

# EL CONSULTORIO DENTAL, TU EMPRESA

## Dirigido al especialista de salud bucal emprendedor

Fernández Hernández Jorge Andrés



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**EL CONSULTORIO DENTAL,  
TU EMPRESA**  
**Dirigido al especialista de salud  
bucal emprendedor**

**Fernández Hernández Jorge Andrés**  
**Maestro en Gestión de la Salud**

*“Un emprendedor tiende a morder más de lo que puede digerir con la  
esperanza de aprender a digerirlo sobre la marcha”  
Ray Ash (1918 – 2011)*

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



### **Datos para catalogación bibliográfica**

Autor: Jorge Andrés Fernández Hernández

**El Consutorio Dental, Tu Empresa.  
Dirigido al especialista de salud bucal emprendedor.**

UNAM, FES Zaragoza, septiembre de 2018.  
88 págs.  
ISBN: 978-607-30-1449-6

Diseño de portada: Carlos Raziel Leños Castillo.  
Diseño y formación de interiores: Israel Alvarez Mundo.

---

#### **DERECHOS RESERVADOS**

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto o las ilustraciones de la presente obra bajo cualesquiera formas, electrónicas o mecánicas, incluyendo fotocopiado, almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, dispositivo de memoria digital o grabado sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

**El Consutorio Dental, Tu Empresa.  
Dirigido al especialista de salud bucal emprendedor.**

**D.R. © Universidad Nacional Autónoma de México**  
Av. Universidad # 3000, Col. Universidad Nacional Autónoma de México, C.U.,  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F.

**Facultad de Estudios Superiores Zaragoza**  
Av. Guelatao # 66, Col. Ejército de Oriente,  
Delegación Iztapalapa, C.P. 09230, México, D.F.

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. POLÍTICAS DE SALUD.....</b>	<b>3</b>
<b>Sistema Sanitario y la Salud En México.....</b>	<b>3</b>
<b>Definición de Sistema Sanitario.....</b>	<b>3</b>
<b>Clasificación de sistema de salud.....</b>	<b>4</b>
<b>Sistema único de salud.....</b>	<b>4</b>
<b>Sistemas mixtos.....</b>	<b>5</b>
<b>Clasificación por financiamiento y provisión de la asistencia sanitaria.....</b>	<b>5</b>
<b>Modelo Inglés.....</b>	<b>6</b>
<b>Modelo Canadiense.....</b>	<b>6</b>
<b>Modelo Suizo.....</b>	<b>7</b>
<b>Sistema de salud francés.....</b>	<b>8</b>
<b>Sistema de salud de Costa Rica.....</b>	<b>8</b>
<b>Sistema de salud de Cuba.....</b>	<b>9</b>
<b>Sistema de salud de EE.UU.....</b>	<b>9</b>
<b>Sistema de salud en México.....</b>	<b>11</b>
<b>Financiamiento del sistema de salud mexicano.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....</b>	<b>17</b>
<b>Funciones Gerenciales.....</b>	<b>17</b>
<b>Concepto de Administración.....</b>	<b>18</b>
<b>Empresa.....</b>	<b>20</b>
<b>Proceso administrativo.....</b>	<b>22</b>
<b>Planeación.....</b>	<b>22</b>
<b>Elementos del concepto de planeación.....</b>	<b>22</b>

# Índice

Misión y Visión .....	25
Políticas empresariales .....	27
Programas empresariales.....	28
Presupuestos.....	29
Organización.....	29
Manuales empresariales.....	33
Procedimientos y protocolos de operación.....	33
Guías de Prácticas Clínicas.....	34
Dirección.....	35
Definición de dirección.....	35
<b>CAPÍTULO 3. MARKETING Y FINANZAS.....</b>	<b>38</b>
Definición de mercadotecnia.....	38
Oferta de mercado para el profesional de salud.....	42
Servicio de salud.....	47
<b>CAPÍTULO 4. FINANZAS.....</b>	<b>50</b>
Finanzas para los servicios de salud.....	50
Costo del servicio de salud.....	57
Definir el precio.....	58
Gasto directo y gasto indirecto.....	59
Gastos fijos.....	60
Gastos variables.....	61
Gastos variables por paciente.....	62
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>68</b>
<b>ACRÓNIMOS.....</b>	<b>70</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>75</b>

# Resumen

**E**l presente trabajo tiene la finalidad de proporcionar herramientas útiles al cirujano dentista, y a cualquier especialista de área odontológica para la correcta administración de su consultorio, mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, aprender a ver el consultorio dental como una empresa; así como plantear estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de sus clientes, poder alcanzar los objetivos de sus negocios y estar en capacidad de evaluar los resultados obtenidos.

## **PALABRAS CLAVE**

Administración, recursos, consultorio dental, empresa, estrategias.

## **ABSTRACT**

This paper is intended to provide useful tools to the oral surgeon for the proper administration of his office, to improve the use of resources are there, learn to see the dental office as a company; as well as raising adequate to meet the needs of its customers, to achieve their business objectives and be able to evaluate the results obtained strategies.

## **KEY WORDS**

Administration, resources, dental office, company, strategies.



# Agradecimientos

---

La vida de cualquier persona se modifica a cada momento, un pensamiento enlazado fuertemente a un acontecimiento modifica el comportamiento de una persona y de las personas que se encuentran en su entorno, yo soy una prueba de ello; sin duda alguna soy el resultado de una modificación constante provocada por las personas importantes que se encuentran en mi entorno; mis logros jamás son solo míos, mis logros se los debo a ese grupo de personas que se han presentado alrededor de mi vida, y han logrado modificar mi pensamiento y dirigirme hasta este punto.

He tenido la oportunidad de escribir algunos artículos, pero este libro me permite por primera ocasión mostrar mi agradecimiento a las personas importantes en mi vida y que sin querer han estado presentes conmigo durante todo el camino de mi escribir.

Los primeros modificadores de mi vida son mis queridos padres; ellos han logrado guiarme durante todo mi camino, cada vez que me encontraba perdido, mi padre con su sabiduría y rectitud, mi madre con su comprensión y su dulce voz; todo esto unido a todo el amor que siempre he sentido de su parte lograba ver esa luz cálida y acogedora que iluminaba mi camino.

Mi amada hermanita que tristemente aleje en estos días para poder escribir, pero siempre estuvo dentro de mi corazón y mente durante todo el camino; y aun que no lo sepa, siempre cuidare y ayudaré en silencio.

Por último, Angeles mi compañera incondicional durante todo el camino, una pequeña, pero gran mujer que de manera estoica me ha ayudado a cumplir con el reto, agradezco los desvelos y tu cuidado constante, te amo mucha niña linda.

Gracias a mis compañeros profesores de esta amada universidad y por supuesto que un gran agradecimiento a mis alumnos, que son la guía que me indica cuales son sus necesidades; mi trabajo es para ellos.



# Introducción

---

**A**ctualmente, las empresas públicas y privadas son el motor del desarrollo económico de cualquier país del mundo, especialmente en los países latinoamericanos.

Los profesionales de la salud en México tienen grandes oportunidades de crecimiento laboral y económico siempre que tengan en mente un proyecto de inversión, teniendo en cuenta la falta de empleo, la inflación, sobrepoblación, salario mínimo y todas esas cuestiones que aquejan a nuestro país.

Esto genera la necesidad de que los profesionales de la salud de cualquier área aprendan a generar ingresos, cobrar su trabajo sin generar pérdidas, y que entiendan como empezar y mantener una PYME (Pequeña y Mediana Empresa).

Por esta situación resulta necesario contar con profesionales capaces de tomar decisiones que generen valor económico y social en una empresa u organización.

Así que es necesario aprender algunos temas fundamentales:

Políticas de salud internacionales para saber qué es lo que nos avecina y las políticas de estado de México para entender en donde estamos ubicados.

Administración de empresas con el objeto de que el profesional adquiera y utilice los recursos de forma adecuada y así pueda cumplir con los objetivos y claro que obtener beneficios.

Marketing para que poder entender y analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores y así poder realizar una gestión comercial para captar, retener y fidelizar a los clientes (pacientes en el caso del cirujano dentista y doctores en el caso del especialista) a través de la satisfacción de sus necesidades.

Principios de finanzas; no se puede olvidar que un consultorio, una clínica, o la simple prestación de servicios profesionales requiere inversión de varios tipos por lo que se debe de tomar en cuenta el objetivo principal de las finanzas que es la obtención y aplicación correcta de recursos monetarios, administrar el dinero, proveer y designar la aplicación inteligente de los recursos en las diversas actividades de las organización; por lo tanto, el estudio de las finanzas es útil para la toma de decisiones en los negocios.



*Un sistema de salud engloba todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo principal objetivo es llevar a cabo actividades encaminadas a mejorar la salud.  
Organización Mundial de la Salud (OMS)*

## Sistema sanitario y la salud en México

**E**l propósito fundamental de todo sistema sanitario es el mejorar la salud de la población. Esto implica llevar a niveles muy altos la salud de toda la población tomando en cuenta la prevención y la terapéutica en cualquiera de los tres niveles sanitarios, lo que a su vez supone contar con un sistema de salud efectivo y equitativo que ofrezca un trato adecuado a los ciudadanos en un marco de respeto y dignidad de las personas, su autonomía y la confidencialidad así como garantizar la seguridad económica en materia de salud, ósea que diseñar esquemas de financiación que protejan a la población de gastos excesivos por motivos de salud y que al mismo tiempo puedan ser mantenidos por la economía de los propios países. El mejor sistema es el que permite obtener la mejor relación calidad/precio en el ámbito sanitario. (JM ARANAZ, 2012).

