

Revista de la Asociación Dental Mexicana

Volumen
Volume **59**

Número
Number **4**

Julio-Agosto
July-August **2002**

Artículo:

Tiempos difíciles, tiempos de oportunidad

Derechos reservados, Copyright © 2002:
Asociación Dental Mexicana, AC

Otras secciones de este sitio:

- ☞ Índice de este número
- ☞ Más revistas
- ☞ Búsqueda

Others sections in this web site:

- ☞ *Contents of this number*
- ☞ *More journals*
- ☞ *Search*



Medigraphic.com

Tiempos difíciles, tiempos de oportunidad

José Luis Castellanos Suárez*
Armando Hernández Ramírez**

* Estomatología y Periodoncia del Centro. León, Gto. México.

** Prevención y Rehabilitación Bucal del Bajío. León, Gto. México. Presidente Electo ADM. 2003-2005.

Resumen

La educación formal del cirujano dentista no considera la capacitación en la parte operativa de la profesión, de tal forma los aspectos organizacionales, administrativos, laborales y legales de la misma son aprendidos y desarrollados empíricamente. Lo anterior es desventajoso pues implica pérdida de tiempo y un desarrollo económico a menor velocidad que la deseada.

Los dentistas jóvenes a punto de iniciar su práctica o que recientemente la han iniciado, están en envidiable posición para capacitarse e introducir desde el inicio los aspectos empresariales que definen la práctica directa de la odontología; reconociendo que el consultorio dental es una empresa que sin importar su tamaño, requiere de organización, estrategias de mercado, definición de imagen, cálculo y fijación de costos y precios, además de relaciones hacendarias, ambientales y laborales sanas.

En las siguientes páginas los autores ofrecen algunas estrategias que ayudarán al dentista novel a establecer sus objetivos empresariales y al profesionista establecido a reconocer sus cualidades y características para mejor orientar y reestructurar los objetivos empresariales, para convertirla en una organización más eficiente y productiva, cimentando su presencia y asegurando su persistencia en el ambiente presente de globalización y constantes cambios y adaptaciones.

En este artículo es ofrecida además una serie de consejos prácticos que pueden dar excelentes resultados, mientras usted decide si ocurre un cambio organizacional mayor en su empresa.

Palabras clave: Educación, cirujano dentista, dentista novel, empresa dental.

Abstract

The formal education in Dentistry usually does not consider the operational aspects of clinical practice. Organizational, administrative, laboral and legal needs are empirically developed. The disadvantage of the lack of those kinds of capabilities is directly reflected in the production, maturity and practice income.

Young dentists initiating their practice are in an excellent position to acquire and develop the knowledge to introduce at the beginning the concepts and practice of a dental enterprise. It must be recognized that dental services are offered through an organization that defines market strategies, image, production costs and fees, as well as, tax, environmental, and healthy laboral relationships.

In this paper the authors offer to the young dentist orientation to define business goals for his dental enterprise. On the other hand the established dental professional could be oriented to identify the characteristics of their practices and re-orient and re-structure its goals as dental enterprise to accent their presence and assure their persistence in this globalized and change environment.

In this pages, is offered a series of practical advise that may bring immediate results, while a major organizational change is introduce to your dental enterprise.

Key words: Education, dentistry, young dentist, dental enterprise.

En tiempos de incertidumbre financiera, todos nos preguntamos sobre el manejo que debemos hacer de nuestro dinero, nos inquieta como gastarlo o invertirlo, pero principalmente nos volvemos cautelosos y la reacción primaria es reducir el consumo y ahorrarlo. Al consumidor le acecha la pregunta sobre los cambios inmediatos y a largo plazo que puedan seriamente afectar la garantía de satisfacción de necesidades básicas como son la alimentación y seguridad. En el presente es más complicado tomar decisiones al respecto, la globalización de la misma manera que trae cambios sociales, educativos, comunicativos y económicos favorables, también trae consigo efectos nocivos. Los cambios que acontecen en países con economías avanzadas repercuten inmediatamente en aquellos con economías dependientes. Al existir recesión económica mundial y observar disminución del poder adquisitivo personal, el anuncio de la pérdida de empleos, la gente comienza interrogarse sobre la manera de proteger sus bienes y conservar su estilo de vida, siendo una reacción inicial jerarquizar las necesidades y observar como resultado los cortes o la racionalización en el consumo de los bienes y servicios en general y particularmente en los no indispensables o suntuosos. Desgraciadamente la odontología en general y particularmente sus ramas estéticas y cosméticas *no son esencialmente indispensables*, por lo que en tiempos críticos, su posición en la escala de necesidades y valores puede ocupar lugares poco importantes y relegar o eliminar su elección (consumo), a pesar que la salud bucal y la apariencia estén relacionadas con el bienestar de las personas.

