analizar las actividades que realizan los laboratorios más allá de su actividad profesional, vemos como Guinart y César Chust son los que más han aprovechado otras vías para expandir su imagen y consolidar su liderazgo y reputación. Precisamente, tal y como se puede ver a continuación, coincide con aquellos que más trabajan sus canales de comunicación, en este caso su web. La no disposición de canales de comunicación corporativos hace que aquello

que hagas no tiene cómo ser comunicado.

#### 2.2.4.5. Comparativa por análisis web:

Analizamos la presencia online de las organizaciones a través de sus páginas web, no solo si poseen o no, sino también la construcción de las mismas, la cohesión, la coherencia, la estética o la organización de la información.

**-Guinart:** Web muy trabajada, tanto estética como funcionalmente. La información es concisa, bien estructurada y bien equilibrada con el contenido visual. Es una buena carta de presentación, mostrando cómo es la empresa, cómo trabaja y qué hacen, aunque no se puede profundizar mucho en sus servicios. La web está diseñada de forma *responsive*, por lo que se puede navegar sobre ella fácilmente desde cualquier dispositivo.

**-Dental Marzal&Mateu:** Web muy centrada en el producto. Apenas se habla de la empresa, falta humanización. Se puede profundizar en los servicios, pudiendo conocer incluso los diferentes sub-servicios de cada categoría, y también en los materiales utilizados, aspecto que ninguna otra empresa ha mostrado. También hacen hincapié en las herramientas tecnológicas de las que hacen uso, transmitiendo así la idea de innovación y calidad en aquello que hace. La web contiene mucha información, y aunque está bien organizada, su carácter técnico hace que se asemeje más a una ficha técnica digital que a una web corporativa.

**-Laboratorio César Chust:** A primera vista, se trata de una web muy focalizada en la marca personal de César Chust; en la Home, lo primero que vemos es su nombre en grande; continuamos el *scroll* con los libros y cursos que imparte, y posteriormente se habla de Quiénes Somos. Cuando navegamos por el menú, podemos profundizar en los servicios ofrecidos, aunque la información se presenta de forma algo desorganizada y caótica. Las fotos que la acompañan no están adaptadas y muchas de ellas generan rechazo al usuario al tratarse de casos clínicos y quirúrgicos muy explícitos. Se destaca notablemente la técnica que ellos mismos han desarrollado (técnica BOPT), lo que transmite una liderazgo y reputación consolidada en el sector.

**-Laboratorio Italprodent:** Web limpia y corporativa, de tonos blancos y

azulados. No se aprecia personalización en el diseño de la misma (es una plantilla CMS muy genérica), pero sí una intención de coherencia y estética. Lo primero que destaca es la tecnología CAD CAM transmitiendo una imagen innovadora, así como la figura de Liborio Lagattolla, dueño del laboratorio, como sinónimo de experiencia. Destacar la buena distribución de la información respecto a los servicios, incluyendo las ventajas de cada uno y los subtipos que se pueden realizar, pero con un lenguaje conciso, sencillo y directo.

**-Protident:** Página web en construcción, aunque se pueden ver algunos elementos como el contacto, la dirección o la cabecera. La página está realizada con lenguajes de programación obsoletos, solamente en HTML y muy poco CSS, toda la información está centrada (no aprovecha los espacios) y las imágenes son de mala calidad.

**-Resitecnic:** No tiene página web.

**-Dental Nagore:** Página web en construcción. Misma situación que Protident, también obsoleta en cuanto a diseño y usabilidad, pero esta sí está programada con lenguajes más actuales (JavaScript, HTML5, etc.). Solo podemos acceder al contacto y a una galería de imágenes de algunos de los servicios que ofrecen. Toda la información está acumulada en el centro de la pantalla.

**-Diego Giménez Ortí:** No tiene página web.

Solo cuatro de los ocho laboratorios analizados poseen una página web operativa. De los cuatro que sí poseen una página web, destaca Guinart como la más planificada, pues tanto en estética como en información transmiten coherencia y concreción en su propuesta de marca. La web de César Chust es parte del desarrollo de su marca personal, que parece estar teniendo sus frutos, aunque genera cierta confusión en cuanto a contenidos. En general, podemos decir que el resultado de este análisis refleja de alguna forma la realidad del sector, donde apenas se trabaja la planificación estratégica ni la imagen, donde hay mucha improvisación y donde todavía está costando adaptarse a los nuevos entornos digitales.

#### 2.2.4.6 Comparativa por análisis de actividad en redes sociales:

Finalmente, comparamos a través de la siguiente tabla (tabla 2) la presencia online en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, Google + y Youtube) de cada organización y su número de seguidores.

	Guinart	Marzal& Mateu	César Chust	Italprodent	Protident	Resitecnic	Nagore	Diego Giménez
Facebook	157	25	131	121	como perfil personal	-	229 (sin actividad desde 2014)	-
LinkedIn	-	-	-	Empresa:9 Personal: 80	-	-	-	-
Twitter	-	-	-		-	-	-	-
Instagram	-	-	-	78	-	-	-	-
Google +	-	-	-	-	-	-	-	-
YouTube	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 2. Gráfico comparativo utilización de las redes sociales

El análisis de las redes sociales de las diferentes empresas analizadas (Tabla 2) vuelve a revelar la obsolescencia en la que el sector está inmersa y la falta de planificación estratégica en entornos digitales. A pesar de tratarse de un sector muy específico y cerrado cuya actividad no es afín a los intereses de los públicos que habitúan determinadas redes sociales, queda latente el desconocimiento del potencial de estos canales de comunicación, al verse como ninguna de las empresas es capaz de gestionar eficazmente ninguna red social. Los pocos perfiles de Facebook tienen pocos seguidores, están descuidados y el contenido es improvisado. Tampoco ninguna de las empresas usa LinkedIn, una red social profesional con gran potencial, ni a modo corporativo, ni a modo personal por parte de sus protésicos (a excepción de Italo Lagattolla, aunque también se muestra inactivo).

### 2.2.5. Auditoría de imagen:

Para conocer en profundidad la percepción real de los públicos sobre el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí, se han realizado 24 encuestas estructuradas en persona (Anexo 1) entre los clientes actuales, antiguos clientes de la organización y otros laboratorios de prótesis dentales con los que la organización colabora. A través de una serie de preguntas de respuesta cerrada analizaremos qué valores distintivos son los más percibidos y valorados, cuáles son las principales debilidades y cuáles son las expectativas y prioridades en la relación clínica-laboratorio o laboratorio-laboratorio.

La siguiente gráfica (Gráfico 1) está inspirada en los valores diferenciales de la cultura corporativa y su medición que propone Costa en su libro *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios* (1995) y adaptada al contexto en el que nos encontramos. A través de este análisis obtenemos una radiografía esquemática de algunos de los aspectos más perceptibles y experimentales por parte de los públicos.

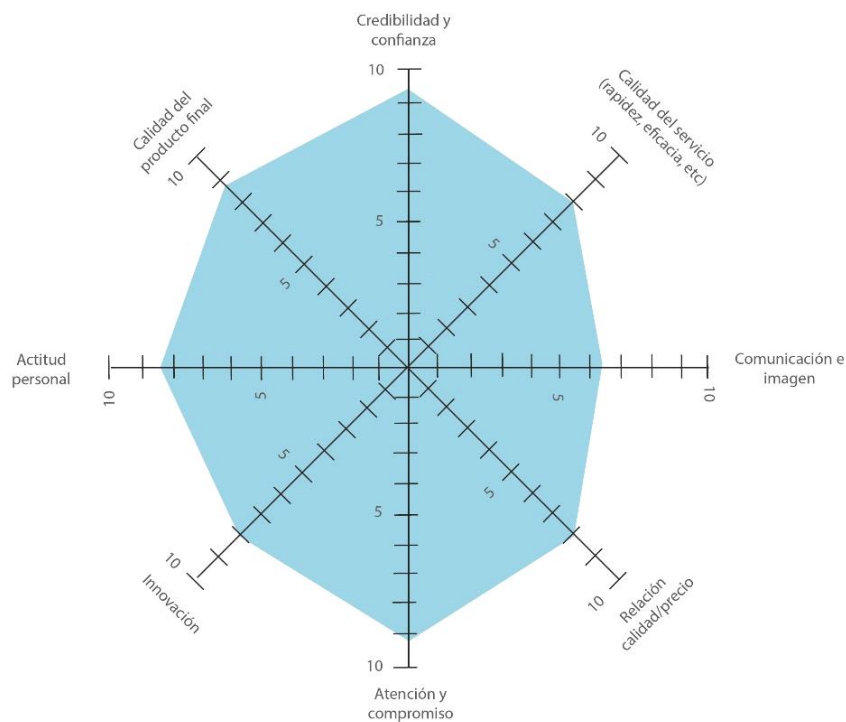


Gráfico 1. Medición de los principales aspectos de la cultura corporativa en el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez

Como podemos observar, en términos generales todos los aspectos destacados en la encuesta logran una buena valoración, por lo que podemos deducir que se trata de una organización bien valorada en su entorno profesional más cercano. Entre los valores diferenciales que más despuntan encontramos la **Atención y compromiso** (con cada trabajo y paciente) y la **Credibilidad y confianza**, resultado de una larga trayectoria profesional en el sector y un gran conocimiento en la materia. Un escalón más abajo encontraríamos la **Calidad del producto/resultado final** (casi un punto por encima de la Calidad del Servicio) y la **Actitud personal**. Finalmente los peor valorados, con una media entre el 6 y el 7, son la **Comunicación e Imagen, la Innovación y la Relación calidad/precios**.

En la pregunta 4 se pide al entrevistado marcar aquellos tres aspectos que más destacaría del laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí. El siguiente gráfico refleja la proporción de elecciones totales de cada rasgo, teniendo en cuenta que cada encuestado debía seleccionar hasta tres respuestas. Existe bastante consenso y las respuestas son coherentes con los resultados obtenidos en la pregunta anterior.