### Definición de Sistema Sanitario

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al sistema sanitario como el conjunto de organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal es mejorar la salud de todos los hogares, lugares de trabajo, lugares públicos y las comunidades, así como en el medio ambiente físico y psicosocial<sup>1</sup>. Los sistemas sanitarios están formados por todos los profesionales que actúan y las medidas utilizadas con la finalidad de promover, restablecer o mantener la salud. La Organización Mundial de la Salud lo incorpora

---

1 Cabo, 2010 define al sistema sanitario como un complejo entramado de relaciones entre distintos agentes, como los gobiernos, los ciudadanos, las aseguradoras y los proveedores de servicios sanitarios, entre ellos se producen diferentes niveles de interacción para conseguir los distintos objetivos que se persiguen en los servicios sanitarios de cualquier sociedad, la efectividad, la satisfacción, la equidad y la eficiencia.

al término más amplio de sistema de salud, que hace referencia a todas las actividades cuya finalidad principal es promover, mantener o restablecer la salud e incluye a todos los elementos institucionales y comunitarios que inciden sobre la salud de la población. También responden a esta definición las políticas y medidas esenciales para mejorar el estado de salud de la población que se desarrollan desde otros ámbitos como la educación, hacienda, obras públicas, servicios sociales, agrícolas o ambientales, entre otros, y que tienen repercusión directa en la salud de la población. (OMS, [http://www.who.int/topics/health\\_systems/es/](http://www.who.int/topics/health_systems/es/), 2014).

Para poder saber lo que sucede en México es importante tener una idea clara de cómo se clasifican los sistemas de salud y una pequeña comparativa de que es lo que se establece a nivel mundial.

### **Clasificación de sistema de salud**

Existen diferentes formas dependiendo de cuál sea el grupo al que se quieran asignar, por ejemplo dependiendo de su organización, de su financiamiento, de su modelo de salud, etcétera. Por su organización se clasifica:

#### **Sistema único de salud**

Asistencia Pública; esta es una estructura en la cual el financiamiento es por completo público, esto significa que el estado es el encargado del gasto total del paciente, la población paga sus impuestos, estos ingresan a la bolsa del Producto Interno Bruto (PBI) y de ahí se asigna un porcentaje alto a los servicios sanitarios por lo que el paciente se presenta a los servicios sanitarios con alguna dolencia y el servicio de salud brinda a éste toda la atención y medicamento de forma gratuita, claro que también está encargado de ofrecer exámenes, hospitalización, acciones preventivas y de vigilancia epidemiológica, además existe universalidad del servicio, esto significa que el paciente se puede presentar a cualquier clínica en cualquier parte de su país teniendo atención completa sin necesidad de presentar un carnet o alguna afiliación. (Marcus, 2009).

Seguridad social; En éste sistema podemos encontrar una Red única de servicios, a pesar de la existencia de varios ofertantes de salud, todos se rigen bajo una normativa común perfectamente estructurada y ejecutada; muestra una cobertura universal y su financiamiento es fundamentalmente por contribuciones obreros patronales, éste tipo de financiamiento se puede presentar en países donde la existencia de la informalidad laboral es prácticamente inexistente, por lo que toda la población paga el derecho a su salud. (Schwefel, 1999).

### Sistemas mixtos

Este tipo de sistema tiene una ausencia completa de normatividad común. Existen diferentes sectores prestadores de salud, con diferentes intereses involucrados, la mayoría de ellos con un mayor interés en el lucro económico sin tomar en cuenta la salud poblacional, este es el caso del sistema de salud de Estados Unidos.

### Clasificación por financiamiento y provisión de la asistencia sanitaria

Servicio nacional de salud el cual ofrece una cobertura universal por medio del financiamiento a partir de los impuestos generales, éste tipo de servicio se brinda en países desarrollados donde existe una captación de impuestos casi total, por lo que existe una recapitalización permanente del Producto Interno Bruto. (Maya, 2014).

Seguridad Social la cual muestra una cobertura universal por medio de financiación bipartita dado por las contribuciones obrero – patronales, éste tipo de sistema de salud lo podemos encontrar en Alemania, cada trabajador tiene una retención mensual de un porcentaje específico según tabulador, el cual se basa en el salario adquirido, las personas que tienen mejores salarios pagan mayor porcentaje mientras que la clase baja paga menos, sin embargo todos realizan una aportación. (Schwefel, 1999).

Aseguramiento Privado, este tipo de cobertura la brinda la iniciativa privada con fines de lucro y no para ayudar a la población, en este tipo de seguridad social se puede tener salud dependiendo de la cantidad de dinero que se tenga o la cobertura del seguro médico que el paciente pague, éste es el modelo que tiene Estados Unidos. (Maya, 2002).

Así que podemos ver que existen varias clasificaciones y eso da como resultado varios modelos de sistema de salud, estos modelos no necesariamente deben ser óptimos y tampoco pueden ser copiados tal cual para diferentes países dado que cada sistema debe de ajustarse según cada población, ya que cada uno tiene su cultura, su geografía, su situación social y su política muy particular; sin embargo si se puede tomar en cuenta un modelo de sistema de salud que éste dando resultados fructíferos y ajustarse en otra población, así que mencionare algunos modelos de salud existentes en el mundo, algunos muy fructíferos; con esto mencionare otros modelos que tienen deficiencias, así podemos tener un marco de comparación con México; con esto el profesional de la salud tendrá una visión más clara de donde se desarrolla su empresa y poder entender el marco histórico en el que se encuentra.

## Modelo Inglés

Modelo de salud de interés a nivel internacional, ya que es de los mejores existentes en el mundo, es un sistema que cuenta con universalidad, el usuario se puede presentar en cualquier clínica de atención y éste es atendido, el expediente se tiene electrónicamente por lo que se puede abrir en cualquier clínica del país, es un sistema único y público, la forma de financiar el modelo inglés es por medio de impuestos gubernamentales con un aporte del 87% y de cotizaciones obrero patronales que aporta el resto, así el sistema tiene la posibilidad de tener introducción de nuevas tecnologías, desarrollo de infraestructura y claro que desarrollo del personal.

Los GPS (General Practitioners) son la base fundamental de éste modelo ya que son servicios brindados por médicos que son independientes al estado pero ligados al sistema de salud proporcionando atención de primer nivel siendo remunerados por el estado dependiendo de una cuota fija por persona por un periodo determinado, quedando en manos del estado el segundo y tercer nivel de atención.

Los GPS cuentan con una relación de los pacientes atendidos, sus tratamientos y su evolución, así como la complejidad remitiendo al siguiente nivel si es necesario. El modelo tiende a dar privilegios a la atención primaria de atención con profesionales, lo cual ha desarrollado la figura de fideicomiso, en el que, grupos GPS que congregan en conjunto un número apropiado de pacientes, pueden manejar la totalidad del financiamiento asignado por el sistema, así se realiza una negociación con hospitales según precios y servicios ofrecidos. El financiamiento de los hospitales es vía presupuesto gubernamental evitando la competencia y el lucro tal cual con la salud. Según los indicadores de la OMS muestran que el modelo inglés es de los mejores del mundo brindando salud a la mayor cantidad de población, sin embargo, no es el país que tiene mayor gasto en salud como porcentaje del Producto Interno Bruto el cual es del 6%.

## Modelo canadiense

Es un sistema único donde el Estado es el encargado de crear normativas para poder tener lineamientos y poder regular a todo el sistema de salud privado, el estado también realiza financiamiento para el sistema de salud estatal sin ánimo de lucro.

El dinero para pagar el sistema proviene de cotizaciones obligatorias para la salud y de aportes federales derivadas de los impuestos. El servicio hospitalario

## 7 El Consutorio Dental, tu Empresa

es pagado en base a presupuestos globales anuales de acuerdo a la producción histórica, esto quiere decir que, si existe mayor cantidad de un servicio en especial, este puede ser costeado más económico dado que se hace con regularidad, también se hace un tabulador con base a las posibilidades y necesidades de nuevos servicios.

Ahora hablando del pago a los trabajadores de la salud, estos son remunerados según lo que realizan, pero sus aranceles son negociados. El sistema canadiense mantiene un mecanismo de negociación bilateral entre las asociaciones de las provincias de Canadá que son proveedores de los servicios médicos, los presupuestos para los hospitales y los porcentajes (aranceles) de pago a los médicos. Existe un tope de recursos para cada provincia y no pueden ser mayores a este tope. Los pacientes tienen completa libertad de elegir el proveedor de servicios de su predilección.

En la Constitución canadiense está estipulada la atención a la salud la cual es responsabilidad de las provincias y cada una tiene un plan de seguro de salud propio que incluye la universalidad del alcance de los servicios, la posibilidad de transferir la cobertura de seguro de una provincia a otra y la gestión pública del seguro de salud sin fines de lucro.