A estas situaciones nuestra actividad profesional tiene que sobreponerse, preferentemente de una manera planeada y organizada, identificando las características del mercado, los nichos particulares de éste y también los rasgos distintivos de nuestra proyección personal y profesional (*diferenciación*), para estar en mejor opción de crear, aprovechar y satisfacer las necesidades de atención del grupo de pacientes (nicho de mercado) que nos toca atender.

Una estrategia para de desarrollo profesional que además colateralmente sirva para prevenir y combatir recepciones económicas, *inicia 5, 10 o 15 años antes*, sin embargo *hoy es un buen día para comenzar*. Pero antes debemos aceptar el concepto de que *el consultorio dental es una empresa*, una empresa comercial, *empresa de servicios*, que como cualquier otra empresa con propósito de lucro, tiene productos y mercados específicos, productos que oferta, comercializa, distribuye, vende y cobra también de manera específica. Respecto a esta mencionada especificidad, pongamos el ejemplo de un shampoo para el cabello, una empresa desearía que su producto fuera consumido universalmente, sin embargo le conviene saber y sabe, que al producirlo de acuerdo a su imagen empresarial (imagen específica), adecuará la calidad, costo

de producción, presentación y uso del producto; sabe que no todos lo comprarán, sino sólo una porción de consumidores a quienes por los beneficios tangibles e intangibles les signifique una ventaja o satisfactor (*nicho de necesidades o consumo*). Las campañas publicitarias, los medios de distribución y lugares de venta reflejaran toda una intencionalidad de acaparar un mercado específico y selecto. De tal forma que si la misma compañía trabajara dos calidades diferentes de shampoo su estrategia sería diferente para cada uno, tan diferente como si se tratara de otra empresa. Otra empresa ajena o propia sería denominada de "*competidor*" si maneja el mismo producto en el mismo mercado, o bien será "*similar*", si maneja distinto producto o distinto mercado.

En odontología sucede lo mismo, debemos tener una conceptuación muy clara de lo que queremos tener como:

- Bienes de consumo (productos de venta)
- Estilo operativo (servicios que les acompañarán y sustentarán)
- Mercado (nicho al que queremos dirigirlos)

De otra manera no sabremos cómo mantener, mejorar o descontinuar un bien o servicio, ni cómo dirigir nuestras acciones operativas, promocionales y administrativas, para abrir y fomentar clientela (pacientes); además de conseguir su fidelidad y recomendación. Las definiciones anteriores, impactan de manera directa aspectos como:

- Elección de la localización geográfica para operar
- Adecuación y decorado del consultorio profesional
- Selección de materiales dentales
- Requisitos de equipamiento y tecnología, y de los sistemas operativos o de funcionamiento (en la recepción, áreas clínicas, laboratorio y sector administrativo)
- Capacitación y actualización del personal profesional y auxiliares
- Estilo de las relaciones con la clientela externa (pacientes), interna (empleados) y proveedores.

La definición del binomio *bien de consumo - mercado*, también determina las estrategias mercadotécnicas, administrativas y financieras. Definiendo como mercadotecnia, la manera de negociación, promoción, venta y postventa donde los actores (dentista-paciente) obtengan satisfacción mutua: *relación sociocomercial ganar-ganar*. A la administración, la manera de dirigir y supervisar la parte operativa (clínica y administrativa) y económica (ingresos y egresos) de la empresa. La porción financiera, siendo entendida como el área que permite establecer las metas de crecimiento y desarrollo, a través de la inversión y reinversión, la diversificación, la toma de utilidades y los planes de retiro profesional.

La definición del tipo de mercado, bienes (actividades dentales) y servicios (estilo de distribución, venta, cobranza de los bienes de consumo y las estrategias para marcar presencia y permanencia en el mercado) con que debe contar nuestro consultorio, es una decisión elaborada donde intervienen factores presentes con una visión de futurismo como son:

- a) Imagen profesional pretendida y características de personalidad
- b) Antecedentes culturales, sociales y económicos familiares
- c) Metas con relación al nivel de vida. Ingresos y su crecimiento
- d) Capacidad profesional (actual y futura)
- e) Agresividad comercial y empresarial personal y profesional
- f) Capacidad de inversión económica directa o indirecta
- g) Oportunidades en el mercado. Como es la existencia de nichos desatendidos o libres. La promoción de productos de una manera conveniente de compra-venta para un tipo de consumidor en particular. Acaparamiento de clientes (pacientes) con necesidades específicas ya sea por su sofisticación o novedad.

Cuando tocamos el tema de definición del mercado, consecuentemente el de la variedad y calidad de los bienes de consumo y de la calidad de servicio, no queremos que la conceptuación de esta propuesta sea útil sólo para grandes empresas (consultorios), son indispensables para toda actividad empresarial como la del cirujano dentista, sin importar el tamaño de la empresa. La sociedad por razones culturales y económicas requiere de *opciones*, de tal manera que es tan importante y trascendente un pequeño y discreto consultorio, como uno elegante enclavado en una zona exclusiva. Lo importante en ambos es que cumplan su función social, entendida esta como la responsabilidad de otorgar bienes de salud y apariencia dental a la población a cambio de la satisfacción personal y profesional (emotivas y económicas) de los miembros de la empresa, incluyendo a dueños, otros profesionales, personal auxiliar, asesores y personal de apoyo (personal administrativo e intendencia, contador, laboratorio dental, depósitos dentales, etcétera).