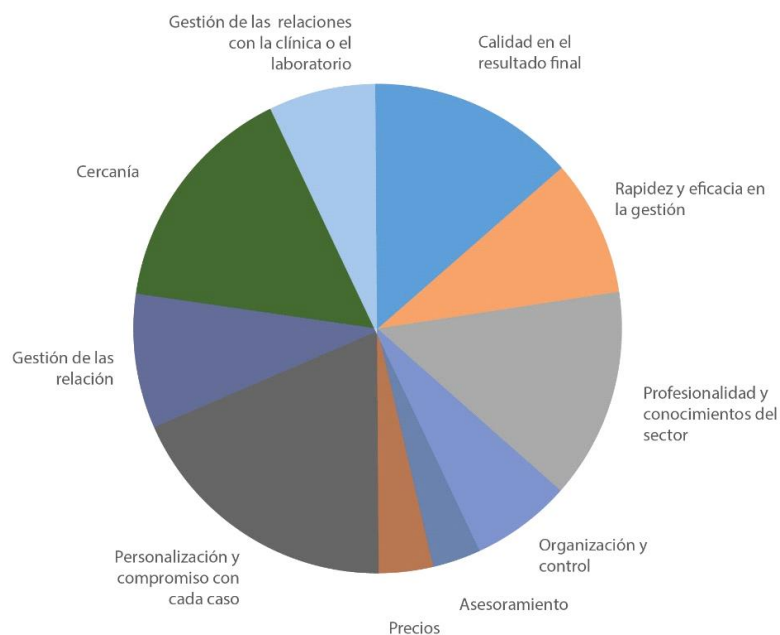


Gráfico 2. Valoración de los principales valores diferenciales de Diego Giménez



Como podemos apreciar en el Gráfico 2, el 54.1% de los entrevistados ha destacado entre sus tres respuestas la **Personalización y Compromiso** con cada caso (muy coherente con la buena valoración anterior de la Atención y el Compromiso).

Un 50% de los entrevistados ha destacado la **Cercanía** entre sus tres elecciones.

Y finalmente un 45,8% de los encuestados han marcado **Profesionalidad y Conocimiento del sector** (muy coherente también con la valoración de Credibilidad y Confianza de la pregunta anterior), seguido muy de cerca por la Calidad del resultado final.

Respecto a las preguntas sobre qué aspectos son considerados más importantes a la hora de elegir un laboratorio de prótesis dentales y a la hora de continuar trabajando con él, las respuestas han sido más heterogéneas.

Los tres principales aspectos a tener en cuenta para **decidir trabajar con un laboratorio de prótesis dentales** según los encuestados son: la **relación calidad/precio** (45,8%), la **cercanía** (41,6%) y una **larga trayectoria** (37,5%), empatada con los **materiales de alta calidad**. Destacar que la relación calidad/precio ha sido marcada por el 79,16% de las clínicas dentales y solo el 20.8% de los laboratorios de prótesis dentales, mientras que la cercanía ha sido destacado por ambos públicos casi por igual.

Por su parte, los tres aspectos más valorados para seguir trabajando con un laboratorio de prótesis dental según los encuestados son: **la personalización y el compromiso con cada caso** (58,3%), **los materiales de alta calidad** (54,16%) y **una relación clínica-laboratorio / laboratorio-laboratorio fluída, fácil y empática** (54,16%). Entre las otras respuestas también se destacan en menor medida la cercanía y la transparencia, por lo que podemos deducir que los intangibles tienen una mayor consideración cuando se trata de fidelizar a un cliente y mantener una relación profesional estable y duradera.

Finalmente, en la última pregunta se consulta a los entrevistados por aquellos canales de comunicación más relevantes para buscar un laboratorio de

prótesis dental con el que trabajar. Los resultados reflejan la falta de digitalización en el sector: **el 91,6% de los encuestados buscaría a través de recomendaciones del sector** (muchos de ellos no habiendo marcado otras opciones en la encuesta); un **20,83% ha marcado entre sus respuestas la página web**, y un **12,5% ha marcado redes sociales y ferias y congresos**. El resto de opciones (anuncios en google, publicidades convencionales y revistas especializadas) no han sido marcadas por ninguno de los entrevistados.

Sin embargo, este último dato es importante matizarlo. Según señala el estudio *Marketing y Comunicación en las clínicas dentales* de KeyStone, es muy significativo en este sentido el año de apertura de la clínica dental, pues “quienes han abierto en los últimos diez años, declaran realizar actividades de marketing en un 82% de los casos, frente a un 46% de las clínicas que tienen más de veinte años” (como es citado en Rosso, 2018). El estudio mencionado también revela que sobre todo, “son las acciones online las más empleadas, con un 70% de los entrevistados” (como es citado en Rosso, 2018). Aunque las encuestas realizadas por nuestra parte no contemplen el año de apertura de las organizaciones, posteriormente se ha podido confirmar que todas, a excepción de tres, poseen una trayectoria de más de 20 años en el sector, tanto odontológico como protésico, lo cual explicaría el poco valor que le han dado a otros medios de comunicación más allá de las recomendaciones personales. El hecho de que las clínicas realicen actividades de marketing online implica un cierto hábito de uso de los entornos digitales de forma profesional, aunque esto no tiene por qué tener una vinculación directa con la relación con los laboratorios de prótesis dentales o con la búsqueda de los mismos, pero es un precedente que debemos tener en cuenta, pues el dato que nos arroja nuestra encuesta no debe generalizarse, al contar una muestra tan pequeña y un perfil de empresa tan específico.

En conclusión, podemos determinar que el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí goza de una buena reputación entre su red de clientes y colaboradores más cercana, siendo excelente la satisfacción de los mismos con la experiencia profesional conjunta. Dado los valores diferenciales más destacados, podemos deducir que el posicionamiento real del laboratorio, es decir, la imagen esquemática constituida por los públicos de nuestra

organización, estaría sustentada en la **personalización y el compromiso** mostrado por el protésico Diego Giménez por cada paciente, la **credibilidad y confianza** que transmite al tener una amplia experiencia y conocimiento en la materia, y la **cercanía** reflejada en el trato diario con sus clientes y colaboradores. Estos aspectos tienen mucho que ver con la personalidad y los valores del protésico (que se extrapolan a la personalidad y valores corporativos de la organización), así como con su visión de la empresa y del sector: para el protésico Diego Giménez lo más importante es tomar las decisiones correctas previas para satisfacer a cada paciente, tanto por su parte como por parte de la clínica (en muchas ocasiones él mismo tiene que asesorar al doctor o doctora, aunque esto no se haya sido especialmente valorado o percibido por parte de los encuestados), y no concibe su empresa como una simple fábrica de piezas cualquiera, sino como un laboratorio sanitario con la esencia de un taller, donde cada pieza tiene que ser única y exclusiva por necesidad, aunque eso requiera un mayor tiempo y una mayor dedicación e implicación con cada trabajo.

### **2.3 Análisis DAFO**

A continuación se presenta en la Tabla 3 un cuadro descriptivo del análisis DAFO de la empresa. En él se reflejan esquemáticamente las oportunidades y amenazas como variables externas que influyen en la organización, así como las fortalezas y debilidades, como atributos y características (positivas y negativas) internas de la empresa que determinan la situación en la que se encuentra la empresa.

El resultado ha sido fruto del trabajo colaborativo con Diego Giménez Martí, la investigación en profundidad del contexto empresarial y de los datos extraídos de la encuesta realizada a clientes y antiguos clientes.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>-Experiencia contrastada, habiendo sido parte de los cambios que el sector ha vivido.</p> <p>-Profundo conocimiento del sector, conociendo el funcionamiento, los cambios y los flujos de mercado, tanto anterior como actual, así como a numerosos profesionales.</p> <p>-Cercanía y flexibilidad en el trato con los clientes, involucrándose en cada caso.</p> <p>-Personalización de los servicios.</p> <p>-Resultados de calidad superior, especialmente en materia de estética, al trabajar con la porcelana de forma profesional y casi artesanal.</p>	<p>-Pocos recursos disponibles, tanto humanos como económicos.</p> <p>-Estructura empresarial pequeña que permite poca capacidad de absorción de trabajo.</p> <p>-Cero conocimientos en comunicación. Poca visión estratégica empresarial y poca creencia, hasta el momento, en la importancia de la misma.</p> <p>-No hay definida una identidad ni una cultura corporativa</p> <p>-Poca flexibilidad en la política de precios.</p> <p>-Una lenta y compleja adaptación a las nuevas tecnologías.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>-Proliferación de múltiples materiales, técnicas y herramientas, que ofrecen un mayor abanico de alternativas.</p> <p>-La obsolescencia generalizada del sector es una oportunidad de diferenciación a través de este plan estratégico de comunicación.</p> <p>-La reducción de costes que suponen las nuevas tecnologías, así como la reducción de tiempo en los procesos.</p> <p>-Mayores posibilidades de externalizar fases del proceso, especialmente las que implican un alto grado de tecnificación.</p>	<p>-Proliferación de clínicas <i>lowcost</i>, especialmente franquicias, que fuerzan los precios del mercado.</p> <p>-Precios del mercado que tiran a la baja perjudicando al protésico y beneficiando al odontólogo.</p> <p>-Intrusismo laboral, donde protésicos y odontólogos cruzan en muchas ocasiones las responsabilidades del otro.</p> <p>-Servicios provenientes del extranjero mucho más económico que el producto de aquí.</p> <p>-Progresiva desaparición de la tarea de fabricación en sí misma, al sustituirse la mano de obra por procesos 100% tecnificados.</p>

Tabla 3. Tabla descriptiva del análisis DAFO

## 2.4 Conclusiones del diagnóstico

Una vez realizado el diagnóstico para conocer el punto de partida de nuestro plan estratégico de comunicación y realizadas las investigaciones pertinentes para obtener toda la información necesaria, podemos extraer una serie de conclusiones que nos servirán de marco de actuación y de guía.

- **El sector protésico-dental está sufriendo grandes cambios que están haciendo desaparecer o transformar muchas de las labores** que hace 15-20 años se realizaban en los laboratorios. La rápida tecnificación ha sido el principal factor de esta situación, pero también lo han sido la falta de capacidad de adaptación a los nuevos tiempos, modelos de negocios muy rígidos y obsoletos y la presión por parte del sector odontológico con quien no hay unión sectorial y quien tiene mayor poder.
- **La comunicación y la gestión de marcas es algo completamente desconocido por parte del sector protésico-dental**, tanto individual como colectivamente. Esto complica la interiorización de la comunicación estratégica por el esfuerzo, la inversión y el cambio de mentalidad organizacional que supone para el laboratorio.
- Como hemos podido comprobar en el análisis de la competencia, **cada vez es más difícil diferenciarse solo por los productos/servicios**. Es necesario por tanto convertir elementos intangibles en ventajas competitivas, interiorizarlos en la actividad diaria de la empresa, dotarles de valor tanto interna como externamente y comunicarlo correctamente para que sean

compartidos.

