

Funcionando en cero: Manejando su práctica en la depresión económica

Marc B Cooper

Resumen

Hoy en día la economía muestra muy poca similitud con aquella de hace un año o incluso con la del mes pasado. Se ha visto un aumento en el costo de hacer negocios; nosotros hemos aprendido a hacer ajustes. Las nuevas tecnologías y cómo proporcionarlas, implican una mayor inversión y hemos podido adaptarnos a ello. Pero un cambio dramático en el centro de la economía del país produce condiciones totalmente desconocidas. ¿Cómo respondemos a ello? Esta situación tendrá un impacto en todo consultorio dental a un nivel u otro. Algunos de ellos se verán afectados ligeramente, otros serán golpeados fuertemente, y otros de manera rápida. Para ciertos consultorios significará un descenso lento. Pero de lo que podemos estar seguros es que el impacto se sentirá en todo consultorio dental. La supervivencia para la mayoría está asegurada; sin embargo, se requiere de maestría para prosperar y crecer en tiempos difíciles.

Dirección del autor:

Dr. Marc Cooper
The Mastery Company
PO Box 1806
Woodinville, WA 98072
Ph. 425 806-8830

www.MasteryCompany.com

A tres dobles y un repique en la práctica dental

Cuando llueve, usted usa un impermeable; cuando nieva, un saco de invierno grueso a prueba de agua. Si se encuentra en Hawai, viste shorts y camiseta. Actúa de acuerdo a las condiciones bajo las que se encuentra. ¿Por qué no hacer lo mismo en su práctica dental?

Debe enfrentar el hecho de que necesita funcionar de manera consecuente con el *estado operativo* en el que se encuentra su práctica. Cuando cambia el estado operativo, usted tiene que cambiar con él.

Algunos de ustedes están en estado de negación. Hay quienes tienen esperanza, esperan que esto sea solamente una etapa que pasará rápidamente. ¡Despierten! Cuando el nivel de desempleo llega al 6.1%, cuando el precio de la gasolina es de \$4 por galón, cuando va a una tienda de comestibles y paga \$38 por cinco productos, cuando los precios en el mercado de valores están bajando rápidamente, cuando el gobierno saca de apuros a Wall Street mediante fianza, cuando la gente está muy preocupada por el futuro y su seguridad financiera, usted no se encuentra en el mismo planeta en el que estuvo hace uno o dos años. No importa que se trate de un fenómeno de rápida solución o que sea prolongado. Usted necesita pensar y actuar de forma coherente con el estado operativo actual de su práctica.

Pregúntese a si mismo: ¿está trabajando con y dentro de la

integridad del estado operativo en el que se encuentra? ¿O está operando con la esperanza de que en los próximos días su negocio cambie por arte de magia, que nuevos pacientes invadan nuevamente su consultorio, y que acepten el plan de tratamiento de con la utilidad más alta que ofrezca? Siga soñando.

Con seguridad usted es muy eficaz administrando y liderando cuando las cosas van bien; pero ¿y ahora cuando la práctica va en picada? ¿Cómo se las arregla cuando hay un decline de nuevos pacientes del orden del 50%? ¿Cómo lidera ahora que sus cobros y producción han bajado en un 40%? ¿Cómo lidera y administra cuando el personal está ansioso con relación a su bienestar económico y familiar?

Está funcionando en uno de los cuatro estados operativos. Estos estados operativos son fluidos y usted puede moverse hacia delante o atrás de ellos.

FORMULACION ← → CONCENTRACION ← → ÍMPETU ← → ESTABILIDAD

Formulación

Es el estado operativo en donde modela (o remodela) su identidad. Está comprometido en el asunto: ¿Quiénes somos nosotros? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? El final de esta etapa es cuando usted puede proponer al mercado una oferta legítima, cuando usted la ha aceptado, y el mercado le dice "Sí".

Cuando inició su práctica, se encontraba en el estado operativo de Formulación. A medida que creció y tuvo más éxito, usted actualizó periódicamente este estado operativo. Ahora, al contar con una máquina Cerec, CatScan, radiografía digital, USD 24,000 en artículos para implantes, 3,000 pies cuadrados de amplias y lujosas operatorias, así como imaginería digital y planes de

tratamientos sofisticados, usted tiene una identidad particular, una manera singular de hacer negocios, y una imagen distintiva. Sí, usted está formulado de tal manera que expresa un mundo de abundancia sin fin.