No se debe ver con preconceptos y prejuicios el tamaño o imagen de la empresa dental. Lo importante es que sobre la base de los puntos anteriores se defina como empresa. Pongamos el ejemplo de la rama hotelera, existen hoteles 3 estrellas con productos (bienes y servicios) específicos, para un nicho de mercado específico también. De la misma manera existen, no como competidores sino como similares, los hoteles 5 estrellas. ¿Cuál es mejor?, si la pregunta es para evaluar belleza y confort, la respuesta

es: el de cinco estrellas; sin embargo si la pregunta es para ponderar satisfacción del cliente, eficiencia o lucro producido, aquí la respuesta es variada y dependerá de la confrontación de un hotel 5 estrellas específico contra otro de 3, también específico. Respecto al renglón lucro las sorpresas pueden ser muchas, considerando que un hotel de lujo tiene costos de producción muy altos que pueden afectar seriamente las ganancias totales o la rentabilidad (inversión monetaria contra ganancias totales).

Si nos lo permiten, nos gustaría realizar un pequeño ejercicio a través de un cuestionario, en el que sin importar si es usted un dentista establecido o uno que recién inicia o quiere comenzar su labor en esta estimable profesión, podría observarse alguna luz o un enfoque distinto a lo que usted ya realiza o tiene en mente. Sus respuestas ayudarán mucho a definir la calidad, el proceso de producción y "empaque", distribución y cobranza de sus productos y del tipo de mercado adecuado para ellos. El análisis posterior de sus respuestas, le darán a usted más control sobre el fenómeno *producto-consumo*, para no seguir permitiendo o reducir la influencia de factores externos y ajenos en nuestra práctica profesional; para que la interacción con el mercado, sea fundamentada en el conocimiento y nos permita impactarlo y modificarlo para beneficio propio y de sus usuarios (pacientes) y nos indique el tipo y grado de la inversión financiera, de tiempo y esfuerzo requeridos en la adquisición de materiales, tecnología y conocimiento para la producción, distribución y venta de los servicios y productos dentales, en relación con calidad, sofisticación y variedad que deberíamos manejar.

Por favor, use hojas blancas, lápiz y goma, los cambios de opinión o concepto le obligarán a hacer constantes correcciones o modificaciones a sus respuestas. No lo haga en su computadora, nos interesa que vuelva sobre las respuestas inicialmente eliminadas y las reviva en algunos casos. Las respuestas son personales y confidenciales, por lo que no debe dudar ser sincero, aunque la sinceridad le llegue a sorprender, inclusive a incomodar (este candado, a usted le asiste el derecho de eliminarlo y compartir sus respuestas con quién usted decida o le interese). Responda con paciencia, no es necesario que responda de un solo intento, puede regresar sobre sus respuestas hasta que usted se sienta cómodo y las considere útiles y adecuadas.

1. ¿Quién es: YO?

Inicie escribiendo su nombre.

Toque aspectos culturales, sociales, económicos y psicológicos, no esconda sus ambiciones, fortalezas y debilidades.

Trate de describir qué significa para usted y para su familia, amigos, colegas, pacientes, para la sociedad civil y profesional, portar ese nombre. *Atrévase*.

2. ¿Quién soy yo, profesionista?

Si usted maneja una SC o una SA

Primero conteste como persona física y después repita la contestación como persona moral.

Trate de describir ahora desde un punto de vista profesional, qué significa para usted y para su familia, amigos, colegas, pacientes, asistentes dentales y otro personal auxiliar, distribuidores dentales, para la sociedad civil y profesional, ser el profesionista que usted considera ser.

3. ¿Tiene usted metas?

Lístelas. Recuerde que esto es privado. Incluya las de tipo personal y profesional, considerando lo espiritual, lo filosófico y lo material y monetario.

¿Qué está usted dispuesto a hacer para lograrlas (entusiasmo, esfuerzo y sacrificios)?

4. ¿Qué hago como profesional dental?

Esta pregunta va dirigida a bienes y servicios.

¿Conoce usted realmente el número, tipo, calidad y rendimiento de sus productos y servicios?

¿Fueron éstos determinados por usted?

¿Sabe usted si lo que hace en su sistema de producción, lo quiere hacer o le conviene hacerlo?

Puede ser útil hacer un listado de bienes de consumo (resinas, carillas, extracciones, cirugía, venta de productos dentales, etc.), seguido de un listado de servicios (puntualidad, cortesía, telemarketing, sistemas de

citas, comunicación y cobros, etc.). Primera columna, Hoja de trabajo 1.