- El laboratorio de prótesis dental Diego Giménez se encuentra en una situación compleja y en cierta desventaja respecto a algunos laboratorios de la competencia: **cuenta con una plantilla muy reducida, con pocos recursos, sin ninguna noción de comunicación y sin presencia alguna en Internet.** Esto implica ajustar los presupuestos y trabajar desde cero, creando los cimientos de identidad corporativa y cultura corporativa poco a poco.
- Tras realizar la auditoría de imagen corroboramos que el laboratorio tiene un **buen nivel de valoración** entre sus clientes actuales, antiguos clientes y otros laboratorios. Descubrimos que los principales valores diferenciales de la organización serían la **personalización y el compromiso** mostrado siempre con cada caso/paciente, **la credibilidad y confianza** que transmite, la **cercanía** y la **calidad del resultado final.**
- También descubrimos que mientras las razones por las que se comienza a trabajar con un laboratorio de prótesis dental están más vinculadas al producto/servicio en sí (tecnología, precios y calidad de materiales), las razones por las que se mantienen relaciones profesionales duraderas con ellos incluyen aspectos más intangibles como el compromiso y la personalización, la capacidad de gestionar relaciones profesionales fluidas y empáticas o la cercanía y la transparencia.

## CAPÍTULO 3. MAPA DE PÚBLICOS DE INTERÉS

Para elaborar un mapa de públicos de interés para el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí, primero debemos determinar algunas variables de configuración que nos ayuden a cualificar aquellos públicos que resultarán más importantes a la hora de orientar la estrategia de comunicación. Las variables serán:

- La importancia estratégica para el laboratorio
- La capacidad de promover intereses económicos
- La capacidad de difusión directa de la imagen
- La influencia sobre la opinión pública

Una vez establecidas las variables de configuración, se determinan los segmentos de públicos que resultan estratégicos para la organización:

**Empleados:** la plantilla, por escasa que sea, es la mejor prescriptora de opinión que podemos tener; si los empleados se sienten parte de un proyecto sólido, comparten la visión y asumen los valores corporativos que estamos trabajando, todo lo que hagan generarán una imagen alineada y coherente.

**Cientes:** Son las personas que han confiado en nosotros durante todo este tiempo. Los clientes del laboratorio son pequeñas clínicas dentales independientes, de entre tres y ocho trabajadores aproximadamente, situadas en la provincia de Valencia, tanto en la ciudad como en los alrededores.

**Potenciales clientes:** son pequeñas clínicas independientes (no franquicias) de Valencia y sus alrededores que, ya sea porque acaben de abrir y necesiten

proveedores, o simplemente porque quieran cambiar de protésicos dentales, pueden encontrarse en una situación en la que requieran de los servicios que la empresa ofrece.

**Otros laboratorios de prótesis dentales:** con la tecnificación de la profesión, son muchos los pequeños laboratorios de prótesis dentales que han optado por especializarse en una fase del proceso y externalizar el resto de fases. Esto puede suponer una oportunidad de generar colaboraciones y entrar a formar parte de la cadena del proceso de diferentes proyectos que no tengan por qué entrar directamente a través de la clínica, sino que pueden llegar a nosotros indirectamente.

**Colegio Oficial de Protésicos Dentales de Castellón y Valencia:** es la principal organización que vela por la defensa de los intereses de la profesión y ordena su ejercicio. Tener una relación estrecha y activa con ellos es una oportunidad de obtener visibilidad y cooperación con otros profesionales.

**Medios de comunicación:** en este sector, los principales medios de comunicación son revistas muy técnicas y especializadas. Estas revistas dotan de valor y contenido a un sector que, a pesar de estar evolucionando, mantiene una imagen estancada.

**Proveedores de materiales y tecnologías:** conocer y obtener los materiales y herramientas más óptimas que hay en el mercado, así como las empresas que lo comercializan, es crucial para que la actividad principal que llevamos a cabo sea acorde a las expectativas que el cliente espera de nosotros.

A continuación presentamos la tabla de Coeficiente de Comunicación Necesaria, donde a cada público le asignamos una valoración del uno al cinco según el impacto en las cuatro variables descritas anteriormente:



	<b>Importancia estratégica</b>	<b>Intereses económicos</b>	<b>Difusión directa de la imagen</b>	<b>Influencia opinión pública</b>	<b>CCN</b>
<b>Empleados</b>	4	1	5	2	12
<b>Clientes</b>	4	5	4	5	18
<b>Potenciales clientes</b>	4	5	4	4	17
<b>Otros laboratorios protésicos</b>	4	5	3	3	15
<b>Colegio Oficial</b>	4	2	3	5	14
<b>MMCC</b>	3	1	4	3	11
<b>Proveedores</b>	3	2	2	1	8

Tabla 4. Tabla de Coeficiente de Comunicación Necesaria

Si analizamos el resultado del Coeficiente de Comunicación (Tabla 4), vemos como los clientes con los que trabajamos, y aquellos posibles clientes que puedan trabajar con nosotros, son los públicos más relevantes para la organización. Las clínicas dentales y los odontólogos profesionales tienen numerosos contactos en el sector y, al igual que el sector protésico, también tienen mucho peso las relaciones profesionales, por lo que si las clínicas con las que trabajamos confían en nosotros, tendrán un impacto directo en los intereses económicos y además tendrán influencia en la imagen que los potenciales clientes se puedan hacer de nosotros.

También podemos apreciar como otros laboratorios protésicos, que a priori podrían entenderse como competencia, pueden ser un público estratégico con los que trabajar nuestra comunicación, especialmente para fomentar la colaboración entre laboratorios y abrir nuevas vías de obtención económica.

En este caso, descartaremos de nuestro plan estratégico a los proveedores, los medios de comunicación, los empleados y el Colegio Oficial de Protésicos Dentales. Los proveedores y los medios de comunicación tienen un escaso impacto en las variables comentadas anteriormente y poca influencia en la consecución de los objetivos. Por su parte, es importante contar con un equipo humano coordinado y alineado a la estrategia de comunicación planteada, pero en esta ocasión, el número de empleados es muy reducido ahora mismo (dos

personas) y hay una mayor necesidad de dedicar todos los esfuerzos posibles en la comunicación externa. Finalmente el Colegio Oficial de Protésicos Dentales de Valencia y Castellón, aunque se presenta como un activo estratégico interesante, su único medio de comunicación y divulgación a día de hoy es una revista especializada y los resultados obtenidos en las encuestas nos desvelan que este no es un canal de comunicación relevante para nuestro público, por lo que también lo descartaremos como público de nuestro plan estratégico de comunicación.

## CAPÍTULO 4. MISIÓN VISIÓN Y VALORES

Dado que no se había planteado hasta el momento la definición de los conceptos fundamentales que forman la filosofía corporativa, estos se han trabajado en una reunión con Diego Giménez Martí, con los datos obtenidos en el diagnóstico, para poder concretarlos por escrito antes de plantear los objetivos de comunicación. De esta forma consensuamos una promesa de marca corporativa clara, relevante y diferenciada que sirva para guiar todos los mensajes a los diferentes públicos.

### 4.1. Misión

Asesorar y proveer a las clínicas dentales de Valencia de todas aquellas soluciones protésicas que sus pacientes necesiten para llevar una vida satisfactoria, siempre de forma responsable y a medida.

### 4.2 Visión

Ser un ejemplo de calidad y buen hacer en el sector protésico-dental de Valencia y convertirnos en un pilar fundamental y de confianza para nuestros clientes en su labor bucosanitaria diaria.

### 4.3 Valores

- **Cooperación:** En el laboratorio de prótesis dental Diego Giménez Martí se entiende este negocio como una pirámide: en la punta está el paciente, y en la base el resto. Dentro de esa base se fomenta un trabajo horizontal y colaborativo con la clínica dental, los proveedores y con otros laboratorios, codo con codo, siempre pensando en el beneficio del paciente y evitando relaciones de poder jerarquizadas.

- **Transparencia:** en materia de salud (en este caso salud bucodental) no podemos priorizar el interés económico o lucrativo a la necesidad del paciente.

En este sentido, aunque como laboratorio no tenemos contacto directo con el cliente final, mostramos nuestra actividad y nuestras decisiones con total transparencia y honradez para que las relaciones sean lo más sinceras y justas posibles.

- **Adaptabilidad:** los tiempos cambian, igual que las necesidades de cada paciente. Por esa razón nos adaptamos a cada situación y tratamos de mantenernos al día de las últimas novedades, materiales y tecnologías del mercado para poder ofrecer soluciones óptimas y eficaces en todo momento.

- **Compromiso y personalización:** las labores del laboratorio se realizan siempre atendiendo prioritariamente a las demandas y peculiaridades de cada paciente, por lo que cada trabajo tendrá su principio y su final y será siempre único y exclusivo, teniendo en cuenta todos los detalles del proceso. El laboratorio es parte de la cadena de valor y como tal asume la responsabilidad de que la prótesis enviada sea lo más apta para cada boca.

- **Constancia y exigencia:** el buen resultado final de un trabajo es el reflejo de la experiencia y profesionalidad del protésico y, en definitiva, de la reputación del protésico. Por esa razón, cada detalle es importante y, dado que la boca del paciente es siempre la prioridad, la auto-exigencia y la constancia son clave para buscar y obtener siempre lo más cercano a la perfección.

## CAPÍTULO 5. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico y conocida la situación de la organización, establecemos los principales objetivos de comunicación para este plan estratégico de comunicación. Estos objetivos deben estar alineados con la realidad de la organización, con los públicos y los recursos con los que se cuenta.

### **Objetivo general:**

-Aumentar el nivel de notoriedad de la empresa en el sector odontológico de Valencia en un periodo de 1 año.

### **Objetivos específicos:**

-Consolidar una identidad y cultura corporativa sólida y coherente en un periodo de 1 año.

- Aumentar la visibilidad de la empresa en entornos digitales en un periodo de 1 año.

-Afianzar las relaciones profesionales entre protésicos dentales de Valencia en un periodo de 1 año.

-Mejorar la comunicación entre el laboratorio y las clínicas dentales para fomentar relaciones más fluidas, transparentes y duraderas en un periodo de 1 año.

## CAPÍTULO 6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS / MENSAJES

Dada la situación de la que partimos y los objetivos propuestos para dar solución a los problemas de comunicación, son dos las líneas estratégicas generales que plantearemos en este plan estratégico de comunicación:

### 6.1 Primera línea estratégica:

La primera línea estratégica pasa por consolidar y compartir una identidad y una cultura corporativa **humanizada y basada en intangibles**. Viendo la dificultad de diferenciación desde el producto y las complicaciones organizacionales del laboratorio, debemos darle la vuelta para convertir estas debilidades en oportunidades. Todos los laboratorios de la competencia analizados, a excepción de Dental Guinart, tienen un enfoque comunicativo muy técnico, formal, improvisado y desactualizado; dado que no podemos competir en servicios, ni tampoco en tecnología, competiremos en materia de intangibles: somos un laboratorio pequeño, humilde, pero con una trayectoria y unos conocimientos del sector que avalan nuestros resultados finales y ofrecen credibilidad y criterio; somos flexibles, cercanos, honestos y empáticos con el fin de fomentar una relación profesional fluida, cooperativa y de confianza entre laboratorio y clínica; poseemos una visión de nuestra actividad y una filosofía corporativa que destaca la importancia de cuidar de lo que hacemos porque la salud de las personas depende de ello y de trabajar con exclusividad y compromiso para cada paciente, casi como si de un artesano se tratase, pues cada pieza es única, igual que lo es cada dentadura.