El desarrollo de nuevos recursos físicos y tecnología está directamente administrado por el Estado así como la formación de recursos humanos. (Lewis, 2001) (Claudia, 2000).

### **Modelo suizo**

El principio fundamental de este sistema está marcado por que todos los ciudadanos tienen derecho a una buena salud e igualdad de acceso a la asistencia sanitaria, independiente de donde vivan y de sus condiciones económicas.

Por este motivo, se considera que la asistencia médico-sanitaria es responsabilidad del sector público apoyada por un sistema nacional de seguro por enfermedades y por otras prestaciones de la seguridad social. La asistencia médica de buena calidad con total igualdad de condiciones, tanto en el régimen ambulatorio como de hospitalización es responsabilidad de las 23 diputaciones provinciales y de tres municipios. La responsabilidad de los servicios sociales y de sanidad pública cae fundamentalmente sobre los municipios por lo tanto la actividad privada es muy escasa.

Este sistema de cobertura universal funciona por niveles claros de atención de complejidad creciente, iniciando de los distritos de asistencia primaria que velan por la salud de la población en una zona hasta llegar a los servicios

médicos regionales que acogen a los pacientes con problemas más complicados que requieren de servicios médicos de especialistas. Estos hospitales de alta especialidad están dentro de universidades en las facultades de Medicina y Odontología y así se puede tener acceso a la investigación y enseñanza. El Producto Interno Bruto llega al 8.7% teniendo en cuenta que la asistencia sanitaria es costeada por impuestos cobrados a todos los habitantes el cual llega al 60%. (Maceira, 2007).

### **Sistema de salud francés**

Francia tiene un sistema de salud muy desarrollado, con gran libertad de elección para garantizar el bienestar de sus ciudadanos. Cerca del 70% de los costos de la atención médica son pagados por contribuciones obligatorias y por impuestos recaudados entre los empleadores y los trabajadores individuales. Cada familia se ocupa de pagar los costos restantes por medio de un seguro privado.

La administración de los recursos para el sector está en manos de entidades regionales denominadas Fondos de Seguros de Salud (FSS). Estos negocian con las asociaciones profesionales un porcentaje de pago dentro de un marco establecido por el gobierno. Una vez alcanzados los acuerdos deben ser observados por el propio gobierno. Esto garantiza una adecuada compensación y permite que la producción de servicios de salud se mantenga dentro de los rangos normalizados.

A pesar de existir un importante sector privado, el Estado regula el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías, la construcción de nuevas instalaciones, la formación de médicos y las condiciones de ejercicio profesional.

El status de salud de los franceses está entre los más altos del mundo, aunque su gasto en salud viene creciendo en forma importante (6.7% del PIB). (Maceira, 2007) (OMS, [http://www.who.int/topics/health\\_systems/es/](http://www.who.int/topics/health_systems/es/), 2014).

### **Sistema de salud de Costa Rica**

Se ha hablado de modelos europeos, pero para poder tener una comparación un poco más cercana a nuestro país, es importante hablar de sistemas de salud latinoamericanos, ya que nuestras sociedades se parecen un poco más, así empezaremos a hablar de Costa Rica.

Los cambios dados en este país en el período 1960-1980 la colocaron en el primer lugar en salud entre las naciones de América Latina.

## 9 El Consutorio Dental, tu Empresa

La cobertura es prácticamente universal con roles perfectamente definidos entre el Ministerio de Salud y la Caja Costarricense de Seguro Social. El Ministerio de Salud es responsable de la atención primaria a grupos de bajos ingresos en las zonas rurales y urbanas marginadas, controlar las principales enfermedades infecciosas, supervisar las inmunizaciones, controlar los medicamentos, nutrición infantil y protección del ambiente. La Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) es responsable de todas las actividades de medicina curativa, las inmunizaciones y los servicios curativos a indigentes. Estos servicios los presta en centros de salud, clínicas de consulta externa, hospitales periféricos, hospitales regionales y nacionales universitarios de su propiedad. La principal fuente de financiamiento de la CCSS es la aportación porcentual tripartita, la cual se basa en el salario del asegurado y pagada por éste, el empleador y el Estado. Otras fuentes son: impuestos generales y venta de servicios. El Ministerio de Salud se financia con presupuesto público obtenido de los impuestos de la población y un porcentaje de la nómina aportada por el empleador. Su gasto en salud es de 7.7% del PIB. (Saenz, 2011).

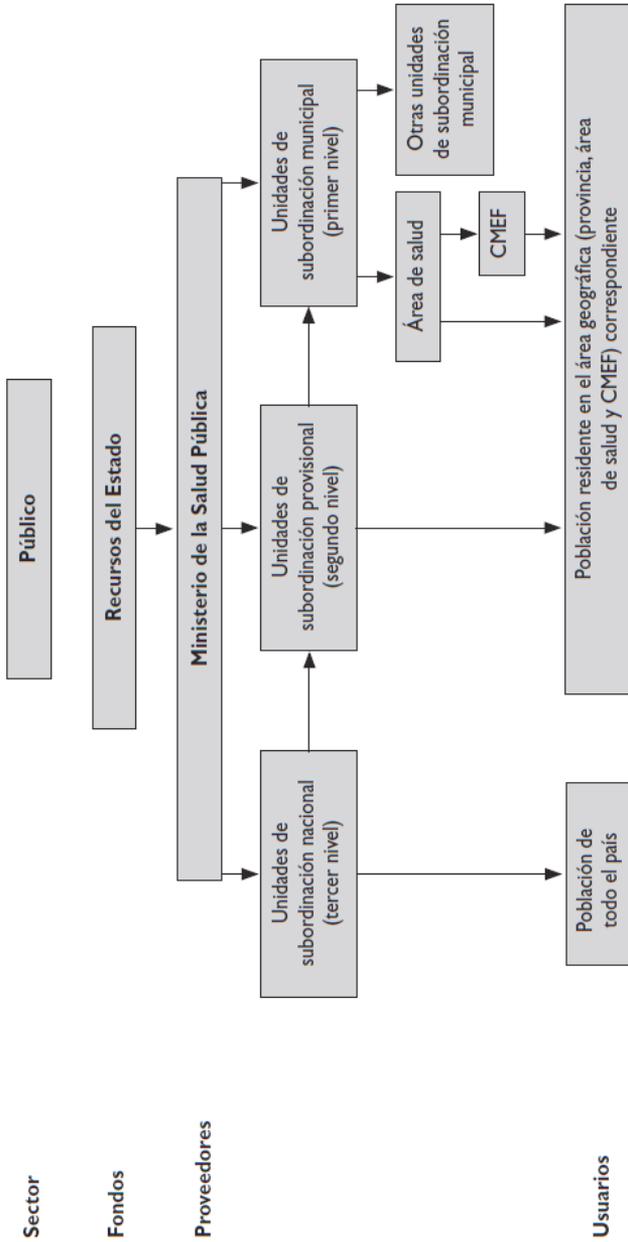
### Sistema de salud de Cuba

El sistema de salud cubano es único, integral y descentralizado en la atención. Su órgano rector es el Ministerio de Salud, cuyas funciones son normativas, de coordinación y control. El sistema nacional de salud materializa la voluntad política de priorizar la salud y la educación como derechos inalienables de la población y responsabilidad del Estado. Toda la atención es gratuita siendo la cobertura universal. Su única fuente de financiamiento es el presupuesto nacional del cual consume un 12%.

El elemento fundamental del sistema es el programa del médico y la enfermera de familia. Se asigna un médico y una enfermera por cada 120 familias. Este equipo brinda atención integral a la población tomando como punto de partida a la familia.

La educación, la promoción de la salud y la prevención son tareas básicas.

El sistema ha logrado un alto status de salud para toda la población con una alta esperanza de vida, una baja mortalidad infantil y un perfil epidemiológico de país desarrollado, ya que se han controlado buena parte de las enfermedades Inmunes. (Fig. 1.1) Sus resultados están ligados al sistema económico socialista de economía centralizada, lo que plantea interrogantes sobre su posibilidad de supervivencia futura. (Dominguez, 2011).



CMEF: Consultorio del médico y la enfermera de la familia

Fig. 1.1 Organigramma del sistema de salud cubano (Dominguez, 2011).

### Sistema de salud de EE.UU

Este no es considerado un sistema de salud como tal, este “sistema” cae fundamentalmente en las fuerzas del mercado. Los mecanismos para proveerse de salud son muy amplios, se tiene por medio de los seguros privados de salud los cuales gobiernan casi el 80% de la atención, se tienen mecanismos de apoyo a la población más pobre (Medicaid) y a los ancianos de escasos recursos (Medicare) los cuales son sumamente ineficientes. A pesar de ser el país donde el gasto en salud es más grande (17% del PIB), su cobertura de salud es de las más deficientes y poco equitativas. Se estima que alrededor de 35 millones de habitantes no tienen acceso a los servicios de salud. La población con mayores problemas para la atención es la correspondiente al segmento por encima de los más pobres, que no califica para Medicaid y no tiene suficientes ingresos para pagarse un seguro privado de salud. El mercado de servicios de salud ofrece la más amplia gama de opciones del mundo, pero acompañada de descoordinación, inequidad, altos costos e ineficiencia. El gobierno da un importante apoyo al desarrollo científico y tecnológico en salud, pero no regula ni el ritmo ni la conveniencia de su incorporación, menos su impacto sobre los costos. La regulación se restringe al área de mayor o menor seguridad de los productos con la finalidad de proteger al consumidor. El gobierno igualmente fomenta la información al usuario de los servicios, promueve opciones como la “segunda opinión” y “el consentimiento informado”. (Maya, 2002).