5. ¿Cómo lo hago, cómo realizo mi proceso de producción?

¿Está usted consciente de la *calidad* que realmente ofrece en atención y servicios a sus pacientes?

Usando una ponderación personal califique la calidad de los insumos empleados y la calidad en la producción de cada bien de consumo o servicio por usted definido en la primera columna de la Hoja de trabajo. Use A, B, C o D para calificar, siendo "**A**" la mejor calificación posible y "**D**", reprobatoria. En la segunda columna estarán los insumos y la tercera será utilizada para calificar calidad. Para responder este último aspecto considere variables como son:

- Disponibilidad de los mejores materiales dentales, con relación a su nicho de mercado.
- Disponibilidad de los apoyos tecnológicos diagnósticos y operatorios necesarios
- Excelentes resultados funcionales y estéticos
- Bajos índices de repetición

Es momento de hacer uso de la cuarta columna, para cada bien de consumo o servicio marque con una "paloma", sólo aquellos renglones en que se hayan conjuntado "A" en la segunda y "A" en la tercera columnas.

En aquellos servicios que queden sin "palomear", identifique la o las causas que interfieren con que ese bien de consumo o servicio no tenga un grado de *excelencia* y decida si lo lleva a ese nivel o lo elimina de su

Hoja de trabajo 1

| Actividad dental (Bien de consumo) | Materiales dentales calidad | Nivel de calidad | Nivel de excelencia |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| Etcétera | | | |

| Calidad operativa (Servicio) | Procedimiento calidad | Nivel de calidad | Nivel de excelencia |
|------------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| Etcétera | | | |

“menú” de trabajo, pues en ocasiones puede ser costoso, incosteable o indeseable para la imagen empresarial, mantener productos de baja calidad o con calidad similar a la de la competencia.

Una vez definidos los bienes de consumo y servicios que usted quiere *conservar, mejorar o incrementar*, es buen momento de poner manos a la obra para poder adquirir, organizar o crear los apoyos materiales y estratégicos para una producción de excelencia. Facilitará la tarea que identifique estos recursos tecnológicos y apoyos operativos y administrativos con encabezados tales como:

- A. Materiales dentales
- B. Equipo
- C. Apoyo operativo en el sillón
- D. Apoyo administrativo y secretarial
- F. Apoyo de laboratorios dentales
- Apoyo de distribuidores dentales

Esto permitirá identificar aspectos como prioridad en la implementación, programación de gastos y supervisión.

6. ¿Para quién lo hago?

Responda con total honestidad si sabía que tenía sólo un estrato del universo global de trabajo: (Mercado). Trate de estratificar por razones educacionales, sociales y económicas, quienes son sus clientes (pacientes). Resulta conveniente responder si usted eligió este nicho de mercado o él lo eligió a usted, o es una situación híbrida. Describa las razones por las que usted cree que esto está sucediendo.

Sin dejarse influenciar por el contenido de este artículo, defina si le conviene mantener o modificar su mercado de trabajo.

7. ¿Dónde oferto lo que hago?

¿Lo hago?

Esta pregunta se refiere a las características de su ámbito de influencia empresarial o nicho de mercado. Responda con base a variables cuantitativas y cualitativas, usted ya tiene mucha información al respecto al haber respondido las preguntas de los incisos anteriores.

Comience listando las acciones que usted haya realizado o vaya a realizar para difundir y crear la necesidad de compra de sus servicios profesionales, por parte de las personas que visitan su empresa (potenciales pacientes). Discriminar las que han sido de carácter temporal, de las de tipo permanente. Incluya folletos, anuncios, apoyos educativos, promoción de boca a boca.

Haga un análisis crítico e identifique si en la redacción o mensaje oral, las imágenes empleadas y los bienes y servicios específicos ofrecidos, usted consideró las características socioculturales y económicas del nicho de trabajo en el que usted quería incidir (Pregunta 4) o fue o ha sido de tipo genérico o universal. ¿Cuáles considera usted que son las acciones que está realizando para hacer de sus pacientes promotores de su empresa dental y con ello aumentar su índice de “recomendaciones”? ¿Son sus “recomendados” producto de una promoción con esa intención o son como consecuencias derivadas secundariamente de su trabajo?. Ambas son buenas y ambas deben existir, define usted con que proporción cuenta de cada tal.

8. ¿Cuáles son las características distintivas de mi empresa, en función de sus bienes de consumo y servicios?

Esta pregunta va orientada a lo que en mercadotecnia se define como **“diferenciación”**. Esta es una de las armas más poderosas para sobresalir y sobrevivir en un mercado de competencia. La diferenciación es ese “extra” que ofrece su empresa en bienes y servicios, que su paciente identifica y aprecia a escala tal que lo separa y distingue de otros consultorios y de manera idealizada llega a la recomendación del uso de los servicios de su empresa, precisamente por esos factores de distinción.