Estos son los principales mensajes que deberemos transmitir a nuestros públicos objetivos a través de nuestras acciones y comunicaciones, especialmente a las clínicas dentales, de forma que consigamos configurar una imagen coherente, compacta y alineada sobre nosotros que además facilite la recomendación entre odontólogos.

## 6.2 Segunda línea estratégica:

La segunda línea estratégica, muy en consonancia con la primera, consistirá en mejorar la calidad de las relaciones profesionales entre el laboratorio y las clínicas dentales, con el fin de convertirnos en imprescindibles para ellos y mantener vínculos más duraderos y fieles que minimicen los riesgos. Como extensión de nuestra identidad y cultura corporativa basada en el desarrollo y fomento de los intangibles como valores diferenciales, trabajar y esforzarse para conseguir unas mejores prácticas profesionales y una comunicación más fluida es parte de nuestro nuevo ADN. Esto mejorará nuestra percepción por parte de los clientes, nos posicionará como un ejemplo a seguir por el resto de protésicos y nos convertirá en parte imprescindible de la cadena de trabajo, además de sanar los ambientes de trabajo y abogar por mayor bienestar laboral.

Para ello, algunos de los mensajes que debemos transmitir a nuestros públicos son: que Diego Giménez atiende minuciosamente a los detalles y es una persona de confianza, que existe un compromiso con cada caso y trabajará codo con codo con la clínica dental por el bien del paciente, que en este sector todos estamos en el mismo bando, que no deben existir jerarquías ni luchas de poder y que todos debemos poner de nuestra parte para el bienestar del paciente y que debemos fomentar la honestidad, la transparencia y la empatía par que tanto el resultado final como el proceso de trabajo sean excelentes.

## 6.3 Tercera línea estratégica:

La tercera línea estratégica tratará de afianzar las relaciones entre protésicos dentales, aludiendo a la unión y cooperación en el sector protésico-dental, y al fomento de la colaboración con aquellos laboratorios más especializados para poder sacar adelante un mayor número de proyectos conjuntamente y de mejor calidad. Para este último aspecto, desde el laboratorio de Diego Giménez Martí se potenciará su labor en **porcelana de alta estética**, área de trabajo más descuidada en los últimos años por algunos laboratorios a causa del conformismo con el resultado que los nuevos materiales y tecnologías ofrecen. Esto es una forma de otorgarle un mayor valor añadido al trabajo al

dotarle de un acabado más exclusivo y adaptado, además de reforzar nuestra esencia de realizar los trabajos de la forma lo más personalizada y detallada posible. Durante años Diego Giménez ha obtenido un gran número de materiales, recursos y certificados para que el trabajo de porcelana que realiza pueda contar con todo lo necesario para proporcionar un amplio abanico de soluciones estéticas, por lo que esto puede ser un nicho estratégico que explotar en determinados momentos (no como una limitación de los servicios del laboratorio, sino como un servicio que destaque por encima del resto en cuanto a calidad y especialización se refiere).

Los mensajes clave para lograr este objetivo serán la importancia de revalorizar la profesión, la colaboración y el apoyo entre protésicos para seguir mejorando día a día, que la suma de esfuerzos puede multiplicar la calidad del resultado, la importancia de un acabado perfecto, detallado y exclusivo en todas las piezas que preparamos para cumplir con el principio básico de “a medida”, etc.



## CAPÍTULO 7. PLAN DE ACCIÓN

A continuación realizamos un plan de acción que dé respuesta a los objetivos planteados anteriormente. Para cada objetivo específico se elaborará una descripción detallada de una serie de tácticas comunicativas que ayudarán a la consecución del mismo, además de una especificación sobre los mensajes clave, el tono y el público al que corresponde. A través de estas tácticas de comunicación se lograrán los objetivos específicos, que al mismo tiempo, una vez logrados, servirán para cumplir con el objetivo general.

### 7.1. Objetivo 1

**Objetivo de comunicación:** Consolidar una nueva identidad y cultura corporativa sólida y coherente en un periodo de un año.

**Públicos:** clientes, potenciales clientes y laboratorios de prótesis dentales

**Mensaje:** laboratorio cercano, comprometido con la exclusividad y la personalización de cada paciente, con una larga trayectoria en el sector y que trabaja desde la humildad y el buen hacer para construir relaciones profesionales sostenibles.

**Tono:** directo, sencillo y honesto

**Tácticas:**

- **Desarrollo de la identidad visual corporativa:** el diseño de una identidad visual corporativa no solo es imprescindible como elemento identificador de nuestra marca por parte de los públicos, sino que además es un recurso estratégico y diferenciador muy potente: por una parte, son pocos los laboratorios de prótesis dentales que cuiden su diseño corporativo, por lo que será un factor diferencial a destacar; por otra parte es un elemento transversal que transmite allá donde se plasma todo el significado de lo que somos y que conecta con quien entra en contacto. No solamente se trata de un logotipo, sino de todo un sistema gráfico, una composición y

combinación de signos visuales y verbales flexibles, vivos.

Esta nueva identidad implicará una nueva forma de comunicar en el sector: será sencilla, limpia y clara. Debe ser una identidad visual abierta y cercana, que invite a hablar, a compartir información y a conocerse, y no que se quede en la mera representación del producto (los dientes) o abuse del uso de tecnicismos que encorsete los discursos. Será una identidad visual que transmita humildad, pero también precisión, consistencia y credibilidad.

- **Vídeo presentación de la nueva marca:** elaboración de un vídeo corporativo, de aproximadamente 1 minuto, donde se presente y describa la nueva marca del laboratorio. En él destaquemos nuestros valores diferenciales, nuestra filosofía corporativa y, en definitiva, la esencia del laboratorio Diego Giménez Martí, ahora concretada, definida e interiorizada. Este vídeo será enviado a través de nuestros canales de comunicación (WhatsApp y correo electrónico) a todos los clientes, proveedores y colaboradores, así como compartido tanto en nuestra nueva web como en nuestro perfil de LinkedIn.
- **Elaboración de un manifiesto corporativo:** En este proceso de consolidación de identidad y cultura corporativa es muy importante que aquello que comunicamos sea real y esté bien impregnado en todo aquello que se hace dentro de la empresa de forma natural, así como . Por esa razón, realizaremos un manifiesto donde plasmar sobre el papel la expresión de lo que somos, lo que queremos ser, lo que no queremos ser, lo que esperamos de nuestros clientes y lo que necesitamos de ellos. Este documento, que será como un manual de identidad corporativa pero expresado de forma más inspiradora, servirá tanto para interiorizarlo internamente y tenerlo como brújula en nuestra toma de decisiones, como para poder compartirlo entre aquellos que son o quieren ser

parte de nuestro círculo profesional más cercano. No solamente estará subido en nuestra web de forma que sea abierto y completamente accesible, sino que enviaremos un ejemplar físico a todos nuestros públicos para que se impregnen de nuestra nueva filosofía.

- **Kit de bienvenida:** para terminar de presentar nuestra nueva marca, se preparará un pequeño kit que se enviará físicamente a todos los clientes y laboratorios a modo de bienvenida a esta nueva etapa profesional por la que pasa nuestra organización. En este kit se incluirá dentro de una caja el ejemplar del manifiesto corporativo que se ha comentado en la táctica anterior, una carta de presentación donde se explicará el proceso de transformación por el que la empresa ha pasado, se invitará a seguir trabajando juntos y forjando la relación profesional y se especificarán algunas de las novedades que plantean este proyecto (especialmente en materia de nuevos canales de comunicación), elementos de merchandising, en este caso una carpeta y un bolígrafo, y un bloc de nuevas fichas técnicas que se comentarán en las tácticas siguientes. Todo ello llevará adoptada la nueva identidad visual y será enviado por correo postal.

Este kit también será entregado a cada uno de los nuevos clientes que puedan entrar a trabajar con nosotros, tal como se explicará en el Objetivo 4.

## 7.2. Objetivo 2

**Objetivo de comunicación:** Aumentar la visibilidad de la empresa en entornos digitales en un periodo de un año.

**Público:** clientes, potenciales clientes y laboratorios de prótesis dentales

**Mensaje:** laboratorio cercano, comprometido con la exclusividad y la

personalización de cada paciente, con una larga trayectoria en el sector y que trabaja desde la humildad y el buen hacer para construir relaciones profesionales sostenibles.

### **Tácticas:**

- **Desarrollo sitio web corporativo.** Elaboración de un sitio web profesional con el CMS Wordpress.com. Basándonos en la comparativa realizada en el punto 2.2.4.5, la web debe lograr un equilibrio entre transmitir lo que hacemos con credibilidad y firmeza y transmitir la humanidad y la cercanía que representa al laboratorio. Contará con una página donde se describa la filosofía y los valores de la empresa, haciendo hincapié en cómo se perciben y esperan desde el laboratorio las buenas relaciones profesionales en el sector y la importancia de la buena comunicación, la transparencia, la honestidad y las buenas prácticas en ellas.

También contará con una página donde se describirán las principales áreas de trabajo, exponiendo brevemente una descripción pero sobre todo plasmando las ventajas de cada una de ellas y sus diferentes tipos y materiales (tanto para los profesionales como para los pacientes), pero sin entrar en detalles técnicos. En esta página incluiremos un enlace a un catálogo donde el interesado pueda indagar más en los detalles técnicos que necesite, así como en los materiales disponibles y las tecnologías utilizadas, sin necesidad de incluir toda esta información en la propia web. Se designará una página única a destacar el trabajo con porcelana de alta estética como punto fuerte, expresando las ventajas que suponen y sus amplias posibilidades.

Finalmente, la web dispondrá de una página de blog corporativo, donde mensualmente se redactarán noticias y artículos de interés que luego serán compartidos a través de LinkedIn y de nuestra *newsletter* para mejorar el posicionamiento orgánico. Los contenidos de estas entradas de blog pueden ser: comparativas entre diferentes materiales, descripciones de los últimos casos de

éxito, novedades del sector, comunicación, resumen de visitas a diferentes ferias, congresos o cursos, procesos de trabajo, etc.

Dados los pocos recursos de tiempo y dinero de los que disponemos, se programará una publicación en el blog corporativo cada 15 días (dos al mes), siendo estas redactadas y diseñadas el primer viernes de cada mes con el fin de optimizar el tiempo de Diego Giménez.

