

Estrategia de Gestión

“No se trata de confiar únicamente en las propias opiniones, muchas veces preconcebidas, sino en tomar decisiones basadas sobre datos”

Roberto Rosso

presidente de Key-Stone y coautor del libro “Manual de Dental Management en la era pos-Covid-19”



Entender la repercusión de la pandemia por Covid-19 en el sector dental es el objetivo del libro “Manual de Dental Management en la era pos-Covid-19. De la teoría a la práctica”, de Aurelio Gisco y Roberto Rosso, reputados expertos internacionales en análisis de mercados y grandes conocedores del sector dental. La obra, editada por Edra, no solo analiza lo sucedido hasta ahora, sino qué pasos deben afrontar las clínicas en el marco de la gestión para poder mirar al futuro a través de la evidencia de los datos. Roberto Rosso, presidente de la firma Key Stone, nos explica en esta entrevista lo que hemos aprendido en estos dos años, donde, a pesar del avance de las herramientas digitales, también han cobrado un gran valor cuestiones tan humanas como la empatía, la confianza o la capacidad de liderazgo.

¿En qué aspectos de la gestión se ha cambiado de manera más evidente tras esta pandemia por la Covid? ¿Qué hemos aprendido?

En su fase inicial, la pandemia puso de manifiesto algunas dificultades para la gestión de la clínica dental desde el punto de vista financiero, pues durante algunos meses hubo una clara ausencia de ingresos, lo que comportó una problemática bastante seria en los flujos de caja. Es decir, los costes fijos debieron afrontarse igualmente y la única posibilidad real de optimizarlos fue el recurso al ERTE.

Pero tras el desconcierto inicial y una visión más bien pesimista, especialmente entre las clínicas de menor tamaño y dirigidas por dentistas de más edad, a partir de mayo de 2020, se comprendió que la actividad se estaba recuperando velozmente y gracias al “rebote técnico” que produjo la suspensión de los tratamientos durante al menos diez semanas.

Y es precisamente este repentino aumento de los tratamientos lo que, unido a los nuevos protocolos de gestión del paciente y de la clínica dental, ha sacado a la luz las verdaderas problemáticas organizativas y vinculadas a la fase pos-Covid.

El primer año tras la reapertura ha estado marcado por las dificultades organizativas y relacionadas con la necesidad de garantizar el distanciamiento entre pacientes. Por tanto, ha sido necesaria una gestión más eficiente de las citas y de los tiempos de higienización entre un paciente y otro, con una indudable reducción de la capacidad productiva.

¿Qué valoración hace de la vuelta a la “normalidad” de las clínicas dentales? ¿Hasta que punto es cierto que se han recuperado más rápido que otros sectores?

Como ya he explicado en otras ocasiones, las terapias odontológicas son indispensables para la ciudadanía. Aunque algunos tratamientos puedan posponerse en el tiempo, realmente son indispensables. Gracias al análisis de consumo de los dentistas españoles, la sociedad Key-Stone ha podido constatar una plena recuperación de casi todos los tratamientos en 2021.

Nuestros estudios de mercado han demostrado que una parte de la población, sobre todo la más golpeada por la incertidumbre laboral, ha pospuesto los tratamientos más costosos, como la prótesis o la implantología, aunque también estas intervenciones están acercándose progresivamente a los niveles de 2019.

Por tanto, será bastante frecuente observar también durante 2022 una buena recuperación de la actividad odontológica, aunque quizá posteriormente deberemos afrontar una fase de mayores dificultades para el conjunto de la población. Este fenómeno vendrá marcado por una crisis estructural, cuyas manifestaciones están particularmente previstas en un aumento de la deuda pública y en la reestructuración de algunos sectores productivos.

En su obra tratan en profundidad los modelos de organización, la comunicación, las relaciones humanas... En un periodo de crisis como el vivido con la Covid, ¿qué comportamiento se le exige al líder de la clínica dental?

El dentista es ante todo un médico y por ello un punto de referencia para los pacientes. Su liderazgo se manifiesta gracias a su autoridad, a sus conocimientos y a la confianza que es capaz de transmitir a sus pacientes. Cuando el dentista es titular de la clínica debe considerarse que también su equipo tiene la necesidad de trabajar con la máxima confianza y con una actitud proactiva en la aceptación y gestión del cambio que indudablemente se ha producido en el sistema organizativo de la clínica. Por todo ello, la motivación de los recursos humanos se convierte en un pilar fundamental para el buen funcionamiento de todo el sistema organizativo, para obtener una mayor eficiencia, pero también más armonía en el interior del equipo y en la relación con el paciente.