### Sistema de salud en México

Una vez que se tiene un vistazo de lo que sucede en el mundo, pensando en muy buenos sistemas de salud como Inglaterra, Francia, Cuba, y otros muy malos como EE. UU, ahora veamos que sucede en México.

El sistema de salud de México está compuesto por dos sectores fundamentales, el sector privado y el sector público por el momento, ya que el sistema está a punto de cambiar.

El sector público está completamente fragmentado, se tiene población dividida por sectores muy definidos, cada sección tiene sus propias reglas, sus propios sindicatos, propios métodos para conseguir tecnología y capacitación de su personal, la repartición de fondos está marcada de manera histórica tomando la información del sistema de hace 20 años, por lo tanto, la forma de colocar el presupuesto no es con base a las necesidades propias de cada sección.<sup>2</sup> Así tenemos varias instituciones de seguridad social teniendo con mayor cantidad de derechohabientes el Instituto Mexicano

---

2 Los sistemas de salud deben ofrecer un trato adecuado a los usuarios de los servicios de salud, lo que significa ofrecer servicios de salud donde se da dignidad a las personas, su autonomía y la confidencialidad de la información.

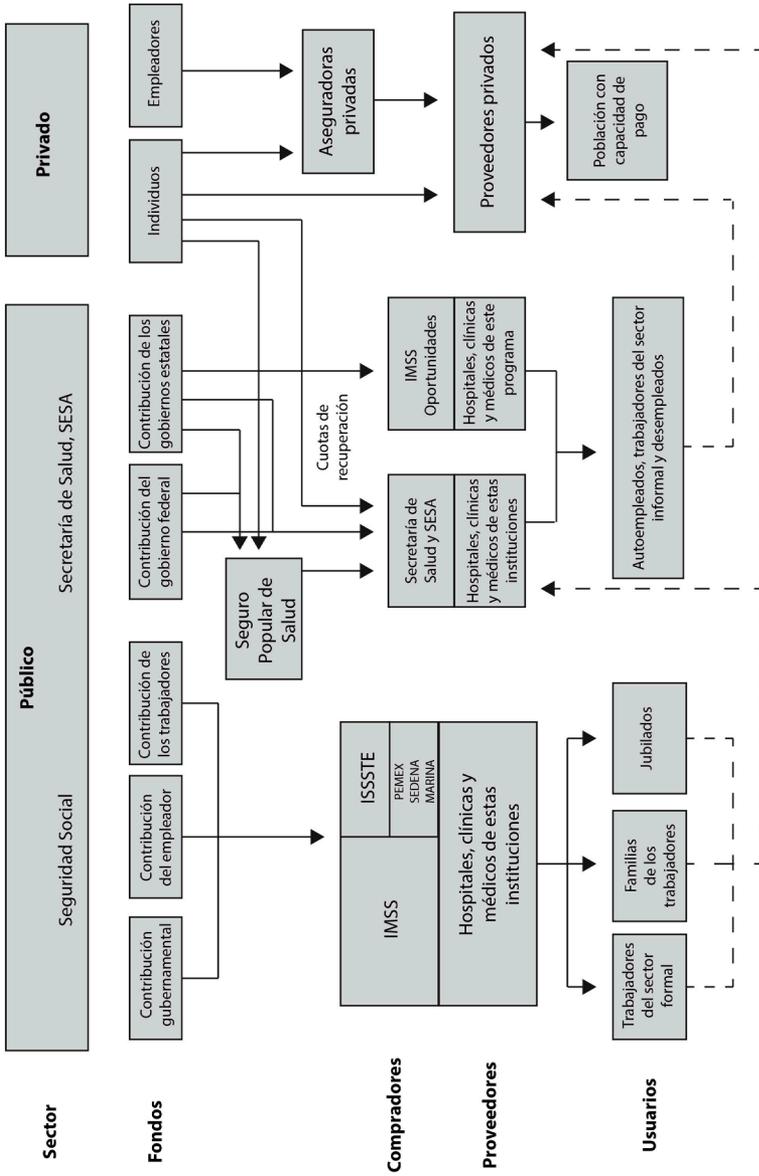


Fig. 1.2 Organigramma de sistema de salud mexicano (Gomez, 2011)

del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), Secretaría de Marina (SEMAR), todos ellos prestadores de servicios a los trabajadores del sector formal de la economía, y tenemos en otra parte las instituciones encargadas de dar seguridad social a aquella población sin seguridad social por no estar dentro de la formalidad, dentro de las que se incluyen el Seguro Popular de Salud (SPS), la Secretaría de Salud (SSa), los Servicios Estatales de Salud (SESA) y el Programa IMSS-Oportunidades (IMSS-O), (Fig. 1.2) teniendo en cuenta que la mayor cantidad de población está dentro de la informalidad. (Frenk, 2011) (Gomez, 2011).

### **Financiamiento del sistema de salud mexicano**

El financiamiento de las instituciones de seguridad social proviene de tres fuentes principales: contribuciones gubernamentales, contribuciones del empleador (que en el caso del ISSSTE, PEMEX, SEDENA y SEMAR es el mismo gobierno) y contribuciones de los empleados. Estas instituciones prestan sus servicios en sus propias instalaciones y con su propio personal por lo que el usuario no tiene oportunidad de presentarse en cualquier lugar para recibir atención haciendo más difícil el acercamiento a la salud, es decir que, falta de accesibilidad. Tanto la SSa como los SESA se financian con recursos del gobierno federal y los gobiernos estatales, además de una pequeña contribución que pagan los usuarios al recibir la atención (cuotas de recuperación). La población de responsabilidad de la SSa y de los SESA se atiende en las instalaciones de estas instituciones, que cuentan con su propio personal. El SPS se financia con recursos del gobierno federal, los gobiernos estatales y cuotas familiares, y compra servicios de salud para sus afiliados a la SSa y a los SESA. (Gomez, 2011).

Debemos de tomar en cuenta las irregularidades en las que vive nuestro sistema.

El gasto de recursos humanos del sector salud en México es excesivo, existen problemas que tiene cualquier empresa como la falta de capacitación; cada vez que alguien ingresa a una empresa, la persona debe ser elegida según capacidades específicas para el puesto de contratación, el proceso de selección a nivel empresarial es imprescindible para evitar problemas en los procesos productivos, una vez elegido de manera rigurosa es necesario capacitarlo e integrarlo al lugar de trabajo para que el individuo conozca perfectamente el proceso a realizar y cuente con los recursos necesarios para que no falle en su desempeño (Chiavenato, 2000); pero, ¿qué sucede dentro de las instituciones gubernamentales de salud? La selección de personal en gran medida se asinga mediante conocidos o familiares que ya están dentro de la institución, la mayoría de los seleccionados no se integran a trabajar en el lugar según sus capacidades, si no, en donde existe una plaza teniendo en cuenta que sólo se

les pide bachillerato como mínimo, por lo que no lo realizan de forma adecuada, el personal tiene falta de concienciación; esto se produce cuando los miembros de un equipo no quieren hacer su trabajo de manera correcta o siempre se ha hecho de manera incorrecta; eso provoca que los procesos no se concreten, así es como se tiene personal no capacitado, poco eficiente, no motivado, que de las 8 horas laborables, en realidad trabajan 2, existe duplicidad y triplicidad de funciones, esto implica mayor existencia de recursos humanos poco capacitados, con un bajo rendimiento laboral, con baja autoestima y ausente gusto por el trabajo, recursos humanos que pelean hasta el final por conseguir el mayor beneficio de la empresa como días no laborables y sobre sueldos (Aguilar, 2017) (Alvarez H. , 2014).

Dentro de este rubro, se tiene que hablar de la existencia de los sindicatos, los que se les considera buena opción siempre que realmente ayuden al trabajador y no solapen todos aquellos trabajadores que no asisten, que llegan a trabajar en situaciones inconvenientes, que no realizan su trabajo aun que se encuentren en su zona laboral, inclusive se les perdonan robos, extorsiones, problemas jurídicos y legales, todo esto genera gastos enormes a la empresa; los recursos humanos representan dentro de una institución el gasto más valioso, si el personal se dedica a realizar su trabajo como se le tiene asignado y una productividad constante, la institución se mantiene con una producción estable, pero si un miembro de los recursos humanos empieza a fallar, se forma un cuello de botella en una parte del proceso y el sistema establecido dentro de la empresa se detiene teniendo grandes pérdidas (Valdes León, 2015) (Hernández, 2008).

Ahora, el Seguro Popular de Salud (SPS), la Secretaría de Salud (SSa), los Servicios Estatales de Salud (SESA) presenta los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) mostrando que en el 2014 el cual aumento un 0.50% durante el trimestre julio-septiembre de 2014 respecto al trimestre previo. Por componentes, las Actividades Primarias fueron mayores en 2.52%, las Terciarias en 0.50% y las Actividades Secundarias en 0.43% frente al trimestre anterior. En su comparación anual y con datos originales, el PIB avanzó 2.2% en el tercer trimestre de este año con relación a igual lapso de 2013.