- **Perfil de LinkedIn.** LinkedIn tiene un gran potencial en materia de construir redes profesionales y reputación en entornos digitales. En este sentido, esta será nuestra principal y única red social en la que estaremos presentes. Pondremos en marcha el perfil profesional de Diego Giménez Martí, ampliaremos su red de contactos entorno al sector y estableceremos una planificación en la que el flujo de actividad sea acorde tanto a lo que es necesario para lograr nuestros objetivos y tener una buena presencia en el sector en el que nos movemos, como a las necesidades y condiciones de Diego Giménez para su óptima ejecución.

A través de esta red social compartiremos los contenidos publicados en el blog corporativo de nuestra web, tal y como hemos comentado anteriormente (una entrada cada 15 días). Además de estas publicaciones, la actividad en LinkedIn será complementada con otros contenidos de menor profundidad y más visuales, como pueden ser fotografías/infografías de proyectos, fotografías de eventos, noticias externas relacionadas con la profesión, opiniones y consejos sobre la profesión, píldoras de vídeo sobre el proceso de trabajo o de alguna fase en concreto, etc. Estas publicaciones tendrán una frecuencia de una a la semana, de forma que podamos optimizar los pocos recursos y contenidos de los que disponemos y no saturamos a un público que no está acostumbrado a una fuerte presencia en estos entornos. También se participará esporádicamente en grupos y en debates que vayan surgiendo.

Finalmente apoyaremos la actividad en LinkedIn con una pequeña partida destinada a inversión en publicidad en la red, con el fin de diseñar campañas de promoción de contenido específico sobre la porcelana de alta estética entre un público bien segmentado.

Dado que Diego Giménez no tiene hábito de uso de redes sociales ni a nivel personal ni a nivel profesional, se destinará una partida a la externalización de la gestión. El/la profesional se reunirá todos los primeros viernes de cada mes con Diego Giménez para planificar y decidir conjuntamente el contenido a programar en la red social, de forma que aquello que se publique tenga una base de conocimiento sobre prótesis dentales detrás que probablemente el *community manager* no posea por sí mismo. Respecto a los artículos del blog corporativo, que requieren de una mayor profundización, un borrador será redactado por Diego Giménez y revisado y adaptado por la persona responsable de las redes sociales, incluyendo las palabras clave correspondientes y modelando la extensión y el formato más idóneo para estos entornos.

- **Estrategia de *keywords* (palabras clave):** dada la poca presencia del sector en Internet, lograr un buen posicionamiento orgánico en buscadores puede ser relativamente fácil si previamente realizamos una investigación de palabras clave y determinamos aquella combinación de palabras que puedan desembocar en nuestro contenido. Esta planificación se realizará durante el primer mes de nuestro plan estratégico de comunicación, para poder ser aplicada en el desarrollo de la información de la web corporativa, y quedará reflejado en un documento Excel que podrá ser ampliado y modificado a lo largo del tiempo.

Para determinar aquellas palabras más óptimas para nuestro posicionamiento orgánico, las principales herramientas que utilizaríamos son; el propio buscador Google, la aplicación gratuita

Ubersuggest que nos ofrece una lista bastante completa de posibles combinaciones de palabras tomadas de Google, Google Adwords Keywords Planner, que nos ayuda a organizar las palabras claves según aquellas más relevantes y competitivas, y finalmente Excel, donde se ordenarán y categorizarán todos los resultados obtenidos en los procesos anteriores. Dado la complejidad del posicionamiento SEO por parte de Diego Giménez, se destinará para esto una partida presupuestaria para contratar una auditoría previa de palabras clave por parte de un experto en SEO.

Entre estas palabras deberían estar como principales aquellas más genéricas que describan con mayor exactitud nuestra profesión y se acerquen más a las búsquedas comunes de nuestros usuarios (como “prótesis dentales”, “prótesis dentales Valencia” o “laboratorio prótesis dentales Valencia” por ejemplo), aunque probablemente tengan una mayor competencia; a partir de ahí se desglosará la lista con algunas palabras más específicas que ayuden a segmentar y categorizar nuestro contenido (como “coronas sobre implante Valencia”, “prótesis dentales removibles”, “prótesis dentales fijas”, etc.). De esta forma se jerarquizan y categorizan todas las palabras que engloban la profesión y se utilizarán en nuestro contenido estratégicamente para abarcar un mayor número de posibles búsquedas por parte de los usuarios.

- **Crear una ficha en Google My Business:** una ficha en Google My Business nos ayudará a aparecer como empresa local cuando los usuarios busquen nuestra empresa o hagan una búsqueda con palabras clave relacionadas con el negocio (“laboratorio de prótesis dentales en Valencia”, por ejemplo), así como administrar nuestra presencia en Google Maps. Esta ficha contiene el nombre de la organización, la categoría de la empresa (laboratorio de prótesis dentales), dirección y área de servicio (Valencia y alrededores), horarios, contacto, enlaces a sitio web y a documentos (lista de

precios o catálogos por ejemplo), servicios, breve descripción de la empresa, año de apertura y fotos. Esto aumentará nuestra visibilidad en entornos digitales de forma fácil y sencilla.

### 7.3 Objetivo 3

**Objetivo de comunicación:** Afianzar las relaciones profesionales con protésicos dentales de Valencia.

**Públicos:** laboratorios de prótesis dentales.

**Mensaje:** apoyo entre laboratorios, unión sectorial, colaboración para mejorar individual y colectivamente, dotar de valor añadido a los servicios ofrecidos, destacar la porcelana de alta estética como valor diferencial para lograr exclusividad.

**Tono:** directo, sencillo y honesto

**Tácticas:**

- **Desayunos *networking*:** organizar pequeños encuentros trimestrales entre protésicos (entre 5 y 8 personas aproximadamente) para compartir experiencias y casos. En estos *networkings* se realizará una pequeña sesión donde cada protésico dedicará en torno a 5 o 10 minutos a explicar algún caso en concreto, presentar nuevos materiales, compartir su experiencia con determinada tecnología o simplemente pedir opinión respecto a cualquier tema. Posteriormente todos los presentes podrán comentar y debatir durante 5 minutos. Una vez acabe todas las presentaciones, se preparará un *coffee corner* donde tomar algo y poder hablar distendidamente. Puede ser una oportunidad de enriquecer y unir al sector, hacer contactos y tener en cuenta otras formas de trabajar que nos aporten mayor visión del trabajo.

Para valorar el impacto de esta táctica, los primeros encuentros se harán entre protésicos dentales conocidos, aquellos con los que ya trabaja o ha trabajado y mantienen una relación profesional



frecuente, para posteriormente extender la participación a otros protésicos que puedan estar interesados. Se les enviará una invitación personalizada en papel, y se contactará con ellos a través de nuestros canales de comunicación (WhatsApp y mail), así como en persona si fuese necesario, pidiendo confirmación para poder organizar mejor la jornada y minimizar los riesgos. Los encuentros se realizarán en una de las salas de reuniones que alquila Coworking Valencia, una de las principales redes de coworking de la ciudad, y se celebrarán la tercera semana de mayo y la tercera semana de septiembre, siempre con dos semanas previas dedicadas a la difusión y la organización.

- Diseñar **materiales comerciales específicos para el servicio de porcelana de alta estética**: realización de trípticos que sirvan de apoyo comercial para poder reflejar de forma visual todas las ventajas, materiales, técnicas, comparativas de resultado, etc., sobre el trabajo de porcelana de alta estética. Con las nuevas tecnologías, las tareas se hacen más rápido y precisas y cada vez más los materiales son de mayor calidad y acabado, por lo que para algunos profesionales es suficiente. Sin embargo, si lo que queremos es un resultado de alta estética, es necesario saber pintar bien la porcelana. Diego Giménez es experto en ello por lo que promocionar esta especialización entre protésicos puede suponer un gran valor añadido para el producto final al tratarse de algo casi artesanal, y supondría un beneficio tanto económico como simbólico para ambos protésicos, al mejorar el resultado y repercutir positivamente en la imagen de ambos laboratorios.

Estos materiales serán ofrecidos en persona a los asistentes de los diferentes *networkings* organizados a lo largo del año y se entregarán también junto a algunos de los trabajos que sean enviados por nuestro laboratorio tanto a otros laboratorios como a clínicas. También se diseñará una versión adaptada a formatos

digitales para poder ser compartidos como contenidos en blog y LinkedIn (además, hay una partida presupuestaria dedicada a campañas de pago en LinkedIn especialmente para promocionar este aspecto).

Aunque esta acción está destinada principalmente a realizarse con otros protésicos dentales con el fin de aprovechar las especializaciones de cada uno y ampliar las cadenas de trabajo para obtener mejores resultados, también son extrapolables a ser compartidos con los y las dentistas, para que estos sean más conscientes de la labor y las posibilidades que pueden ejercer los protésicos dentales para conseguir mejores resultados.

#### **7.4. Objetivo 4**

**Objetivo de comunicación:** Mejorar la comunicación entre el laboratorio y las clínicas dentales

**Públicos:** Potenciales clientes y clientes actuales

**Mensaje:** la cercanía y el compromiso son fundamentales para llevar una relación profesional saludable y sostenible en el tiempo. Destacar la proactividad y la atención personalizada, así como fomentar la mejora constante en materia de comunicación entre las personas para hacer más fluida la rutina diaria.

**Tono:** sencillo, honesto, cercano y abierto

**Tácticas:**

- Crear una **base de datos** de clientes actualizada para tener un mejor acceso a sus contactos. Es importante hacer eficaz la comunicación y organizar los canales para que las relaciones se faciliten. Si debemos contactar con todos los clientes para anunciar un cambio en las políticas de precios, o una mejora en el sistema de trabajo, debemos de buscar la forma de poder hacerlo rápido y fácil. Una base de datos online, actualizada, segmentada y

accesible para todos, así como un único teléfono con todos los contactos registrados, nos permitirá enviar correos electrónicos genéricos o personalizados, y minimizará errores u olvidos por parte de nuestra organización.

- Diseño de **newsletter corporativa**: se gestionará a través de la plataforma Mailchimp. Esta *newsletter* tendrá el diseño corporativo de la nueva identidad visual y será utilizada puntualmente para poder enviar noticias, notificaciones importantes, descuentos u ofertas, etc. a nuestra base de datos.

La frecuencia de envío de *newsletter* será baja, entre una y dos envíos mensuales, y siempre que el contenido que tengamos que ofrecer sea relevante. Nuestros subscriptores serán nuestros propios clientes, habituales o puntuales, y raramente lo serán usuarios externos a esta red profesional (pues es un mercado muy pequeño y cerrado, tal y como hemos podido comprobar), por lo que se tratará más de un canal de comunicación a través del cual informar y fidelizar y no tanto como un canal de venta donde se pretenda convertir visitas en clientes a fuerza de email marketing.