El último estudio desarrollado recientemente por Key-Stone revela que el 53% de la población adulta busca información online sobre el sector dental y un 14% lo hace expresamente para encontrar clínicas a las que dirigirse

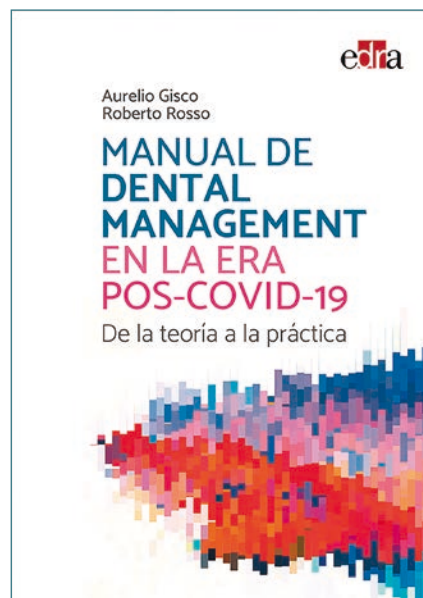
Debemos además recordar que la actividad odontológica forma parte del mundo de “servicios a la persona” y cuestiones como las relaciones humanas, la capacidad de relación interpersonal y la empatía deben enfocarse sobre todo el equipo y no solo sobre el líder de la clínica. Por este motivo, en nuestro manual hemos insistido notablemente sobre estas temáticas, que son fundamentales para generar una experiencia positiva y gratificante para el paciente y el equipo de trabajo.

En la clínica dental prima la confianza en la relación dentista-paciente, pero también es básico el conocimiento clínico y la aplicación de tecnología. ¿Hacia dónde se debe enfocar la estrategia de marketing en el momento actual?

Numerosas encuestas sobre la población nos muestran cómo el paciente escoge una clínica dental porque está convencido de encontrar óptimos doctores. No podemos olvidar que la odontología es salud y que los conocimientos y capacidades clínicas están en el centro de la propuesta de valor de la clínica. Todo ello no evita que sea complicado marcar la diferencia únicamente sobre la base de conocimientos clínicos, pues el nivel general de la odontología en España es alto. Por otra par-



Según confirma Roberto Rosso, para trabajar hoy el marketing dental es indispensable tener la capacidad de leer e interpretar las métricas de la comunicación digital.



te, el paciente no es capaz de evaluar la profesionalidad clínica del dentista. Por tanto, muy a menudo se dan otros factores con los que diferenciarse: claramente las tecnologías, que en la mente del paciente generan una imagen de modernidad, innovación e implícitamente definen un nivel de calidad superior. Todos estos aspectos pueden marcar la diferencia en la elección de una clínica dental.

Se habla de la digitalización del gabinete dental, pero también hay una digitalización de la gestión. Además de recoger datos hay que saber interpretarlos. ¿Qué aspectos destaca su libro en este sentido?

Trabajar siguiendo lógicas empresariales en la clínica dental no implica basarse únicamente en las propias opiniones, a menudo preconceptos, sino asumir algunas decisiones sobre la base de datos que deben ser correctamente elaborados para proporcionar indicaciones útiles a la hora de corregir posibles áreas de mejora y aprovechar nuevas oportunidades.

En nuestro libro dedicamos bastante espacio al tema del control de la gestión, y, por tanto, al análisis de los principales KPI de la clínica, con el objetivo de monitorizar la eficacia comercial, la evolución de los ingresos, el sistema de costes, los márgenes de beneficio y algunos indicadores de calidad.

Pero los datos también proceden de otras fuentes. Concretamente, y en lo que respecta al marketing, es importante dotarse de un sistema informativo más complejo, especialmente cuando se trata de los pacientes, utilizando, por ejemplo, un sistema CRM. Todo ello asegura la capacidad de leer e interpretar las métricas de la comunicación digital una vez que la clínica adopta este canal para promover su propia actividad. También esta temática se aborda con mayor profundidad en el manual.

Una crisis sanitaria como la Covid ha acelerado cambios sociales como las relaciones humanas por canales digitales/virtuales. ¿De qué manera puede adaptarse un servicio que se fundamenta en el trato cercano, el contacto y la atención personalizada?