Pero el apoyo más importante de este producto interno bruto fue destinado a el comercio, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles como los servicios educativos teniendo mayor énfasis en cuatro sectores; el de la construcción, las industrias manufactureras y la generación, transmisión y distribución de energía, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final, y la salud no figura. (INEGI, 2014).

Teniendo en cuenta el desarrollo demográfico en México, tenemos una esperanza de vida de 75.1 años, esto significa que tenemos mayor cantidad

de enfermedades crónicas que causan un gasto mayor de presupuesto en personas que no son productivas, por lo tanto existe un desfaldo importante presupuestal el cual debe de apoyarse en la población en edad productiva, pero ¿qué sucede? que más de la mitad de la población que se encuentra en edad productiva no estudia y no trabaja por lo que no genera ingreso (Langner, 2017) y la población que si se encuentra laborando, en su mayoría se encuentra en el comercio informal provocando que tampoco genere ingresos a la nación (no paga impuestos) (INEGI, 2017) por lo que se requiere atraer a toda la población a que se encuentre en el comercio formal y que se atraiga a esa población que no estudia y trabaja a que genere ingresos, eso fortalecería no solo el sector salud, si no todo el presupuesto. (Octavio Gómez Dantes, 2011) (Gobierno de la Republica, 2013-2018).

Ahora, no existen suficientes insumos para proporcionar atención adecuada a la población, esto quiere decir que no existen suficientes medicamentos para todos los mexicanos y no existen los medicamentos adecuados en el lugar adecuado, por ejemplo, en algunas regiones del país existen mayor cantidad de mordeduras de serpientes que otras, pero la repartición de antídoto es igual en todos, por lo tanto, en donde existe mayor cantidad de casos no hay suficientes y en donde no hay se caducan provocando una fuga de dinero por fallas administrativas.

Por otro lado, se tiene un Sistema de Salud Centralizado, esto indica que los hospitales de segundo y tercer nivel se encuentran en su mayoría en la Ciudad de México y algunos otros en las grande urbes, dejando a la otra parte de la población desprotegida. (Frenk, 2011).

Mientras que en la sección de salud, México muestra un porcentaje de 6.6 % del producto interno bruto con ligeras variaciones desde el 2006, la Organización Mundial de la Salud menciona que un país debería de tener más del 8% del PIB destinado a salud para poder tener un buen sistema sanitario; en el cuadro 1 tenemos la comparativa entre diferentes países mostrando un énfasis en algunos con similitudes con México como son Argentina que tiene el 10.1 %, Brasil con un 7.5%, Costa Rica con un 7.7%, y Cuba con un 7.7%. (OMS, Gasto en Salud, 2009) (Cuadro, 1.1).

7. Gasto en salud										
Estado Miembro	Porcentajes de gasto en salud									
	Gasto total en Salud como % del PIB		Gasto del gobierno general en salud como % del total del gasto en salud		Gasto privado en salud como % del gasto total en salud		Gasto del gobierno general en salud como % del gasto total del gobierno		Recursos externos para la salud como % del gasto total en salud	
	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006
Letonia	6.0	6.6	54.4	59.2	45.6	40.8	8.8	10.8	0.5	0.2
Libano	10.9	8.8	30.0	44.3	70.0	55.7	7.8	11.3	2.1	1.9
Liberiad	3.7	4.8	17.8	25.8	82.2	74.2	4.4	9.8	13.9	50.7
Lituania	6.5	6.2	69.7	70.0	30.3	30.0	11.6	12.9	1.7	1.8
Luxemburgo	5.8	7.3	89.3	90.9	10.7	9.1	13.9	17.1	0.0	0.0
Madagascar	2.7	3.2	54.5	62.8	45.5	37.2	8.4	9.3	27.3	49.4
Malasia	3.2	4.3	52.4	44.6	47.6	55.4	6.2	7.0	0.6	0.0
Malawi	6.1	12.9	43.8	69.0	56.2	31.0	7.3	17.1	26.9	59.6
Maldivas	5.8	8.1	70.8	79.7	29.2	20.3	10.9	9.2	3.3	0.4
Mali	6.3	5.8	32.9	49.6	67.1	50.4	9.5	12.2	7.8	17.6
Malta	6.8	8.4	72.5	77.0	27.5	23.0	12.0	14.7	0.0	0.0
Marruecos	4.2	5.3	29.4	26.2	70.6	73.8	4.0	4.8	0.8	2.5
Mauricio	3.8	3.9	52.0	51.1	48.0	48.9	8.7	9.4	1.4	1.0
Mauritania	2.8	2.2	71.2	69.5	28.8	30.5	6.5	5.3	23.6	18.0
México	5.6	6.6	46.6	44.2	53.4	55.8	12.5	11.8	1.0	0.0
Micronesia (Estados Federados de)	8.4	13.3	93.9	96.0	6.1	4.0	10.5	18.9	38.4	57.1
Mónaco	3.0	4.5	75.3	73.1	24.7	25.9	17.4	15.6	0.0	0.0
Argentina	8.9	10.1	55.4	45.5	44.6	54.5	14.7	14.2	0.0	0.1
Armenia	6.4	4.7	17.7	41.2	82.3	58.8	4.6	9.7	8.5	14.5
Australia	8.3	8.7	67.1	67.7	32.9	32.3	15.4	17.0	0.0	0.0
Austria	9.9	10.2	76.8	75.9	23.2	24.1	14.7	15.7	0.0	0.0
Azerbaiyan	4.8	4.1	18.1	26.1	81.9	73.9	4.2	3.9	3.9	0.7
Bahamas	6.5	7.4	47.6	48.7	52.4	51.3	14.5	14.3	0.0	0.0
Bahrein	4.0	3.6	67.5	68.2	32.5	31.8	10.2	9.5	0.0	0.0
Bangladesh	3.3	3.2	26.5	31.8	73.5	68.2	6.1	7.0	19.4	15.8
Barbados	6.2	6.6	65.5	63.4	34.5	36.6	11.6	11.9	4.0	3.0
Belarús	6.4	6.4	76.6	74.9	23.4	25.1	10.7	10.2	0.1	0.2
Bélgica	9.1	9.9	71.8	72.5	28.2	27.5	13.4	14.8	0.0	0.0
Belice	5.0	4.7	48.0	54.7	52.0	45.3	6.7	9.0	2.9	1.4
Benin	4.6	4.7	47.6	50.2	52.4	49.8	11.3	10.8	16.0	21.0
Bhután	5.2	3.5	73.6	72.1	26.4	27.9	8.6	7.6	27.1	10.0
Bolivia	6.1	6.4	60.1	62.8	39.9	37.2	9.8	11.6	6.0	2.6
Bosnia y Herzegovina	7.0	9.5	51.8	55.2	48.2	44.8	6.4	12.3	10.1	0.8
Botswana	4.8	7.1	63.7	76.5	36.3	23.5	8.3	17.8	0.5	5.8
Brasil	7.2	7.5	40.0	47.9	60.0	52.1	5.5	7.2	0.5	0.1
Brunei Darussalam	2.5	1.9	83.5	80.7	16.5	19.3	5.0	5.3	...	...
Bulgaria	6.2	7.2	58.7	56.7	41.3	43.0	8.6	11.2	2.0	0.2
Burkina Faso	5.1	6.3	39.6	56.9	60.4	43.1	8.9	15.8	13.9	32.9
Burundi	4.1	8.7	13.2	8.6	86.8	91.4	2.1	2.4	21.8	47.5
Cabo Verde	4.6	4.9	73.5	78.3	26.5	21.7	9.6	11.1	13.5	17.5
Camboya	5.8	5.9	22.5	26.0	77.5	74.0	8.7	10.8	9.4	22.2
Camerún	4.6	4.6	22.5	21.2	77.5	78.8	6.8	6.7	4.1	8.0
Canadá	8.8	10.0	70.4	70.4	29.6	29.6	15.1	17.8	0.0	0.0
Chad	6.3	4.9	42.5	53.9	57.5	46.1	13.1	13.8	24.9	17.7
Chile	6.2	5.3	48.7	52.7	51.3	47.3	11.3	14.1	0.1	0.1
China	4.6	4.6	38.3	40.7	61.7	59.3	11.1	9.9	0.1	0.1
Chipre	5.7	6.2	41.6	44.8	58.4	55.2	6.4	6.4	0.0	0.0
Colombia	7.7	7.3	80.9	85.4	19.1	14.6	16.4	17.0	0.3	0.0
Comoras	2.8	3.2	54.1	55.1	45.9	44.9	9.5	8.4	29.7	31.9
Congo	2.1	2.1	57.7	71.7	42.3	28.3	4.8	5.4	4.6	3.4
Costa Rica	6.5	7.7	76.8	68.4	23.2	31.6	21.7	21.5	1.0	0.1
Cote d'Ivoire	5.3	3.8	24.8	23.6	75.2	76.4	7.2	4.2	4.6	8.3
Croacia	9.1	8.2	86.1	86.1	13.9	13.9	14.5	16.4	0.4	0.1
Cuba	6.7	7.7	90.9	91.6	9.1	8.4	11.9	11.2	0.1	0.2

Cuadro 1.1 (OMS, Gasto en Salud, 2009)

Por lo tanto México no está concentrando el Producto Interno Bruto de manera eficaz para el sistema de salud, también existe una injustificada e ineficiente concentración de recursos, si se fomentara la creación de empleos formales se captaría mayor cantidad de ingreso mediante la recaudación de impuestos, además de que estos serían más bajos y lograríamos tener mejor cantidad de dinero en la bolsa general del Producto Interno Bruto para la distribución de los recursos, pero esto no se está presentando.