Los correos siempre incluirán un enlace a nuestra web para generar tráfico hacia ella, y el contenido será sencillo, directo y visual, de forma que la experiencia del usuario sea amena y fluida, y no sea considerado como un correo *spam* o intrusivo.

- **Bienvenida a los nuevos clientes**: Esta táctica coincide con la presentada en el Objetivo 1 (“kit de bienvenida”), pues es extrapolable a ambos objetivos, aunque adaptando el contenido, pues estos nunca habían trabajado con anterioridad y por lo tanto el tono y la información serán diferentes. Cada nuevo cliente es una posibilidad de construir una nueva relación profesional

duradera, por lo que debemos cuidar cada detalle para sorprenderles y demostrarles nuestro compromiso. No somos un mero trámite, sino que a partir de ese momento pretendemos pasar a compartir responsabilidades y eso implica un compromiso mutuo y horizontal. Un pequeño detalle que sirva tanto de bienvenida, como de punto de partida y que además refleje la atención al detalle, la personalización, la proactividad y la intención de mantener una buena relación profesional que nos define como organización y profesionales.

- **Profesionalización del WhatsApp.** El WhatsApp puede ser una herramienta muy eficaz y rápida en nuestra comunicación con los clientes, pues hoy en día el móvil está al acceso de todos en todo momento. Para sacarle partido y evitar confusiones o malentendidos, se crearán auto-mensajes para informar al cliente en cada momento clave del proceso: recibimiento y envío del trabajo, finalización, envío de facturas, etc. Así el cliente tiene conocimiento de en qué fase está el trabajo, se transmite cierta seguridad y tranquilidad y el protésico se asegura de alguna forma tener el control de la situación.
- Diseño y entrega de **nuevas fichas técnicas corporativas:** Uno de los detalles que hemos podido comprobar en este periodo de investigación junto con Diego Giménez es la falta de dedicación que se aprecia en el trabajo con las prescripciones médicas; a menudo están escritos rápido y a mano, con datos confusos o erróneos, sobre papeles sucios o rotos, etc. En aras de poner en valor la personalización a cada paciente, diseñamos y ofrecemos fichas técnicas que permitan una mayor especificación y detalle de cada caso por parte de las clínicas. De esta forma mostramos proactividad e interés por el paciente y fomentamos las buenas prácticas por ambas partes. Estas fichas, que estarán diseñadas

en formato A6 con un mayor gramaje que el del papel habitual, incluirán espacios para el sello de la clínica, así como un mayor espacio para describir tonos de color, enfermedades que pueda poseer el paciente, condiciones a tener en cuenta, fechas de entrega y observaciones. Serán entregados tanto en el kit de bienvenida que entreguemos para presentar nuestra nueva marca, como en persona cuando los clientes y laboratorios lo requieran.

- **Afterwork de Navidad en fin de año.** Con el fin de crear mayores vínculos entre los protésicos y las clínicas dentales, a final de año se organiza un *afterwork* donde poder reunir a los profesionales más cercanos, tanto dentistas como protésicos, en un ambiente más distendido. Aprovechando el cierre de año tras haber implantado el plan de comunicación, es una oportunidad para acercar posturas, fortalecer las relaciones, reflejar el trabajo que se está llevando a cabo y reunirse para profundizar en la forma de mejorar, tanto unos como otros. El evento tendrá lugar por la tarde noche la segunda semana de diciembre (también en las instalaciones ofrecidas por Coworking Valencia) y no durará más de tres horas. Igual que con los *networking* organizados en mayo y septiembre, se enviarán invitaciones personalizadas en papel y se informará a través de nuestros canales de comunicación, tanto correo electrónico como WhatsApp e incluso en persona si fuese necesario, haciendo hincapié en la confirmación de asistencia para poder gestionar correctamente la organización y minimizar los riesgos. También se compartirá a través de LinkedIn en las dos semanas previas.

Será un encuentro amable y alejado de formalidades y protocolos; para comenzar, una vez dada la bienvenida a todos, se dará una breve explicación del porqué de reunirse en esas fechas, explicando la importancia de trabajar codo con codo en el sector y celebrando conjuntamente un nuevo año. Posteriormente, se

animará a los invitados a tomarse un aperitivo (que previamente habrá sido contratado), y hablar con otros profesionales para intercambiar impresiones y opiniones al respecto. Finalmente se obsequiará a los asistentes con un pequeño detalle de agradecimiento.

Se contratará un fotógrafo/videógrafo para que cubrirá el acto durante un par de horas y luego poder comunicarlo y compartirlo a través de la *newsletter*, LinkedIn, nuestra web y WhatsApp.

Esta acción no solamente es válida para los clientes, sino también para los laboratorios de prótesis dentales. A través de esta táctica fomentamos la mejora de las relaciones profesionales (no solamente por nuestra parte sino también en el resto de profesionales de nuestro entorno), nos mostramos proactivos e involucrados con nuestros públicos de interés y creamos una experiencia de marca donde involucramos a los públicos y que posteriormente podrá ser compartida y comentada, generando así cierta repercusión y relevancia entorno a nosotros.

## CAPÍTULO 8. INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Para comprobar que nuestros recursos no están siendo invertidos en vano y que nuestro plan estratégico de comunicación está funcionando, debemos establecer una serie de indicadores de medición que nos aporten los datos necesarios para monitorizar el resultado de todas nuestras tácticas. En este sentido, los indicadores pueden ser de gestión, que permiten ver si se están utilizando los recursos de forma apropiada, y de impacto, que nos permiten verificar si estamos logrando los objetivos (Aljure, 2018).

A continuación determinamos aquellas herramientas e indicadores o métricas para cada táctica planteada en el plan de acción del presente proyecto:

### 8.1 Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 1:

- **Identidad visual corporativa:** para medir el nivel de identificación por parte de los públicos con la nueva identidad visual de la empresa, se realizarán encuestas estructuradas en persona a todos nuestros públicos de interés (clientes y laboratorios) donde consultaremos el índice de mejora de la percepción, los aspectos que se interpretan a través de ella (para comprobar si coinciden con aquello que queremos transmitir como organización) y la satisfacción del cambio. Las encuestas se realizarán al final del año, una vez se haya implantado todo el plan estratégico de comunicación.
- **Vídeo presentación:** el impacto del vídeo de presentación se medirá a través del indicador de vídeos enviados por correo/vídeos reproducidos, y en caso de ser enviados por WhatsApp el único

sistema de medición posible es la relación entre vídeos enviados/mensajes marcados como leídos y el número de respuestas respecto al mensaje.

## 8.2. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 2

- **Web corporativa:** los principales indicadores más relevantes en este caso serían el número de visitas, el número de páginas visitadas, los usuarios (o visitas) únicos, el tiempo de visita y la tasa de rebote (cantidad de visitas que entran en nuestra web pero no pasan de la primera página). Para obtener los resultados de estas métricas utilizaremos Google Analytics y Semrush.
- **Perfil de LinkedIn:** respecto a la gestión de nuestro perfil profesional de LinkedIn los indicadores en los que basaremos nuestra medición serán el *reach* o alcance (el número de personas a las que estamos llegando con nuestro contenido), las impresiones (el número de veces que nuestro contenido se ha podido visualizar), la tasa de *engagement* (número de *likes*, *shares* y comentarios en el contenido) y el número de clics en los enlaces. Para obtener los resultados de dichas métricas utilizaremos las propias estadísticas de LinkedIn Analytics y Hootsuite, que además nos permitirá gestionar desde su plataforma los contenidos.
- **Posicionamiento orgánico** (estrategia de contenidos y estrategia de *keywords*): en este aspecto tendremos en cuenta las *keywords* que nos están dando más tráfico, las páginas indexadas por google, las consultas de búsqueda y la exposición de la marca. Esto nos permitirá conocer si nuestros contenidos, nuestra estrategia de palabras clave, nuestra web y nuestras redes sociales están resultando efectivas para el óptimo posicionamiento orgánico de nuestra empresa. Para ello utilizaremos el Keyword Planner de



Google Adwords y Google Analytics como principales herramientas de medición.

- **Google My Business:** para conocer la eficacia de tener una ficha en Google My Business mediremos donde los clientes encuentran nuestro establecimiento, las acciones realizadas (visita a la web, llamadas, etc.) y el número de visualizaciones de nuestras fotos e información. Para ello nos basaremos en las propias estadísticas que la plataforma nos proporciona.

### 8.3. Indicadores y herramientas de medición para el Objetivo 3

- **Networking:** para medir si la táctica de realizar pequeños desayunos de *networking* está resultando efectivo, aplicaremos como indicadores la relación entre invitaciones/participaciones, la repetición de participaciones en la siguiente jornada y el nivel de satisfacción. Para ello realizaremos una base de datos con los participantes y elaboraremos pequeñas encuestas de satisfacción online que serán enviadas una semana después del evento a través del correo electrónico, junto a un mensaje de agradecimiento por la participación. En estas encuestas preguntaremos sobre el nivel de satisfacción respecto al encuentro, el índice de interés en repetir y recomendarlo y las posibles mejoras para próximas ediciones.
- **Materiales comerciales específicos de porcelana:** valoraremos en este caso la relación entre materiales entregados / trabajos de porcelana demandados.

#### 8.4. Indicadores y objetivos de medición para el Objetivo 4

- **Newsletter corporativa:** en cuanto a nuestra *newsletter* estableceremos como indicadores el número de mails abiertos y los usuarios únicos, y lo mediremos a través de las herramientas que ofrece la propia plataforma Mailchimp.
- **WhatsApp:** para medir el impacto de los auto-mensajes enviados a través de WhatsApp, utilizaremos el indicador relación entre mensajes enviados / mensajes marcados como leídos y el número de respuestas respecto al mensaje.
- **Fichas técnicas personalizadas:** Para medir la efectividad de las fichas técnicas personalizadas para las prescripciones médicas, establecemos como indicador el número de clientes al que se les ha entregado / el número de clientes que las usan en su relación diaria con nuestra organización.
- **Evento *afterwork* Navidad:** al igual que el *networking* trimestral con los laboratorios de prótesis dentales, utilizaremos como indicador la relación invitaciones/participaciones para medir el nivel de implicación e interés de los públicos en la táctica, así como el índice de satisfacción a través de pequeñas encuestas online enviadas a través del correo electrónico una semana después del evento.