Recuerde que en el cuerpo del trabajo mencionamos en concepto de “empresas competidoras” y de “empresas similares”. Seleccione de su entorno dos empresas *competidoras* y diseñe un listado de dos columnas, encabezando la del lado izquierdo con “*Nosotros*” y la del derecho con “*Ellos*”. Escriba para cada una de ellas al menos tres características en la columna *Nosotros* y tres en las de ellos que los hagan diferentes entre si, Hoja de Trabajo 2. Repita el mismo procedimiento para dos empresas *similares* de mejor nivel que la suya y dos de nivel inferior. Usted habrá contrastado al final seis empresas con la suya. Todos los puntos que aparezcan en la columna *Nosotros* son sus **“fortalezas”** y debe esforzarse por conservarlas y mejorarlas. Quizá usted quiera o le convenga adoptar alguna de las fortalezas de “*Ellos*”, de ninguna manera todas, pues algunas son inconvenientes, otras no deseables a nuestra estructura empresarial, que es lo que debe regir la toma de decisiones.

Ahora tiene usted un gran cúmulo de información útil única y exclusivamente para usted, que puede conceptualizar y estructurar para la creación, modificación o mejoramiento de su empresa. **Hoy** es un buen día para empezar, hágalo usted mismo, auxiliarse de expertos en mercadotecnia, de ingenieros industriales, de expertos en relaciones industriales, de su contador y de

colegas con mejor estructura organizacional la que usted ostenta, pero no se paralice, **hágalo**.

Sepa desde ahora, que cuando usted hubiera controlado y consolidado la imagen y razón empresarial de su consultorio (Empresa dental), estará en el mejor momento de iniciar de nuevo, ya que éste, siempre será un proceso cíclico, demandante y mejorable, donde todos debemos ganar.

Hoja de trabajo 2

| | Nosotros | Competencia | Ellos |
|-----------------------|----------|--------------------------|-------|
| Empresa A | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Empresa B | Nosotros | | Ellos |
| | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Empresa A | Nosotros | Empresa similar superior | Ellos |
| | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Empresa B | Nosotros | | Ellos |
| | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Empresa A | Nosotros | Empresa similar inferior | Ellos |
| | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Empresa B | Nosotros | | Ellos |
| | 1 | | |
| | 2 | | |
| | 3 | | |
| Columna de fortalezas | | Columna de amenazas | |

Cuadro 1. Políticas de reducción de gastos y optimización en el uso de recursos para producción odontológica.

| Factor observable | Posibles soluciones |
|---|---|
| Eficacia (Metas contra resultados) y eficiencia (Menor costo de cada resultado) incrementadas | Esté preparado. Estandarice procedimientos. Reevalúe y aplique las correcciones necesarias en función de la capacidad y eficiencia de su personal |

auxiliar en aspectos como son instrumentación, manejo de materiales dentales y disposición para la calidad en el servicio a pacientes. Las incoordinaciones, los tiempos muertos, los desperdicios por repetición y caducidad son costosos para cualquier empresa, evítelos siempre, particularmente en estas épocas.

Por el contrario una atención rápida, pulcra, organizada y de apariencia simple en la ejecución de los procedimientos operatorios, invitará al paciente a retornar a nuestra práctica y recomendarla. Del lado administrativo de la empresa se pueden observar una sensible reducción de costos.

Sensibilice a su personal sobre el concepto “*Servicio al Cliente*”, esto no sólo causa diferenciación de su práctica de otras, también es algo que valoran tanto los pacientes que es la razón principal de permanecer “anclados” al consultorio, ya que exceptuando las actividades cosméticas y estéticas, es difícil que tengan parámetros para valorar el trabajo dental. Si usted no está capacitado en estas áreas, hágalo hoy mismo.

No permita que los implementos de punta sirvan de decoración. Explote al máximo cada uno de ellos. Dé a renta o venda los que no utilice.

Línea frontal de servicios Nunca como ahora usted debe depender del “*golpe a primera vista*”, su área de recepción física y operativamente hablarán por usted, la limpieza, la puntualidad, la cortesía, el recordatorio de citas, el trato personalizado, la prontitud y eficiencia en los procedimientos para fijación de citas y operación de cobros y balances, el tipo y estado de las revistas, una sonrisa sincera, por mencionar algunos elementos y hechos, se convierten en los mejores promotores para su empresa dental.

Los pacientes como ya dijimos no pueden valorar la labor operatoria profesional total, el repudio al sillón dental es una reacción generalizada: De tal manera que la satisfacción de necesidades de tipo psicológico y emotivo, usualmente son los móviles para permanecer y recomendar nuestros servicios. Lo que nos hace depender para el logro de estos objetivos, más del apoyo que da el funcionamiento del consultorio (administrativo y clínico), que de la actividad operatoria misma. En esta faceta intervienen el personal de recepción, administrativo, de intendencia y las asistentes dentales; que como el resto del personal profesional, debe estar informado y motivado sobre las características distintivas y metas empresariales.