Mientras todo esto sucede el presidente Enrique Peña Nieto realiza otro cambio importante en el sistema de salud al firmar en la unidad de congresos del Centro Médico Nacional siglo XXI El Acuerdo Nacional hacia la Universalización de los Servicios de Salud; lo que se espera con este cambio es la mejor utilización de los recursos existentes en todos los hospitales, en muchas ocasiones existe un instrumento de alta tecnología en un hospital del IMSS pero el usuario del ISSSTE no tiene acceso al recurso, por lo que el plan es que los pacientes tengan acceso a servicios médicos independientemente de la institución de salud o de seguridad social a la que pertenezcan, inicialmente prestando 14 servicios clínicos con la idea de que al paso del tiempo sean todos; lo cual creo que es excelente idea, en otros países ya funciona, sin embargo me gustaría ver como es aplicado en México y como se realiza la coordinación de los recursos humanos, el manejo del expediente clínico y el manejo de los recursos económicos (Jornada, 2016).

Los problemas y cambios mostrados en nuestro sistema de salud ya mencionados, dejan a un excelente sitio al sector privado, pudiendo dar un buen servicio sanitario a diferentes tipos de individuos con diferentes capacidades de pago, dándole al profesional de salud, el poder adquirir buenos recursos; pero ahora, teniendo en cuenta el marco existente, ¿cómo es que el especialista de salud bucal puede adquirir riqueza aprovechando todo lo que sucede en éste país?



*Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando apartas los ojos de tu meta.”*

*Henry Ford (1844-1929)*

**P**ara realizar un cambio en la estructura del pensamiento tradicional, es necesario cambiar de profesionales de la salud a gerentes de una empresa, de la propia, encargada de vender servicios, pero ¿cuáles son las funciones de un gerente<sup>3</sup>?

## Funciones Gerenciales

### Funciones Interpersonales

1. De figura central (realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la organización), el especialista es el encargado de dar la cara por la empresa y por su equipo de trabajo ante sus clientes, ya sean pacientes o colegas.
2. De líder. Es el encargado principal de alentar a sus trabajadores para llegar al objetivo planeado.
3. De enlace (en particular con las personas de fuera), el gerente debe de encontrar la forma de llevar a la empresa a diferentes niveles y diferentes lugares.

### Funciones informativas

1. De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa), él es el que recibe la información de los datos recabados de los clientes atendidos así como lo que sucede dentro de la organización, y en base a esto tomar decisiones para realizar modificaciones en los procesos dentro de la empresa.
2. De difusor (envía información a los subordinados), si es necesario realizar modificaciones, el gerente

---

3 El concepto de gerencia se ha creado según los antecedentes, por una necesidad del subordinado (trabajador), con el objetivo de ser guiado para realizar con éxito sus actividades. (Hernández, Gómez, 2010)

debe de brindar la información a los subordinados por medio de juntas de consejo, estas son semanales o mensuales dependiendo el tipo de empresa y la cantidad de trabajadores con el que se cuenta.

3. De vocero (transmite información hacia fuera de la organización), todo lo bueno que sucede en la empresa, debe de saberse de manera externa, si no, no se da a conocer y la empresa no crece.

### **Funciones de decisión**

1. De emprendedor
2. De encargado de disturbios
3. De asignar recursos
4. De negociador (trata con varias personas y grupos de personas) (Koontz, 2012).

Teniendo en cuenta que el profesional de la salud ahora es un gerente de una empresa, él debe de tener algunos conocimientos administrativos, empezando con los conceptos.

### **Concepto de Administración**

Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordina las actividades de otras. (Massie, 2011).

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficacia y el menor esfuerzo posible. (Munch, 2012).

Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros. (Munch, 2012).

Así se tienen varios temas que entender de estos conceptos, para que exista una buena administración se debe de tener bien planteada una meta, un objetivo específico, no existe un camino adecuado para el que no sabe a dónde quiere ir.

Los especialistas en salud se deben de convertir en gerentes, se tiene que cambiar la visión que se tiene; cuando se termina como especialista, en seguida se piensa en hacer bien el trabajo, en no dañar a las personas que ponen su vida y salud en sus manos, se piensa en actualización cada día para dar a los pacientes la mejor atención medica existente, pero nunca se piensa en cómo lograr lucro

de todo ello, así que se debe voltear hacia otro rubro, aquel que permita al especialista de salud bucal abrir perspectivas y aprender cómo es que se debe vender el trabajo que se realiza, el conocimiento, el servicio brindado y como se debe organizar y coordinar a personal para tener ganancias y convertirse en empresarios.

### Elementos del concepto

Existen varios elementos comunes dentro de los conceptos observados antes, y son:

- Proceso. La administración sigue una serie de etapas fundamentales para poder lograrse y estas están integradas por el ambiente externo, planeación, organización, integración del personal, dirección, control y revitalización del sistema, los cuales se explicaran con más detalle más adelante.
- Coordinación de recursos. Para que la administración se lleve a cabo, se necesita combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- Eficacia. Para lograr tener eficacia se debe de tener la conjunción de dos cosas, efectividad y eficiencia.
  - Efectividad. Es el llegar al objetivo planteado pero sin tener en cuenta los recursos usados, por ejemplo, en una cirugía de tercer molar, el objetivo principal es realizar la cirugía sin complicaciones ni accidentes, el paciente se retira contento por la cirugía realizada, y paga los honorarios, pero resulta que el tratante tiró una sutura al suelo, ocupó dos batas por que rompió una de ellas, ocupó dos paquetes de cirugía porque resbalo de su mano un instrumento; todo esto genera gastos que no fueron cobrados provocando pérdidas a la clínica, es decir que, el objetivo se logró, pero no de la mejor manera.
  - Eficiencia. Es el realizar un procedimiento que llegue o no a su objetivo ocupando los recursos de forma correcta, sin gastar más de lo que se debe hacer. Por lo tanto al tener efectividad y eficiencia tendremos eficacia en nuestro trabajo, logrando el objetivo esperado ocupando los recursos de manera adecuada y sistematizada.
- Organización Formal. Para que el proceso administrativo exista, es necesario que este dentro de un grupo social; a veces no tomamos

en cuenta que el personal que depende de nuestro trabajo, sin saberlo, estamos haciendo girar el dinero en varias secciones, desde el laboratorio dental, el depósito dental, el hospital que nos brinda el quirófano, el asistente, el doctor que no da la confianza para atender a sus pacientes, la persona que asea nuestro espacio, etc. Todas esas personas son un equipo de trabajo, si este personal no realizan su trabajo de forma adecuada no se puede tener eficacia en nuestro trabajo y se tendrán pérdidas.

- **Objetivo.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados, cualquiera al que se le designe, por ejemplo, podemos tener una empresa donde su objetivo principal es el buen servicio de atención, se puede tener como objetivo lograr trascender como empresa, quizá el objetivo principal de la empresa es la riqueza, así podemos tener varias ideas como objetivo principal, así que se debe de tener en mente la forma en la cual llegar a ese objetivo, si no se tiene un objetivo bien establecido, no se puede tener una estructura de cómo llegar a él, ya que no se tiene conocimiento de a dónde se dirige el sistema.
- A través de otros, la administración se realiza con la colaboración de varias personas y el coordinarlas es fundamental. La administración está dirigida a las personas para que sus actividades sean eficientes con el menor esfuerzo, con la menor cantidad de pasos posibles. (Rodríguez, 2003).

## Empresa

El Diccionario de la Real Academia Española define la empresa como: «Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad»<sup>4</sup>.

---

4 Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"

Una empresa, es un conjunto de actividades con diferentes finalidades. Visto desde el punto de vista económico, lo más importante es generar dinero para poder asegurar su subsistencia, así también se dice que son grupos sociales en los que, a través de capital, el trabajo y la administración, se producen bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

El especialista en odontología tiene varias opciones bien conocidas, y empezare explicando la más simple ya que la mayoría del tiempo no se considera una labor empresarial.

Tiene la posibilidad de prestar sus servicios en diferentes consultorios teniendo una remuneración económica, pero esto ¿es una empresa?; el especialista tiene la necesidad de mantener su material limpio, tener los insumos necesarios para brindar el servicio, necesita un asistente, necesita tecnología (conocimientos especializados), instrumentos especiales, todo esto como básico; entonces tenemos un conjunto de actividades con la finalidad de brindar un servicio de salud con la que llega una remuneración, todo esto se hace en conjunto con otras personas (asistente, el doctor asociado, la secretaria, personal de limpieza etc.), un consultorio, tecnología, teniendo en cuenta gastos; todo esto dirigido a un tipo de mercado (individuos) específico, entonces es una pequeña empresa (PyME), claro que abrir un consultorio, una clínica o un hospital es una labor empresarial.