Estos indicadores y herramientas de medición responden a las tácticas planteadas para los objetivos específicos. Además de estos, para comprobar que cumplimos con el objetivo general planteado, es decir, la consecución de notoriedad en el sector odontológico de Valencia, se realizará una auditoría en enero del 2020, una vez haya transcurrido el año de implantación del plan

estratégico de comunicación. En esta auditoría primero se realizará un análisis comparativo sobre la situación de la empresa donde podremos comprobar si el número de nuevos clientes ha aumentado como consecuencia del aumento de la notoriedad de la empresa, así como valorar a través de encuestas estructuradas en persona realizadas a los públicos de interés los siguientes aspectos: si se han apreciado mejoras en las relaciones profesionales, si se han transmitido y consolidado correctamente los valores diferenciales que se pretendía, si hay una identificación clara respecto a la identidad visual corporativa y los atributos que pretende transmitir, si los nuevos canales de comunicación resultan útiles, si la presencia en entornos digitales y los contenidos compartidos son considerados relevantes o no, si ha aumentado el nivel de satisfacción y fidelización y si los cambios aportados han influido en la rutina profesional diaria de forma positiva o negativa.

## CAPÍTULO 9. TIMING

En la siguiente tabla (Tabla 5) se refleja el timing diseñado para implementar el plan estratégico de comunicación a un año vista:

ENERO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Reunión con el diseñador y briefing				
Desarrollo de la identidad visual				
Recepción propuesta ajustes y feedback				

FEBRERO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Briefing para adaptaciones				
Producción foto, video y materiales corporativos				
Programación web				
Puesta a punto de LinkedIn, mailchimp y base de datos				
Ajustes y programación de contenido en blog y linkedin				

MARZO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Lanzamiento nueva marca				
Programación de la presentación y envío video + web				
Contacto en persona con clientes para explicar cambios				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

ABRIL				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				
Diseño de catálogo y materiales comerciales				

MAYO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Organización y difusión networking				
Newtworking				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

JUNIO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Producción nuevo contenido				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

JULIO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Envío Newsletter				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

AGOSTO				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana

SEPTIEMBRE				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Organización y difusión networking				
Newtworking				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

OCTUBRE				
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

	NOVIEMBRE			
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Organización y difusión afterwork diciembre				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				

	DICIEMBRE			
	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana
Organización y difusión afterwork				
Afterwork				
Redacción artículo blog y publicaciones LinkedIn				
Envío Newsletter				

Tabla 5. *Timing*

Se plantea una planificación del plan estratégico de comunicación de enero a diciembre del 2019. Como podemos observar en el *timing* propuesto (Tabla 5), los tres primeros meses serán cruciales para asentar las bases del plan y poner a punto todos los nuevos canales de comunicación. El desarrollo de la identidad visual corporativa por parte del diseñador, la adaptación de todos los materiales corporativos, el desarrollo de la web y la puesta a punto de LinkedIn, Mailchimp y de la base de datos son las acciones más costosas, por lo que se dedicará tiempo para su preparación hasta marzo; es en este mes cuando estará previsto lanzar oficialmente la nueva marca y realizar los envíos tanto de los vídeos como de los kits de bienvenida, por lo que todos los cambios que ello supone tanto para Diego Giménez como para los públicos deben estar listos para ser aplicables.

Una vez asentada y activada la marca, el resto de meses deberán estar destinados a darle continuidad, sentido y coherencia, especialmente para lograr los objetivos específicos 2, 3 y 4. La primera semana de cada mes se planificará y redactará el contenido correspondiente tanto para la web como para LinkedIn. Trimestralmente, empezando en mayo, tendremos los *networkings* con los laboratorios de prótesis dentales; estos meses (mayo y septiembre) tendrán las dos primeras semanas dedicadas tanto a la organización como a la difusión (a través de los canales de comunicación establecidos e incluso en persona), para la tercera semana poder celebrarlo. En diciembre, el evento implicará tanto a los laboratorios como a las clínicas, y dadas que las fechas pueden ser complicadas, se dedicarán tres semanas

a la organización y la difusión (empezando en noviembre) para poder celebrar el encuentro la segunda semana de diciembre. Dentro del periodo de organización y difusión de los eventos están incluidos los envíos de las invitaciones, la puesta en contacto con los invitados (vía email, WhatsApp o en persona) y la organización y contratación de aquello pertinente para ese día.

## CAPÍTULO 10. PRESUPUESTOS

Los presupuestos han sido adquiridos a través de empresas y profesionales de la ciudad de Valencia que se ajustan a las necesidades y limitaciones presupuestarias del laboratorio de prótesis dental de Diego Giménez Martí.

### -Diseño identidad visual:

(Presupuesto de Diego March Ávila: <http://www.diegomarch.info/>)

<i>Diseño de una marca</i> .....	160€
<i>Manual de marca</i> .....	80€
<i>Diseño de tarjetas (85x55mm)</i> .....	60€
<i>Diseño de carpetas</i> .....	60€
<i>Diseño de ficha técnica</i> .....	30€
<i>Diseño de manifiesto</i> .....	30€

---

420€

(+21%) 508,2€

### - Impresión de materiales corporativos

(Presupuestos de Pixartprinting: [www.pixartprinting.es](http://www.pixartprinting.es)):

<i>Tarjetas (85x55mm, 200 unidades)</i> .....	18,63€
<i>Carpetas (a4, 50 unidades)</i> .....	132,97€
<i>Fichas técnicas (15x10cm, 250 unidades)</i> .....	26'70€
<i>Bolígrafos (150 unidades)</i> .....	96,59€

---

Total: 178'3€ (IVA incluido)

**- Foto y vídeo corporativo:**(Presupuesto de Estel-la Latorre: <https://www.linkedin.com/in/estelalatorre/>):

<i>Vídeo presentación</i> .....	100€
<i>Fotografía/vídeo (25€/h de foto y grabación y 15€/h de edición):</i>	
<i>Una jornada de fotografía</i> .....	200€
<i>Una jornada de edición</i> .....	120€
<i>Sesión de vídeo (para píldoras de recursos):</i>	
<i>Media jornada de vídeo</i> .....	100€
<i>Media jornada de edición</i> .....	80€

500€

(+21%) 726€

**-Diseño web corporativa**

(Presupuesto de Estel-la Latorre)

<i>Configuración básica del CMS</i> .....	250€
<i>Diseño y maquetación de páginas</i> .....	20€
<i>Plantilla (compra y configuración)</i> .....	60€
<i>Ideación y redacción de contenidos</i> .....	30€

360€

(+21%) 435,6€

**-Entornos digitales:**

<i>Cuenta LinkedIn</i> .....	0€
<i>(En este caso, no requeriremos de cuenta Premium)</i>	
<i>Partida para campañas puntuales de pago</i> .....	100€



---

<i>Cuenta Mailchimp</i> .....	0€
<i>(Dado el poco rango de influencia e impacto, las prestaciones de la cuenta gratuita serán suficientes para comenzar)</i>	
<i>Cuenta Google Adwords</i> .....	0€
<i>Cuenta Google Analytics</i> .....	0€
<i>Diseño de newsletter corporativa con Mailchimp</i> .....	30€
<i>Externalización community management, dos publicaciones</i>	
<i>Semanales, una red social (Estel·la Latorre)</i> .....	
	90€/mes + IVA
<i>Externalización auditoría básica de palabras clave</i> .....	110€ + IVA

---

Total: 1563,1€ (IVA incluido)

#### **- Catálogo + trípticos porcelana alta estética**

<i>(Presupuesto diseño: Diego March / impresión: pixartprinting)</i>	
<i>Diseño catálogo (solo online)</i> .....	110€ + IVA
<i>Diseño tríptico</i> .....	45€ + IVA
<i>Impresión trípticos (50 unidades)</i> .....	66,03€

---

Total: 221€

#### **- Eventos networkings**

<i>Alquiler sala reunión (3 horas, 1 jornada)</i> .....	69€
<i>(Presupuesto extraído de coworkingvalencia.com)</i>	
<i>Coffee Corner,</i> .....	7€/comensal + IVA
<i>7 piezas dulces, café, infusión, zumo y agua</i>	
<i>10 personas (Presupuesto extraído de Catering Ancora)</i>	

---

153,7€ / networking

x 2

---

 Total: 307,4€ (IVA incluido)

### - Kit de presentación

(Presupuesto extraído de [www.cajacartonembalaje.com](http://www.cajacartonembalaje.com))

*Cajas (25x18x8cm, 20 unidades) ..... 26,68€ (IVA incluido)*

*(El resto de materiales ya están contemplados)*

### - Evento *afterwork* Navidad

*Alquiler del espacio (4 horas) ..... 200€*

*Catering ..... 12'50/comensal + IVA*

*8 piezas saladas, refrescos, cerveza y vino*

*30 personas*

*Fotografía/vídeo (25€/h de foto y grabación y 15€/h de edición):*

*Dos horas de fotografía ..... 50€*

*Dos horas de edición ..... 30€*

*Dos horas grabación ..... 50€*

*Dos horas postproducción ..... 30€*

*Obsequio navideño ..... 53,40€*

*Pack de mieles orgánicas (para 30 personas)*

*(Presupuesto extraído de [www.detallesparaeventos.es](http://www.detallesparaeventos.es))*

---

 Total: 867,15€ (IVA incluido)

---

 Total absoluto: 4833,43€ al año

## CONCLUSIONES

El presente plan estratégico de comunicación y su correspondiente desarrollo posee un importante valor: a nivel profesional ha supuesto poder encauzar todos los conocimientos en materia de comunicación adquiridos en el trayecto, y aterrizarlos profesionalmente en un caso real; en este sentido, cuando se es consciente de que el resultado de lo que haces tiene un impacto directo positivo o negativo en una organización y en la vida de las personas que hay detrás de ella, cada fase del proyecto adquiere una mayor trascendencia, un mayor compromiso, pues de su correcto desarrollo y de la dedicación aplicada dependerá el éxito de las siguientes fases, y por ende, la consecución o no de los objetivos planteados.

A nivel personal, también posee un importante valor, pero no solamente porque se trate de una empresa cuyo dueño es de extrema cercanía, que es de una evidencia innegable, sino porque pone a prueba las capacidades, habilidades y ambiciones (y también los miedos e inseguridades) de alguien que se encuentra en fase de dar el salto entre ser un estudiante y ser un profesional de la comunicación corporativa.

Respecto al plan estratégico de comunicación en cuestión, son varios los retos a los que este proyecto se enfrentaba: el poco marco de actuación de la empresa, las dificultades económicas por las que pasa (y por consiguiente su escaso presupuesto), las reticencias por parte de Diego Giménez y las cero nociones de comunicación, etc.