Concentración

En este estado operativo todo está concentrado. Todo lo que usted hace es extenuante, intenso y drástico. Recuerde sus primeros dos o tres años de práctica. Estaba totalmente decidido. No tenía tiempo para juegos. Puso una gran cantidad de esfuerzo y obtuvo pocos resultados. Trabajó duro. Tuvo que aguantarse, fijarse metas de corto plazo, hacer requerimientos y promesas de corto plazo. Andaba siempre preocupado por el dinero. Al comienzo de la Concentración usted puso "10" pero a cambio sólo obtuvo "1". Y lentamente, con el tiempo, empezó a

poner 10 y pronto obtuvo 2 a cambio, luego 3, luego 5, después 7, y a cierto punto puso 10 y sacó 10. En el momento en que puso 10 y sacó 10, todos sus sistemas y estructuras funcionaban.

Se encontraba de buen humor. Manejar la práctica era mucho más fácil. Se sentía en la cima de su juego. Había pasado al siguiente estado operativo: Momentum.

Ímpetu

En este estado operativo siente como que ya lo logró. Pone 10 y saca 12 a cambio. Todo es mágico. No requiere de mucho esfuerzo para obtener resultados. No cuenta con espacio disponible para dar citas de examen de reconocimiento hasta

dentro de cinco semanas, el higienista está reservado por completo, y usted realiza dos coronas por día como rutina y tiene cinco casos importantes en marcha. Está totalmente sumergido en su educación continua y altamente enfocado en mejorar su odontología. Ah sí, qué buena es la vida.

Cierto, el personal lo está presionando por aumentos, pero puede otorgarlos. Puede tener cierto número de personal extra, pero puede fácilmente contrabalancearlo con más producción. Sí, esto es por lo que se involucró en la práctica. Y pensó de manera equivocada que duraría eternamente.

Luego, con el paso del tiempo, el número de nuevos pacientes empezó a decaer. Se presentaron con más frecuencia cancelaciones en la columna del higienista. La gente no decía "sí" a todos sus planes de tratamiento. Los efectos por pagar aumentaron. Los miembros del personal no se llevaban muy bien entre sí. ¿Cambió su manejo? ¿Alteró su liderazgo? ¿Manejó el movimiento de fondos de manera diferente? ¿Alteró su marketing, presentación de casos? ¿O continuó operando su práctica con las noticias de ayer? ¿Aló? ¡Hacer negocios como de costumbre no dará el resultado esperado!

No puede existir incongruencia entre el manejo de su práctica y el estado operativo. Cuando maneja su práctica como si estuviera en Momentum y en realidad se encuentra en Concentración, usted continúa el descenso dentro de Concentración. Y cuando se mueve en reversa, el límite entre Formulación y Concentración puede ser turbulento, en el mejor de los casos, y algunos de ustedes se dirigen definitivamente en esa dirección.

Pregúntese a usted mismo: ¿Necesito reformularme para tener éxito bajo las condiciones actuales? ¿Necesito ofrecer unidades individuales en lugar de un cuadrante de coronas? ¿O estoy dispuesto a funcionar en Concentración hasta que deje de correr la sangre?

Usted decide.

La Palabra al Mundo y el Mundo a la Palabra

En *A tres dobles y un repique en la práctica dental* afirmamos que estaba presentándose un cambio de estado en la odontología causado por la actual crisis económica. No todos pero varios dentistas se verán afectados. En estos últimos años la mayoría de las prácticas han estado funcionando en estado de Momentum. Algunas prácticas han retrocedido recientemente al estado operativo de Concentración. Y más seguirán por este camino en los próximos meses. Se recomienda fuertemente que los dentistas manejen sus negocios de manera consistente con el estado operativo en el que se encuentran, no en el que han estado o esperan estar.

Esto anda realmente lento.

El número de pacientes nuevos es muy bajo.

Los pacientes no están aceptando mis planes de tratamiento.

Tengo más cancelaciones, más ausencias, más gente retrasando tratamiento.

¿Le suena familiar? ¿Qué puede hacer?