En el momento que la empresa o consultorio logra tener frutos, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, pero cuando está dando buen resultado, también revierte en los directivos y los empleados en la medida en que éstos consiguen los objetivos.

Lo más actualizado en cuanto el éxito empresarial es el uso de RSE; las empresas para poder tener mayor cantidad de utilidades y ser empresas competitivas deben emprender acciones de responsabilidad social empresaria (RSE).

Se ha demostrado que mejorar la calidad de vida del personal, mejorar el lugar de trabajo, darles más opciones para que sean felices, eso mejora en gran medida su trabajo y las ganas de que la empresa llegue a su objetivo y sus metas se cumplan. (Barroso, 2008).

Las empresas obtienen productos (bienes y servicios) a partir de los factores productivos (trabajo, capital y materias primas) que intercambian en el mercado, bien por otros productos o bien por dinero, en capítulos posteriores se explicaran a más detalle estos conceptos.

## Proceso administrativo

### Planeación

Para poder iniciar el proyecto que se tiene pensado, ya sea consultorio, clínica etcétera, es imprescindible tener perfectamente determinado los resultados que se requiere alcanzar con el grupo social que se establecieron, esto se logra con la planeación. Si no se tiene establecido, el proyecto tenderá al fracaso.

El planear implica hacer la elección de las decisiones adecuadas acerca de lo que se realizará en un futuro para minimizar al máximo los riesgos; para poder saber cuáles son los riesgos, tenemos primero que verlos y eso es imposible sin planeación.

### Conceptos

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo así como números necesarios para su realización. (Reyes Ponce, 2012).

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. (Fernandez Arena, 1993).

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias. (Scanlan, Administración, 1987).

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos. (Dale, 1971).

### Elementos del concepto de planeación

**Objetivo:** Se debe de tener perfectamente ubicada la meta deseada, sin ella no se tiene una dirección para poder tener resultados deseados. Digamos, mi objetivo principal es obtener recursos; ya se tiene el objetivo planteado, ahora tenemos que tener los detalles de cómo llegar a él, teniendo en cuenta diversos caminos y formas de acción así como distintas estrategias.

Por medio de la planeación es como el especialista en salud puede ver el futuro aproximado de la empresa, puede ver la tasa anual de inflación, los procesos políticos, los cambios legales, el estado de la competencia, la influencia del mercado, etcétera; con base a todos los detalles y al análisis, podemos tomar una decisión más adecuada.

Es decir que, la planeación es la determinación de los objetivos y elección de las directrices de acción para lograrlos, todo esto con base a una investigación y realización de un esquema muy detallado de lo que se realizará en el futuro.

Existen algunos puntos básicos que muestran la importancia de la planificación en una empresa de salud.

- Reduce los niveles de indecisión que se pueden presentar en el futuro.
- Favorece el desarrollo de la clínica o consultorio estableciendo métodos de utilización de recursos de forma racional. (recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros, etc.).
- Prepara a la clínica para enfrentar cualquier eventualidad que se presente con las mejores garantías de éxito.
- Condiciona a la clínica al ambiente que lo rodea.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más una visión de la posteridad, y un deseo de lograr y mejores resultados.
- Funda un sistema completamente racional para que las decisiones tomadas sean las correctas evitando empirismos.
- Reduce riesgos y complicaciones aprovechando de la mejor manera las oportunidades.
- Las decisiones tomadas en todo momento son basadas en hechos y no en emociones.
- Al constituir un modelo perfectamente estructurado de trabajo, se proveen las estrategias específicas para que la clínica opere sin contrariedades.
- Favorece la eficiencia al eliminar por completo la improvisación.
- Suministra los elementos para llevar a cabo el control de la clínica.
- Disminuye al mínimo las dificultades potenciales y proporciona al especialista magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

- Permite al especialista de la salud evaluar diferentes caminos antes de tomar una decisión.
- Cuando todos los miembros de la clínica saben a dónde se dirige todo su esfuerzo, se incrementa la moral de todos los doctores y personal, los logros de la empresa son logros para todos los integrantes.
- Existe un aprovechamiento excelso del tiempo y los recursos en todos los niveles de la clínica.

Para poder planear de forma eficiente es necesario tener en cuenta varias situaciones, por ejemplo; se sabe que con trabajo, cualquier cosa es posible, sin embargo se deben de plantear objetivos alcanzables en diferentes plazos, la planeación debe de adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio donde se ubica, si se tienen objetivos muy ambiciosos a corto plazo, nuestra clínica está destinada al fracaso.

Por otro lado se deben de tener en cuenta datos reales de la clínica en proyecto, razonamientos exactos y sumamente precisos, no en cálculos arbitrarios, aquí es donde se toman en cuenta los estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos, datos numéricos y dentro de éste rubro, algo fundamental, el estado financiero de la organización, el dinero disponible para la creación de la clínica en cuestión, en base a todo esto se facilitará la ejecución y se tendrán los valores precisos para ser evaluada (no se puede saber cuánto se perdió o cuanto se ganó si no se sabe cuánto se tenía en un principio).

Ahora, tener un proyecto con márgenes amplios que permitan enfrentar situaciones imprevistas le dará a la clínica flexibilidad de acción teniendo oportunidad de tomar varios caminos o varias estrategias de acción ya previstas que se ajusten a las condiciones, si le empresa es muy rígida es más probable que se fracase el proyecto.

No se puede olvidar que una clínica es un sistema que integra a un grupo de personas cada una de ellas con un propósito distinto específico dentro del sistema pero que al integrarse en equipo logran un mismo fin, así que la unidad de la empresa es fundamental ya que cada logro de cada persona en particular encajará perfectamente en el logro general y común de toda la organización; cuando existe la necesidad de realizar cambios importantes estratégicos dentro de la clínica en relación al plazo (corto plazo el cual es menor o igual a 1 año, largo plazo el cual es mayor a 3 años, y mediano plazo dejándolo entre 1 y 3 años) para realizarlos, modificar cursos de acción, políticas etcétera, toda la organización debe de estar enterada y de la razón por la que se realizará el cambio y cuáles son las nuevas estrategias, así se logrará que todos en equipo se vuelvan a integrar como uno solo y lograr obtener las metas. (Munch, 2012) (Rodríguez, 2003).

### Misión y Visión

Muchas veces estas dos palabras no se tienen bien identificadas, sin embargo es fundamental entenderlas; la mayoría de los negocios en México son abiertos un día teniendo fe en que resultaran, pero no se tiene bien planteado el rumbo que llevará; la visión está encargada de guiarnos hacia dónde queremos ir en un futuro por ejemplo: En 100 años la clínica (NOMBRE DE LA EMPRESA) será parte de cada familia mexicana, será la empresa de salud más confiable por su calidad en su servicio, diagnósticos y tratamientos, además de que contará con la mejor tecnología; cómo podemos ver, en esta frase se tiene un sueño de la clínica, es una imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa, la visión debe de contestar a diferentes preguntas como:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestra clínica?, como queremos que las personas la vean; grande, confiable.

¿Qué esperamos que sea nuestra clínica en el futuro? Esperamos que tenga grandes instalaciones, o que tenga muchas sucursales, o que sea prestigiosa.

¿A qué se dedicará la clínica en mayor medida? Puede ser que se dedique exclusivamente a cirugías, puede ser que este diversificada su acción a varias áreas de especialidades o quizá, también que se dedique a vender medicamentos.

La visión es un panorama muy a futuro de lo que queremos que sea la clínica. (Koontz, 2012).

Una vez que se tiene planteada la visión, es necesario describir perfectamente el rol que desempeña actualmente la organización para poder lograr la visión; la misión es la razón de ser de la empresa, para poder lograr la misión se debe de poder contestar ciertas preguntas como:

¿Quiénes somos? Ejemplo, somos una clínica que cuenta con los mejores especialistas y la mejor tecnología.

¿Qué buscamos? Ejemplo, brindar a nuestros clientes el mejor servicio teniendo estándares de calidad altos.

¿Qué hacemos? Gracias a nuestra calidad de médicos y nuestra tecnología de punta podemos dar los mejores diagnósticos y el tratamiento adecuado para cada uno de nuestros pacientes.

¿Dónde lo hacemos? Nuestra infraestructura cuenta con todos los elementos necesarios para brindar nuestro servicio con calidad.

¿Para quién trabajamos? Nuestros servicios se dirigen a toda población que requiera salud con altos estándares de calidad.

Así que cada clínica tendrá su propia misión y su propia visión siendo cada una diferente aun que realicen el mismo giro.

Inmediatamente después de tener marcada la visión y la misión, se debe de tener en cuenta los propósitos de la empresa, por ejemplo, el propósito de la “clínica dental X” es obtener recursos para todos los participantes siempre teniendo respeto para nuestros colaboradores y pacientes. Los propósitos son las aspiraciones particulares de la clínica y la importancia de tener bien fundamentados los propósitos, es que brindan una orientación y una imagen de responsabilidad social y económica tanto del presente como del futuro empresarial.