Mañana es tarde En otras épocas era usual y hasta “*prestigioso*”, dar varios días después la “*Cita de primera vez*”. Este concepto ha cambiado. En el mundo empresarial entre más expedito sin demérito de la calidad, es mejor. Usted siempre debe estar disponible para quien lo necesita. Procure dejar siempre un pequeño espacio que sirva de “*colchón*”, para aparición de varios imponderables, como pudiera ser la solicitud de una cita pronta.

Reingeniería del concepto Urgencia Típicamente el concepto de urgencia se asocia a dolor. La asistente pregunta: “*¿Le duele?*”, y de ahí genera sus decisiones. Para el consumidor pueden ser igualmente importantes al dolor, situaciones como aquellas que comprometen su apariencia, le aseguren un viaje sin sobresaltos orales o le den tranquilidad emocional.

Cuando un paciente pida una cita pronta o por una emergencia, en lugar de preguntar por dolor, pida a su recepcionista que manifieste el interés de servicio de la empresa por medio del siguiente planteamiento: ¿Tiene usted una urgencia, en qué podemos ayudarle?

Quedará usted sorprendido de todos los problemas que podemos resolver a los pacientes. La pregunta anterior le permitirá ubicar mejor la necesidad de su paciente y le permitirá negociar la real necesidad de una cita para hoy mismo. Elevando el nivel de agradecimiento y fomento de relaciones profesionales.

Ajuste el tamaño de su práctica No permita sillones vacíos. Cierre uno o dos operatorios, optimizando los operatorios suficientes que la práctica en ese momento esté demandando. De otra manera se tendría que soportar la carga de gastos fijos que por razones de instalaciones, insumos perecederos, personal auxiliar, personal profesional y gastos administrativos esto significa. Esto también es aplicable a áreas o personal administrativo y asesores.

Reingeniería en su agenda Si su práctica es pequeña y no puede cancelar operatorios, pida que primero llenen un día de trabajo antes de ofrecer citas para otro o determine un número menor de días de atención de pacientes. Esto no indica cerrar los otros días, los cuales pueden ser empleados en labores en el laboratorio dental, administrativas, de planeación o realización de aspectos promocionales y para el contacto de pacientes. El personal auxiliar también responde y se motiva mejor cuando está ocupado que cuando tiene múltiples espacios ociosos.

Reduzca el número de citas, aumente los tiempos de tratamiento. Sus pacientes le agradecerán el reducir el “pesar” de visitar al dentista, y aumentará de manera interesante el flujo de efectivo.

Dele que

El empleado más caro de su práctica es usted mismo, el delegar reduce costos y aumenta la eficiencia del recurso humano. La delegación puede ser total o parcial, según convenga a sus estrategias como empresa.

Si usted es reticente a estos cambios, hágalo iniciando con los pacientes de nuevo ingreso, se llevará la sorpresa de que los prejuicios están del lado del profesional, el paciente sólo tendrá el pensamiento simple de que: “así es su manera de trabajar”, lo que no actuará como impedimento para desear atención. Lo único que no puede delegar es la responsabilidad por la calidad y eficiencia de los servicios, que en su consultorio se brinden a los pacientes.

Invierta

En recursos y tecnología que le aseguren eficacia “a la primera vez”. Las repeticiones implican gastos en material, personal, personal administrativo e interfieren con la fluidez del proceso productivo. Además su imagen profesional se resentirá, si esto llegara a ser frecuente.

Apoye el aumento de la eficiencia, repercutirá favorablemente en la consolidación de su imagen profesional, reduciendo además el estrés laboral.

Invierta en recursos y tecnología educacional. Todo aquello que aumente la comunicación y el entendimiento de sus propuestas diagnósticas y de tratamiento conformará relaciones profesionales sólidas y duraderas. La información influye para motivar tanto la conclusión de tratamientos, como la permanencia a largo plazo en nuestra empresa, de los pacientes; además de convertirlos por estar informados, en mejores promotores de nuestra práctica dental.

Mercadotecnia

No confunda ventas con mercadotecnia.

Para nuestro caso, ésta es la ciencia de establecer relaciones de negociación profesional (oferta y compra de servicios) en una atmósfera de beneficio mutuo para paciente y dentista:

Concepto ganar-ganar.

Expanda y refine sus programas de crecimiento interno.

Probablemente sin saberlo, de manera intuitiva, ya maneje algunos conceptos como son los siguientes:

- Haga consciente en cada paciente cada esfuerzo que usted realiza en los aspectos de control de infecciones.
- Muéstrelle las adquisiciones recientes que signifiquen una mejora en su seguridad, confort o eficiencia en su diagnóstico y tratamiento.
- No dude en explicarle cómo funciona una lámpara para curación de resinas o un aparato digital de rayos-X.
- ¿Saben sus pacientes que su cámara intraoral para sus intereses de diagnóstico tratamiento es “única”?
- Disponga de material informativo y educativo propio.