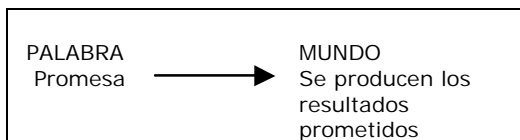
Dé su palabra y cúmplala.

Lo que es particularmente importante, lo que es crítico en el

manejo durante el estado de Concentración, es su habilidad para dar y mantener su palabra. Es claro, al ser impecable con su palabra tendrá el máximo poder para desafiar la tormenta.

Pero en los negocios dar su palabra y cumplirla es siempre condicional. Por ejemplo, prometer que el próximo mes duplicará su producción es pura fantasía. Lo que sucede en el mundo tiene efecto directo e impacto fundamental en su facultad de dar y mantener su palabra.

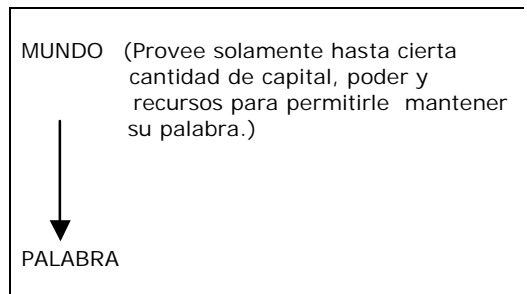
Usted hace una promesa, un compromiso de hacer que se produzca un cierto futuro en el mundo. La promesa se convierte en una fuerza motriz fundamental, empujándolo a hacerse honor a usted mismo así como a su palabra. Hace lo que sea necesario a fin de mantener su promesa.



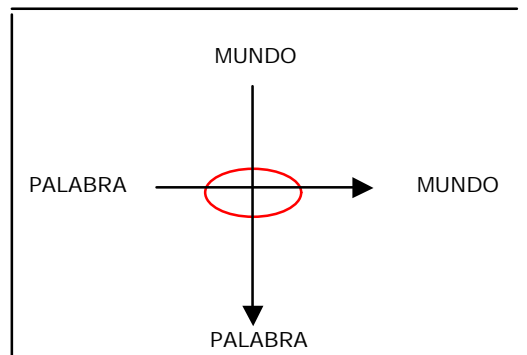
Pero para que usted sea impecable en dar y mantener su palabra, su promesa tiene que ser consistente con las condiciones presentes en el mundo. Un compromiso, una promesa, genera acción efectiva; pero si las condiciones para que usted manifieste su promesa no se dan en el mundo, ésta no sucederá no importa cuán sincero sea.

Lo que ocurre en el mundo influye directamente sobre la posibilidad de que se cumpla su promesa. La promesa de que 20 nuevos casos de reconstrucción de boca completa se presentarán en su consultorio en la semana entrante, no estará respaldada por lo que está sucediendo en el mundo en el que su práctica existe actualmente. La fuerza que tiene su palabra está

condicionada por lo que sucede en el mundo. La manera como es su mundo y quien es usted en el mundo no tienen capital, autoridad ni fuentes ilimitados. Los elementos y condiciones en el mundo necesitan ser considerados con honestidad a fin de que usted pueda dar su palabra y cumplirla.

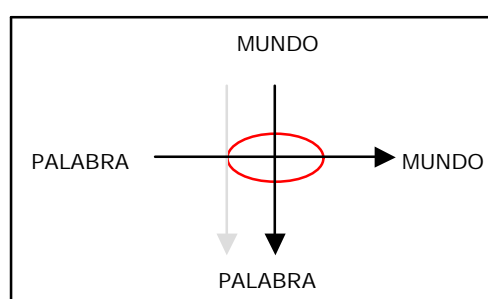


Es obvio que hoy en día la gente está asustada, insegura sobre su posición económica e incierta acerca de su futuro. Nadie sabe cuánto tiempo durará esto. Pero es una realidad actual y es en ella en donde opera su práctica. Usted debe reconocer que, debido a la forma como está dado el mundo, no puede dar y mantener su palabra como lo hacía antes. Necesita ser consistente con la realidad actual. El año pasado podría haber prometido un número de coronas por día y el mundo hubiera respaldado su promesa. Ahora necesita enfocarse fuertemente en su tasa de retorno por higiene, en reducir las ausencias y cancelaciones. En donde se intersectan el Mundo a la Palabra y la Palabra al Mundo, es donde las promesas se hacen y se mantienen.