Según un estudio realizado por Microsoft, durante los dos meses del confinamiento total tuvimos una maduración digital acelerada y que normalmente se hubiera producido en 24 meses. Es decir, en tan solo dos meses hemos adquirido un conocimiento y una familiaridad con el uso de instrumentos digitales que normalmente se hubiera alcanzado en dos años. Lo extraordinario es que esto ha sucedido en todos los perfiles de edad, incluso las personas más longevas han incrementado el uso de herramientas digitales.

Claramente, este incremento en la utilización del mundo digital conduce al paciente a la búsqueda más frecuente de información a través de la web, también en lo que concierne a su salud oral, las terapias odontológicas y las clínicas dentales. El último estudio desarrollado recientemente por Key-Stone revela que el 53% de la población adulta busca información online sobre el sector dental y un 14% lo hace expresamente para encontrar clínicas a las que dirigirse.

No obstante, conviene no olvidar que si la web puede ser útil para darse a conocer, interceptar nuevos pacientes o lograr que acudan a la clínica para una primera consulta, para convertir estos contactos en pacientes es necesario volver nuevamente a la centralidad de las relaciones humanas y a la capacidad de comunicación.

Gracias a la comunicación digital podrán aumentar los contactos, pero solo gracias a la empatía se pueden generar más pacientes.

FIRMA DEL LIBRO EN EXPODENTAL

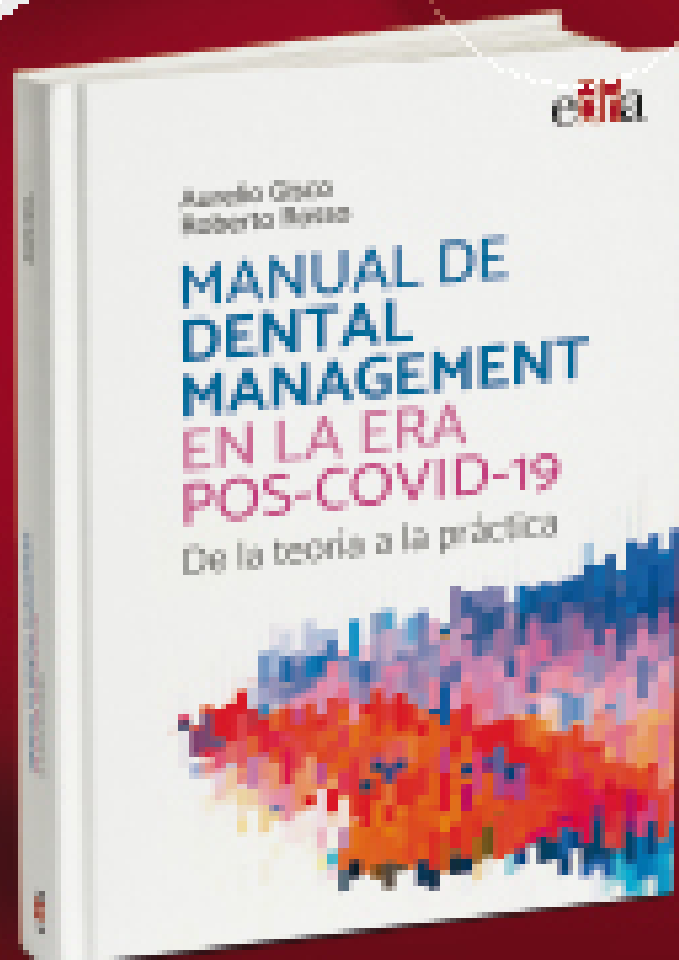
• **Autores:** Aurelio Gisaco, Roberto Rosso

• **Viernes 25 de marzo, 12:30 h-13:30 h**

• **Stand MacMillan - Edra Pavilion 10 - stand 11610**

10% descuento
y envío gratuito*

NOVEDAD



Manual de dental management en la era pos-COVID-19. De la teoría a la práctica

Quando acontecen hechos incapacitantes en la economía, la actividad -en nuestro caso, los servicios odontológicos- se concentra y reestructura. En el futuro, las clínicas dentales serán más grandes, organizadas, competitivas y empresariales. Así, la gestión y la economía empresarial son de gran utilidad para todos aquellos que quieran contextualizar estas disciplinas en el mercado dental/médico.

FORMATO
17 x 24 cm

ENCUADERACIÓN
Tapa blanda

Nº PÁGINAS
256

PVP
19 €

* Envío gratuito para península y Baleares.