Planee con su personal auxiliar campañas de “boca a boca”. Para informar o reforzar las bondades de determinado procedimiento o servicio, la adquisición de nueva tecnología o la conveniencia de las revisiones periódica. Los mensajes no tienen límite en su número y contenido, depende de la imaginación del profesional o de su personal motivado.

Cree o expanda el uso de folletería que explique los servicios y características de su consultorio o clínica.

No tome a broma la siguiente pregunta por su simplicidad, puede ser muy profunda: *¿Saben sus pacientes que usted acepta recomendaciones para recibir nuevos pacientes?* Si lo hace refuércelo, puede ser muy productivo, en caso contrario, está usted perdiendo oportunidades. Esto se puede hacer de manera oral, impresa o ambas, pero se debe intentar.

No olvide usar el teléfono. Este no sólo sirve para recordar citas o cobros. Úselo para tener continuidad de algunas de sus acciones (follow-up), como puede ser llamar unas semanas después de haber realizado una rehabilitación importante, un procedimiento exitoso de estética o blanqueamiento, o durante el día de un procedimiento quirúrgico extenso, o como recordatorio de una cita de mantenimiento. Todas estas acciones son lo que las empresas bien estructuradas y nuestro consultorio debería ser una, tienen definido como: *Servicio postventa*.

Compre inteligentemente

Esto siempre debe hacerse. En tiempos difíciles debe consolidarse este concepto.

No se trata de comprar productos más baratos si éstos afectan la eficacia y eficiencia de su producción, consecuentemente la calidad de su trabajo, sin embargo algunos consejos pueden ser de utilidad:

- *Siempre cotice.* Nunca compre por fidelidad a una misma negociación dental, compare precios al menos en dos establecimientos distintos. Frecuentemente brotarán algunas sorpresas.
- *Tenga claro el concepto costo-beneficio.* Particularmente cuando usted va a adquirir o renovar aparatos eléctricos o electrónicos. ¿Los segundos que va a ganar con un aparato que vale dos o tres veces más que un convencional, justifica el esfuerzo económico? Pueden ser adornos muy costosos.
- *Invierta y apueste a su propia empresa.* Si usted ya ha estado dudando por razones de tipo económico en adquirir ese aparato que mejorará su práctica profesional en eficiencia, imagen o calidad, es momento de hacerlo, las crisis son momentos de oportunidad, Todo aquello que aumente la simplificación o eficiencia operatoria, la comunicación y educación dental de sus pacientes, es una semilla sembrada en su favor que otorga beneficios inmediatos y posteriores: DURADEROS.
- *Reevalúe y redetermine el tamaño de su almacén.*
¿Ya cuantificó la inversión que tiene?
¿Ha pensado que ese dinero podría ser usado en otros implementos más productivos dentro de su propio consultorio o para aprovechar oportunidades de tipo personal?
Por supuesto que usted debe conservar un almacén para evitar que el proceso productivo se interfiera, sin embargo no debe caerse en los extremos de trabajar al límite o tener volúmenes que consumirán muchos meses para una siguiente reposición. Algunas razones justificables de compra en volumen pueden ser la dificultad de adquisición de insumo o un ostensible beneficio económico, a través de descuentos o facilidades de pago.

Tratamientos alternativos o intermedios

Si el mercado se transforma, usted también debe mostrar capacidad de cambio.

Quizá usted deba incrementar la variedad de servicios de tal forma que pueda ofrecer opciones económicamente más accesibles a sus pacientes:

MARCANDO SIEMPRE PUNTUALMENTE LAS DIFERENCIAS, particularmente las ventajas entre una opción óptima y una alternativa. Esto puede estimular al paciente a hacer un esfuerzo económico extra, sabiendo que no se le fuerza a encasillarse en una opción. Conserva su capacidad de decisión.

Las agencias de carros siempre nos ofrecen su modelo más costoso y sofisticado, sin embargo no se niegan a ofrecer otras opciones. Si no fue lo más caro, la idea final es que usted les compre. Un estudio de costos podría hacer atractiva y operativa para usted esta opción en su empresa dental.

La otra estrategia son los tratamientos intermedios, el concepto existe ya en odontología, definiéndolos como aquellos procedimientos que esperan una mejor oportunidad clínica, entre ellas están las restauraciones con materiales no definitivos aguardando una respuesta pulpar favorable, los puentes fijos provisionales mientras se evalúa la respuesta de adaptación biológica y funcional periodontal posquirúrgica.

En espera de una mejor oportunidad económica en estos tiempos críticos podría ser considerada la posibilidad de tratamiento intermedios en prótesis, operatoria dental y periodoncia. Las coronas de composite, las dentaduras de materiales provisionales, la realización de la primera fase periodontal con supervisión constante, son opciones biológica y económicamente factibles. Al paciente le debe quedar claro por razones de responsabilidad, legales y éticas que son tratamientos incompletos o intermedios, que uno no puede aceptar la misma responsabilidad como cuando se trata de manejo dental óptimo, definitivo o completo.