Cuando el mundo cambia, las promesas hechas en el pasado ya no tienen autoridad. Los dentistas que ven que el mundo ha cambiado deben hacer promesas consistentes con el ambiente actual. Seguro, deben extenderse en sus promesas, no hacerlas una cosa cierta; más bien sus promesas deben estar fundadas en la realidad actual, no en la del pasado.

Cuando el Mundo cambia, su Palabra necesita cambiar.



De modo que si su práctica se encuentra en un Mundo que ha cambiado y su palabra ya no tiene poder, es tiempo de entrar de lleno en la nueva realidad y hacer promesas legítimas que pueda cumplir. A medida que crece su integridad alrededor de promesas hechas legítimamente, aumentarán también sus resultados. Eleve su nivel de integridad y sus resultados mejorarán junto con ella. Continúe pretendiendo que el Mundo es el mismo que hace tres años y sus resultados seguirán debilitándose.

Recalibre su palabra

Existe una ecuación indiscutible:

INTEGRIDAD = RESULTADOS

Es incontrovertible, a mayor nivel de integridad, mayor el nivel de resultados. Cuando disminuye la integridad, también lo hacen los resultados. Cuando las condiciones cambian dramáticamente, su promesa no puede ser respaldada más

por el mundo. Dado que la integridad es crucial, si usted no puede dar su palabra y cumplirla, debe entonces, a fin de mantener su integridad, ajustar su palabra para que concuerde con el mundo.

Al mismo tiempo, cuando el mundo cambia también altera el estado operativo de su práctica. Cuando cambia el estado operativo, necesita ajustar su manejo para que corresponda con el estado en que trabaja actualmente.

Varios de ustedes están ahora en el estado operativo de Concentración. Anteriormente se encontraban en el estado operativo más alto de Ímpetu. En Ímpetu su manejo podía ser de una mejor naturaleza. Casi no existían el estrés y las preocupaciones puesto que los re-sultados se daban con poco esfuerzo. Se encontraban en lo alto del juego, tenían un sentido de abundancia. Eran más generosos tanto con su dinero como con sus reconocimientos. Todo andaba bien. Pero en el estado de Concentración todo es diferente.

Cuando usted funciona en el estado operativo de Concentración, su sentido de abundancia disminuye y cae en una inquietante sensación de escasez. Considera que su supervivencia está en peligro. Se siente ansioso, inseguro, profundamente preocupado acerca de su futuro. Su generosidad se evapora. Dominan sus preocupaciones económicas. Sus sentimientos de temor, duda e inseguridad están presentes con mayor frecuencia.

Cuando estaba en el estado de Ímpetu y la figura económica era color de rosa, la temporalidad de sus promesas era formulada y entregada en una base mensual o aún quincenal. "Este mes podemos prometer 22 nuevos pacientes, USD 110,000 en producción y USD 97,000 en cobros". Bueno, ese tipo de

promesas no funcionarán en el mundo actual. Usted no se encuentra más en Ímpetu, está en estado de Concentración.

En Concentración su manejo debe cambiar para ser consistente con el estado operativo. Todo está concentrado. No hay inercia. Su volante-motor ha disminuido su velocidad en gran forma y ahora necesita de más energía para rotar. Los resultados no se producen fácilmente, usted necesita tallar los resultados. No hay tiempo para juegos. Hay que trabajar persistentemente. Hay un sinfín de urgencias. No hay tiempo para telenovelas, drama ni bromas ligeras. Enfóquese. Ponga total atención. Haga lo que dice, cuando lo dice.

En Concentración, todo debe regresar a sus propias manos. Tiene que tomar control y estar a cargo. No puede tolerar excusas. No hay espacio para justificaciones, razones, historias, pretextos o hipocresías. Tiene que ser riguroso y exigir de la gente que cumpla su palabra.

Todos a tiempo. Los operatorios equipados y listos para actuar a tiempo. Las bandejas completas. Todos los pacientes confirmados. Los casos de laboratorio manejados y regresados a tiempo. Se solicitó a seis pacientes que refieran a seis nuevos pacientes.

Está obligado a administrarse a usted mismo y a su personal de modo que el mundo de la práctica sea impecable. En Concentración necesita ser fuerte, resiliente, inflexible.