Sin embargo, la mayor dificultad, sin duda, ha sido trabajar en un entorno tan cerrado y con una visión empresarial tan obsoleta como es el sector protésico-dental. Este hecho no solamente ha podido observarse en las constantes reuniones con Diego Giménez, en las que siempre resaltaba la idea de que la comunicación en este sector no funcionaría, cosa que podría entenderse por la generación a la que pertenece, sino que también se ha podido observar constantemente a lo largo del proceso de investigación: la realización de una simple encuesta para un estudio de percepción que sorprende y descoloca a los

encuestados, un contenido al respecto de la actualidad del sector que brilla por su ausencia en la red, un colegio de Protésicos Dentales de Valencia y Castellón con muy poca relevancia, una gran escasez y desactualización de páginas webs, la falta de comunicación y entendimiento entre clínicas y laboratorios, etc. Visto el contexto en el que se actuaba, las propuestas debían ser muy medidas: lo suficientemente eficaces y relevantes para cumplir con los objetivos y lograr una mínima diferenciación, pero también lo suficientemente discretas para no desentonar en un entorno poco o nada acostumbrado a este tipo de actividades y poco o nada concienciado sobre el papel de la comunicación.

Una vez entendido y asimilado el punto de partida, la intención no ha sido otra que encontrar caminos que, desde la puesta en valor de los intangibles como elemento diferenciador, resuelvan las problemáticas a los que la empresa se enfrenta al mismo tiempo que construyen los cimientos de una marca consciente y coherente que pueda penetrar en el mercado de forma estratégica. Humanizar el laboratorio de prótesis dentales y poner en valor la cercanía, la humildad y el compromiso, eran un camino que, además de responder a la complejidad de diferenciarse en un mercado tan técnico y enfocado al producto, también responde de alguna forma a la necesidad de mejorar la calidad de las relaciones entre el protésico y la clínica, dotando de valor a la vinculación que les une y fomentando interacciones más horizontales y sanas. Esto pretende no solo mejorar nuestra percepción entre nuestro público, sino también convertirnos en un ejemplo de buenas prácticas a seguir.

Dicho esto, la decisión de realizar un plan estratégico de comunicación externa está condicionada por la dificultad económica de la empresa, que obligaba a planificar una ruta más directa hacia el aumento de la notoriedad, con la mirada puesta en la obtención de nuevos potenciales clientes. Sin embargo, no sería menos necesario un plan estratégico dirigido exclusivamente a la interiorización y comprensión de la gestión de la comunicación. De hecho, la viabilidad de este plan estará estrictamente condicionada por la voluntad, el compromiso y los medios que Diego Giménez dedique a su puesta en marcha, pues no hay comunicación válida posible si no existe alineación entre lo que se es y lo que se dice, y sin alineación ni concienciación por su parte, no habrá consistencia ni credibilidad.

En definitiva, podemos afirmar que el sector está infravalorado; está infravalorado por las clínicas, por los propios profesionales, por los pacientes y por la sociedad en general. Y es precisamente por eso por lo que necesita de la comunicación más que nunca. Es necesaria una reformulación del modelo de negocio de los laboratorios y de su relación con los diferentes públicos, pero también es necesaria una reformulación de la mentalidad empresarial de los protésicos: una mentalidad abierta a los cambios, a la innovación y sobre todo, abierta a entender e interiorizar lo que supone realmente “comunicar”. Desde nuestra posición de comunicadores estratégicos, no solamente tenemos en nuestra mano el posicionar y obtener resultados para una empresa en concreto, sino que tenemos la capacidad de transformar la sociedad, revalorizar la percepción de un sector entero y mejorar las relaciones interprofesionales para construir un entramado empresarial más justos, sostenible y de mayor calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

40 de fiebre (s.f.). Guía SEO: El Keyword Research. [Mensaje en un blog]. 40 de fiebre. Recuperado en: <https://www.40defiebre.com/guia-seo/busqueda-de-keywords>

Aguer, S. (2016). *Odontólogo y protésico\_dental: relaciones y controversias en el desarrollo de su profesión* (Trabajo Final de Máster). Universidad de Alicante, España. Recuperado en: [http://www.aeds.org/XXIIIcongreso/prog\\_cientifico.php](http://www.aeds.org/XXIIIcongreso/prog_cientifico.php)

Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación*. Módulo Planeación Estratégica y el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) en Máster DirCom. UCAM

Aragón, S. & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Universia Business Review* (8) pp. 36-51.

Carrillo, V., Castillo, A. & Tato, J. (2008). El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefónica. En: *5º SOPCOM. Comunicación y ciudadanía*. Braga, Portugal, pp.317-327.

Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública de la Generalitat Valenciana (2018). Establiments de Fabricació "a mida" de Productes Sanitaris Autoritzats. Recuperado en: <http://www.san.gva.es/web/dgfps/establecimientos-de-fabricacion-a-medida-y-de-distribucion-de-productos-sanitarios-autorizados-por-la-conselleria-de-sanidad>

Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Revista Luciérnaga*, (8). pp. 20-25.

Garrido, F. J. (2017). Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial. Recuperado en:  
[https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M)

Hernández, M. (28 de agosto, 2018). Estudio sobre el marketing en las clínicas dentales (II). *Gaceta Dental*. Recuperado en:  
<https://www.gacetadental.com/2018/08/estudio-sobre-el-marketing-en-las-clinicas-dentales-ii-73741/>

Iurcovich, P. (2008). Las pymes y la función de la comunicación. *Cuadernos de Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* (28) pp. 93-98.

Manucci, M. (2017). *Comunicación institucional y liderazgo*. Módulo Comunicación institucional en Máster DirCom. UCAM

Ministerio de economía, industria y competitividad (2017). DIRCE: Retrato de la pyme.

Rosso R. (27 de marzo, 2018). Marketing y comunicación en las clínicas dentales. *Gaceta Dental*. Recuperado en:  
<https://www.gacetadental.com/2018/03/marketing-comunicacion-las-clinicas-dentales-70861/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta realizada para la auditoría de imagen.

#### AUDITORÍA DE IMAGEN DEL LABORATORIO DE PRÓTESIS DENTAL DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ

Antes de comenzar con la presente encuesta, darles las gracias por su interés y su participación.

Este material forma parte de un proyecto académico, concretamente para el Trabajo Final de Máster (TFM) para el máster Dirección de Comunicación de la Universidad San Antonio de Murcia. El trabajo es un Plan Estratégico de Comunicación para el Laboratorio de Prótesis Dental DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ, y esta encuesta es parte de una auditoría de imagen para conocer la percepción de la organización por parte de sus clientes y potenciales clientes.

Los resultados obtenidos serán confidenciales, anónimos y solo las conclusiones finales obtenidas de la comparativa entre todas las encuestas serán compartidas y expuestas en el trabajo. Los datos no serán utilizados con ningún otro fin, por lo que se ruega honestidad y transparencia para poder encontrar áreas de mejora realistas y útiles para el proyecto.

1. ¿Pertenece a una clínica dental o a un laboratorio de prótesis dentales? Marque con una X:

CLÍNICA:

LABORATORIO PRÓTESIS DENTAL:

2. ¿Conoce el Laboratorio de Prótesis Dental DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ?

Sí

No

3. ¿Ha trabajado en alguna ocasión con él?

Sí

No

(Si la respuesta anterior es afirmativa, continúe la encuesta con normalidad. Si por el contrario es negativa, vaya directamente a la pregunta 10).

4. Califique del 1 al 10, donde 1 es Total Insatisfacción y 10 es Máxima Satisfacción, los siguientes aspectos respecto a su experiencia con el Laboratorio de Prótesis Dental DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Credibilidad y confianza										
Calidad del producto final										
Calidad del servicio (rapidez, eficacia, etc)										
Comunicación e imagen										
Actitud personal										
Innovación										
Relación calidad/precio										
Atención y compromiso										

5. De entre las siguientes opciones, ¿Qué tres aspectos destacaría del Laboratorio de Prótesis Dental DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ según su experiencia y percepción profesional? Márquelos con una X:

- Calidad del resultado final
- Rapidez y eficacia en la gestión
- Profesionalidad y conocimientos del sector
- Post-servicio
- Organización y control
- Sistemas de recepción y entrega
- Asesoramiento
- Precios
- Personalización y compromiso con cada caso
- Innovación y nuevas tecnologías
- Trayectoria profesional
- Cercanía
- Gestión de las relaciones con la clínica o laboratorio
- Comunicación e imagen

6. ¿Mejoraría algún aspecto del laboratorio de Prótesis Dental DIEGO GIMÉNEZ MARTÍ o de su experiencia con él? Marque con una X:

- sí  No

7. En caso de ser afirmativa, escriba su propuesta de mejora:

8. En términos generales, valore la experiencia profesional del 1 al 10, donde 1 es Total Insatisfacción y 10 es Máxima Satisfacción:

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

9. ¿Recomendaría el laboratorio de prótesis dental DIEGO GIMÉNEZ ORTÍ? Valore del 1 al 10, donde 1 es No Recomendaría Jamás, y 10 es Lo recomendaría con total seguridad.

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

10. Marque con una X los tres aspectos más importantes que un laboratorio de prótesis dental cualquiera debería tener para que decida trabajar con él:

	Una buena imagen		Precios baratos
	Una larga experiencia		Rapidez y eficacia
	Innovación y nuevas tecnologías		Materiales de la más alta calidad
	Buenos sistemas de organización		Servicio de asesoramiento
	Un amplio abanico de servicios		Buenas recomendaciones por parte de compañeros de profesión
	Un equipo joven		Cercanía, buena actitud y compromiso
	Relación calidad/precio		Buenos canales de comunicación
	Una amplia cartera de clientes		

11. Marque con una X los tres aspectos que valora en un laboratorio de prótesis dental cualquiera y que le harían mantener una relación profesional duradera con él:

	Precios baratos		Cercanía
	La personalización y el compromiso con cada paciente		Materiales de alta calidad
	Flexibilidad		Cumplimiento estricto de los plazos
	Transparencia y honestidad		Relación clínica-laboratorio / laboratorio-laboratorio fácil, fluida y empática
	Perfección, atención a los detalles		El servicio de asesoramiento y el "post-servicio"
	Rapidez de actuación y resolución		Otros
	Últimas tecnologías		

En caso de elegir Otros, indique cuales: \_\_\_\_\_

12. ¿A través de qué canales de comunicación buscaría usted un laboratorio de prótesis dentales con el que poder trabajar? Marque con una X los tres más relevantes o útiles en su opinión:

	Publicidad en medios convencionales (tv, radio, prensa, etc)
	Página web
	Redes sociales
	Recomendaciones de compañeros del sector
	Publicidad en revistas especializadas en el sector
	Anuncios de pago en buscadores de Internet (SEM)
	Ferías y congresos

Fecha: \_\_\_\_\_

Correo electrónico (voluntario): \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