Debe quedar establecido para la solidez en las relaciones profesionales, que son tratamientos que esperan una mejor oportunidad de manejo y que tienen un costo que no será utilizado como crédito para decisiones futuras; que los costos para completar el procedimiento o cuando ocurra la sustitución por materiales idóneos serán definidos hasta el momento en que esto sucediera, considerando la situación clínica prevalente.

Precios

Éstos no se alteran a la baja como primera reacción.

Arriba se ha propuesto optimizar sus recursos, disminuir sus gastos y promover sus servicios, para que usted pueda conservar las condiciones de su práctica, manteniendo los costos típicos de sus servicios profesionales.

De acuerdo a sus conveniencias, usted puede tratar de conservar los precios del periodo anterior, ofrecer el pago a través de tarjetas de crédito, promover a precios especiales un servicio en particular, o

planificar por etapas más amplias en casos particulares para que el paciente pueda cumplir con sus obligaciones económicas.

No debe intentarse como estrategia reducir precios de venta, hacer descuentos y dar crédito sin intereses, financiando los tratamientos, ya que esto provocará un descenso cualitativo y cuantitativo en la economía y capacidad de operación de su consultorio o clínica profesional, del cual pudiera no haber recuperación. Además paradójica e inequitativamente no haría justificable a los ojos de sus pacientes (clientela), que en tiempos mejores usted trataría de renivelarse. Usted estaría introduciendo un mal crónico de consecuencia nefastas variables, que podrían atentar inducir al declive total de su empresa, obligándole a su cierre o a su completa reestructuración.

Una reducción de precios de venta, o más propiamente dicho un ajuste a los precios de venta, sólo puede provenir de un estudio económico y financiero profundo, donde algunos bienes de servicio pueden reducir sus precios, de la misma manera que otros, aumentar.

No olvide que cada peso que deje de ingresar a su bolsillo, por no estar preparado para la venta de servicios, por descuentos o reducción de precios, afecta a su desarrollo personal y familiar, que al fin y al cabo son las razones de nuestro esfuerzo como profesionales de la odontología.

Crédito Financiamiento controlado profesional

Usted puede ofrecer financiamiento de una manera formal y con protección para su empresa dental. Las características de lo que uno de los autores (AHR), ha denominado "Financiamiento Controlado Profesional" son las siguientes:

- Se llena una solicitud de crédito con los mismos requisitos que solicitarían en una institución bancaria, con comprobantes de solvencia económica como recibos de nómina o declaración anual de impuestos, junto con la del último trimestre. Además se deben incluir copia de RFC y comprobante de domicilio (con antigüedad de tres años).
- Firma de un contrato de crédito y pagarés mensuales por el tiempo que dure el crédito.
- Se recomienda financiar sólo cantidades menores al 60% del costo total del tratamiento.
- De acuerdo a la cantidad financiada el lapso varía de 3 a 12 meses.
- El interés será intermedio entre lo que usted recibiría en una inversión bancaria y lo que el banco cobraría por el préstamo de una cantidad similar.

Como sucede en el banco y otras instituciones de crédito, usted debe definir la cantidad total anual a financiar entre todos aquellos que soliciten crédito. Ésta dependerá no del tamaño de su empresa, sino del flujo de efectivo disponible.

Inicialmente, usted requerirá asesoría profesional, para el establecimiento de las condiciones, la elaboración de contratos y los mecanismos de cobranza, así como para establecer la cantidad tope de crédito global total disponible y la fijación de la tasa de interés. Posteriormente el proceso será repetitivo y sencillo de llevar.

Aspectos cualitativos y emocionales.

Usted, el personal profesional de apoyo, sus empleados operativos, técnicos, administrativos y de intendencia lo acompañaran mejor en su empresa, si entiende La Misión y la Visión de su empresa y éstas son periódicamente comentadas y reforzadas.

La empresa como un todo debe además de ofrecer servicios de calidad, comprometerse con aspectos como son rapidez y calidez en el servicio. Se debe ser puntual, afable y considerado de manera individual, los tratos fríos, impersonales y deshumanizados, deben ser combatidos y desterrados del ambiente de trabajo, tanto en la relación empresa-paciente, como en la interrelación del personal que labore en o para el consultorio dental, conservándose siempre una actitud de respeto.

La empresa dental debe ser estructurada para que los pacientes la vislumbren como una OPORTUNIDAD de vida en lo que atañe a su salud y apariencia bucal; y los dueños y empleados como una oportunidad de desarrollo humano, profesional y laboral.

Reimpresos:
Dr. José Luis Castellanos Suárez
Blvd. Campestre 506-202
Col. Jardines del Moral. C.P. 37161. León, Gto.

Este artículo puede ser visto en:
www.medigraphic.com/adm