En Concentración, la total naturaleza y alcance de las promesas cambian. En Concentración, usted hace promesas y requerimientos a muy corto plazo. Eso es todo lo que su mundo puede manejar. Metas diarias, no semanales. Si la clave es

la integridad, entonces el manejo está en hacer que la gente haga y cumpla compromisos a corto plazo. Esto mantiene el enfoque en el presente. Y a medida que la gente da su palabra y la mantiene cumpliendo con estos cortos plazos diarios, se eleva el nivel de integridad y le permite a usted producir los resultados necesarios.

En Concentración, usted es quien hace los pedidos, quien provoca las promesas. Usted es quien tiene que manejar la práctica ahora. De modo que haga requerimientos específicos y claros.

“Le pido que llame a seis personas en la lista de pendientes, contacte a dos directamente y programe a uno para una cita hoy a 3:00 PM. ¿Puede hacer eso?”

Si las cosas están bien en su práctica, ignore este artículo. Pero mi recomendación es que preste atención si su práctica empieza a tener dificultades en producir resultados con respecto a nuevos pacientes e ingresos. Algunos asesores le dicen que haga su práctica a “prueba de recesión”, como si fuera a funcionar el hacer el negocio acostumbrado de una mejor manera. Tal vez funcione, tal vez no. Pero en lugar de apoyar a los dentistas a estar en negación, parece mejor presionarlos para que trabajen de manera consistente con el lugar donde sus prácticas funcionan ahora, no ayer, no mañana. El mundo ha cambiado abruptamente. Y si el mundo no respalda más su habilidad para dar su palabra y cumplirla, si el mundo lo ha hecho retroceder un estado operativo, le recomiendo fuertemente que maneje su práctica de acuerdo a la realidad actual.

Viabilidad vs. Rentabilidad: El nuevo Contexto

El contexto es decisivo, el contexto lo es todo. El contexto es todo el asunto, todo el conjunto, toda la historia. Es el espacio en que usted y su negocio se manifiestan. El contexto gobierna. Por ello, el contexto determina lo que tiene éxito y lo que falla dentro de él.

El contexto determina qué pensamiento y qué acciones encontrarán triunfo o desastre. El contexto determina qué interacciones e iniciativas se lograrán o cuáles chocarán y se destruirán. Cualquier cosa que usted trate y que no sea respaldada por el contexto, no funcionará.

Los cambios perturban el contexto.

Una crisis económica de la magnitud de la actual, es un cambio perturbador. El contexto claramente ha cambiado. No escucha más las palabras prosperidad, abundancia, oportunidad, visión. La forma como hablamos del futuro ha cambiado de optimista a pesimista. Ha cambiado la forma como usted mira su libro de citas, los créditos, la manera como presenta el tratamiento, la forma en que habla a los pacientes y, sí, incluso la forma como ve a su personal. No hay duda al respecto, el contexto ha cambiado y el contexto es decisivo.

Cuando se altera el contexto, lo que funcionó en el pasado no funcionará ahora. Necesita operar de manera consistente con el contexto actual. He llamado a este cambio en el contexto un paso de contexto de Rentabilidad a contexto de Viabilidad.

El propósito en el contexto de Viabilidad es directo: no prospere, sobreviva. En consecuencia, en un contexto de Viabilidad todo se trata de "reducirse": reducir costos,

cambiar metas y prioridades, funcionar de modo que siga viviendo cuando la crisis haya pasado.

Aquí algunos de los cambios cardinales que sugiero consideren dentro de este nuevo contexto.

Expansión vs. Contracción

Durante la mayor parte de los últimos 20 años, la economía estuvo en crecimiento, en expansión, y usted estuvo montado en dicha ola. Ahora todo está en estado de contracción de modo que usted podría hacer lo mismo. Este es el momento para descargar cualquier cosa y todo lo que no sea esencial para conservar los ingresos necesarios que lo mantengan en operación. Esto significa que no es el momento para comprar equipo nuevo. No es momento de mudarse a un lugar más grande. No es momento de tomar el siguiente gran programa de educación continua. No es el momento de asociarse. El cometido es reducir sus gastos lo más que pueda.

Crecimiento vs. Reducción

En el pasado, todo consistía en hacer crecer su práctica. Más espacio, nuevo socio, más servicios. "Más y mejor" eran las palabras operativas. Ahora se trata de "menos". Menos suministros, menos personal, menos de todo; de modo que se necesita de un menor porcentaje de los ingresos para que el barco flote. Y sé que esto es difícil, pero es el momento de reducir personal al mínimo necesario que le permita funcionar. Su principal trabajo como propietario es asegurarse de que su negocio siga funcionando y que no deje de existir luchando por pagar salarios del personal. Si, ya sé, eso molesta. No haga esto hasta que sea absolutamente necesario.

Ordinario vs. Extravagante

En el nuevo contexto, lo que fue ordinario puede que sea visto ahora como extravagante, como por ejemplo, pagar por un nuevo equipo, por educación continua, o por más artículos de computación. No necesita incurrir en más deudas. No necesita aumentar costos de modo que necesita pensar más con la cabeza. Usted quiere hacer lo que sea necesario para disminuir sus gastos generales, no para expandirlos. Si no lo necesita absolutamente, no lo compre.

Largo plazo vs. Corto plazo

Cuando el contexto está gritando crisis, la gente está muy preocupada sobre lo que va a suceder con ellos en el futuro. Cuando se presenta esta conversación necesita, como administrador y líder, enfocarse en usted mismo y la gente en una base de día a día. Mantener el enfoque en el hoy es con lo que contamos y reduce significativamente la ansiedad. Lograr metas a corto plazo y cumplir con pedidos de corto plazo permite a la gente sentir que están ganando. Mantenga el hoy en frente de ellos porque la preocupación sobre el futuro está siempre amenazando.

Pago por adelantado vs. Pago con el tiempo

La gente enloquece con lo relacionado a su dinero – es decir, con lo que les queda. En el antiguo contexto de Rentabilidad no necesitaba presionar mucho para establecer sus arreglos financieros y maximizar el margen. Dado que estamos en un contexto de Viabilidad, si presiona a la gente, los perderá. Considere disminuir sus demandas, sea más flexible, otorgue más crédito, haga lo que necesite hacer para mantener a sus pacientes en la silla y tener suficiente dinero para continuar su Viabilidad. No se

trata de aumentar su margen sino de asegurarse de seguir respirando.

Belleza vs. Salud

En el antiguo contexto de Rentabilidad, se trataba de estética: "Le daremos una bella sonrisa". La gente estaba mucho más abierta a planes de tratamiento con veneers, coronas y reemplazar lo antiguo. En el contexto actual, la gente es extremadamente ansiosa y mucho más contraria a tomar riesgos cuando de gastar su dinero se trata. Sugiero que cambie la conversación a "*Comprendo la situación. Todos estamos en ella. De modo que me gustaría recomendar un tratamiento que lo mantendrá saludable y podemos retomar el otro trabajo cuando las cosas cambien*". **En esta economía, gastar dinero en hacerse más bello no es una prioridad en la actual disposición mental del mercado.**

En un nuevo contexto, todo cambia junto con él. Hay un número de otras cosas que han cambiado como resultado de este cambio contextual, pero estoy seguro de que han captado el asunto. Si no cambia de manera consistente con el nuevo contexto, batallará o fallará. Un antiguo dicho indio americano dice "monta el caballo en la dirección a la que éste se dirige". Le sugiero lo haga.

摘引

当今的经济与去年甚或上个月的经济完全不同。

开业的费用在提高，我们已经学会调整。新的技术以及采用这些技术的费用升高了，我们已能够适应。

但是国家核心经济的巨大转变产生完全未知的情况。我们如何反应？

每一种牙医实践都会不同程度地受到影响。有些可能影响甚微。

有些可能会被击溃。

有些可能很快会受到打击。

有些业务可能会缓慢衰落。

但可以确定的是，每一种牙医实践都会受影响。
大多数可以确保渡过劫难，但在困难时期保持繁荣和发展需要技巧。

Abstract

The economy today shows very little resemblance to the economy of last year or even last month. A rise in the cost of doing business, we have learned to adjust. New technologies and the higher costs to deliver them, we have been able to adapt. But a seismic shift in the country's core economy produces totally unknown conditions. How do we respond? Every dental practice will at some level be impacted. Some practices only slightly. Some will be walloped. Some will be hit quickly. For some practices it will be a slow descent. But be sure, every dental practice will be impacted. Survival for most is assured, but prosperity and growth through hard times requires mastery.