Ahora es necesario fijar objetivos que representan los resultados que la clínica desea obtener y se deben de establecer cuantitativamente perfectamente determinados para realizarse transcurrido un periodo de tiempo específico.

Los objetivos están clasificados según tiempo sea a corto, mediano y largo plazo; también se toma en cuenta según su función ya sean generales que comprenden a toda la clínica; departamentales que competen a solo una sección como el departamento de endodoncia, y operacionales que se refieren sólo a un proceso por ejemplo, ventas.

Un ejemplo de un objetivo general es que la clínica logre un monto de ventas de 6 millones de pesos en 5 años, es un objetivo que concierne a toda la clínica, que se necesita del esfuerzo de todo el equipo de trabajo, ahora un objetivo departamental sería algo como disminuir la cantidad de quejas del departamento de implantología mediante ciertas estrategias, mientras uno operacional es cuando existe una baja en las ventas de cepillos o pastas dentales, quizá existe una zona de ventas que depende de una sola persona que bajo su rendimiento. (Dominguez, 2011).

Una vez que se tienen los objetivos es importante tener las herramientas para cumplir esos objetivos y estos se hacen por medio de programas y estrategias.

Una estrategia es el plan de acción a seguir; es decir que, crea las mejores condiciones para lograr los objetivos; es un conjunto de pasos específicos que habrán de desarrollarse. Si no se tiene estrategias es fácil tener decisiones de riesgo o realizar acciones desarticuladas que después de algún tiempo impidan el desarrollo correcto del proceso.

Las estrategias también se pueden dividir según necesidades, se puede tener una estrategia general y otra según área o función. (Koontz, 2012).

La evaluación de un proyecto, no se toma a la ligera, un proyecto en donde se colocara toda la energía, todo el impulso económico, se dedicará parte de la vida, se intercambia el estar con los hijos, esposa, la familia entera por un proyecto de inversión; en resumen, si se hacen las cosas de manera errónea se puede perder la vida en un proyecto; por lo tanto, no se toma a la ligera, es importante hacer un análisis sumamente minucioso de lo que nos proponemos realizar; por esta razón se realiza una evaluación interdisciplinaria, una investigación concienzuda donde se integra el balance general, costos, estado de resultados, investigación de mercados, investigación de operaciones, ingeniería de proyectos, distribución de la clínica, finanzas, ingeniería económica, estadística, entre otras; todas las que sean necesarias para que el proyecto tenga todo lo necesario para evitar la mayor cantidad de riesgos posible.

Por lo tanto, el objetivo principal de realizar un proyecto de inversión es, en primer lugar buscar, una solución inteligente a un problema observado, por ejemplo; si se conoce que los pacientes que asisten a la consulta dental, asisten con miedo, quizá dentro de la clínica surja un proyecto, que con un monto monetario, mejore el servicio dental esperando que la asistencia de los usuarios sea más placentera, eso generaría mayor flujo de usuarios y con esto, mayor ingreso monetario.

Cualquier proyecto tiene como objeto conocer su rentabilidad económica y social, resolviendo una necesidad humana de manera eficiente, segura y rentable; si esto se presenta se le podrá asignar una suma económica (Baca Urbina, 2001).

### **Políticas empresariales**

Toda empresa debe de tener ciertos lineamientos básicos pero flexibles que permiten que la empresa, en este caso la clínica, pueda regular la conducta de los empleados y llegar a tomar decisiones en forma correcta sobre todo en situaciones que se repiten cada día, por ejemplo, una regla es, historia clínica completamente llena y firmada; ésta es una regla completamente inflexible dado que es una disposición de ley y la clínica puede tener problemas legales importantes si no se realiza, sin embargo una política sería algo como, al seleccionar recepcionistas, es preferible que sean personas de sexo femenino, ésta es, digamos una regla pero flexible. Así que, tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe de seguir todo el material humano de la clínica.

## Programas empresariales

Los programas son esquemas en donde se queda establecida la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para poder llegar a los objetivos establecidos, así como el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los eventos involucrados para que sean ejecutados. Cada programa tiene una estructura inherente y puede tener su propio propósito o puede que sea un intención general, así puede quizá haber un programa para el departamento de ventas, o uno para mercadotecnia y pueden ser programas muy extensos que están entrelazados con otros programas, quizá puede ser un programa que solo abarque un problema en particular; existe un diagrama sumamente conocido llamado diagrama de Gantt.

En un diagrama de GANTT, (Fig. 2.1) cada tarea es representada por una línea, mientras que las columnas representan los días, semanas, o meses del programa, dependiendo de la duración del proyecto. El tiempo estimado para cada tarea se muestra a través de una barra horizontal cuyo extremo izquierdo determina la fecha de inicio prevista y el extremo derecho determina la fecha de finalización estimada. Las tareas se pueden colocar en cadenas secuenciales o se pueden realizar simultáneamente.

Si las tareas son secuenciales, las prioridades se pueden confeccionar utilizando una flecha que desciende de las tareas más importantes hacia las tareas menos importantes. La tarea menos importante no puede llevarse a cabo hasta que no se haya completado la más importante. (Gantt, 2000).

Los programas suministran información dando índices de avance, mantienen las actividades en perfecto orden, identifica perfectamente el personal responsable del proyecto para llevarlo a cabo, existe un reparto de recursos adecuado disminuyendo los costos, existe una guía para los trabajadores sobre las actividades que deben realizar, evitan duplicidad de esfuerzos.

## Presupuestos

No se puede llegar a ningún lugar sin dinero, así que se debe de tener perfectamente plantada la cantidad de dinero con la que se cuenta para que los proyectos avancen, los presupuestos son un elemento indispensable al realizar la planeación, ya que con base a ellos se realiza el o los proyectos para llegar a los objetivos planeados, es muy común en México empezar un proyecto con muy buenas intenciones pero sin presupuesto suficiente para cumplirlo.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la clínica expresada en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. (Munch, 2012).

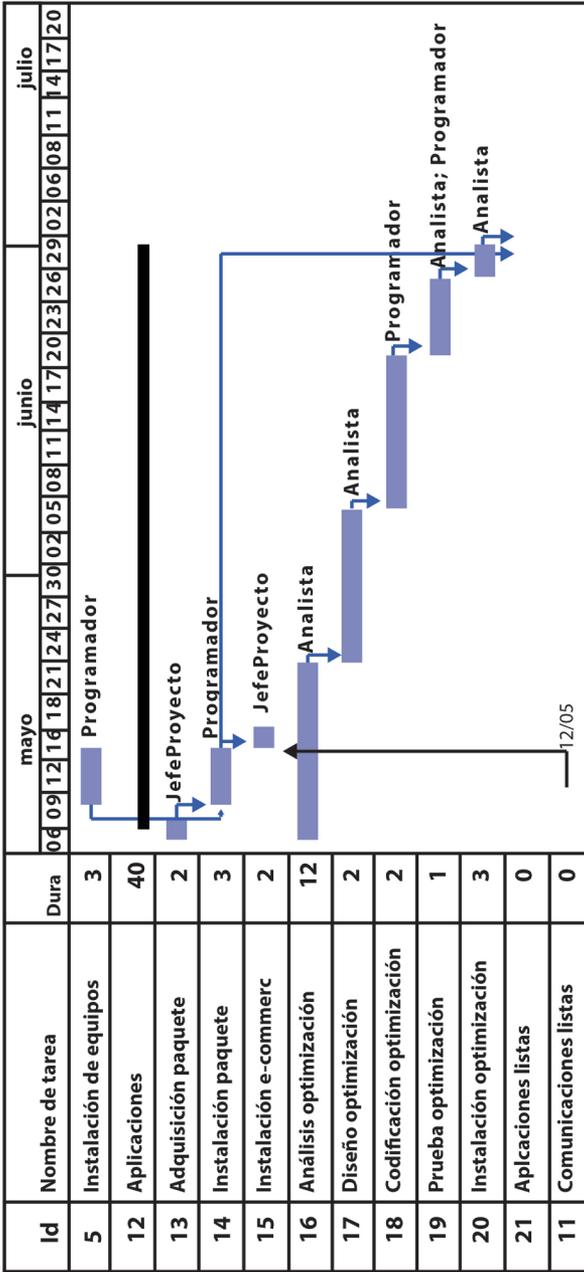


Fig. 2.1 Diagrama de Gratt (Alvarez, 2015).

## Organización

Cuando se es especialista de la salud, hay algo que nunca se nos enseñan con certeza, y es la organización; cuando terminamos la carrera o la especialidad en seguida nos ponemos un rango de jefatura y dentro de la clínica todos quieren tomar ese papel, esto genera desorden y provoca que se tengan desfalcos monetarios y malos entendidos; por lo que es fundamental tener perfectamente marcados los rangos jerárquicos de la clínica o empresa en cuestión, y a esto se dedica la organización.

La organización es la parte de la administración que fija una estructura perfectamente diferenciada que delimita los papeles que desempeña cada individuo de la clínica. La estructura es premeditada en el sentido de que debe de garantizar la asignación de las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, y aquí es donde se toma la decisión de quien trabajara dentro de la clínica; es muy sencillo empezar a contratar a amigos, conocidos, familiares y esto es totalmente incorrecto, el papel a desempeñar de cada individuo debe de ser excelso para que no falle ninguna parte del sistema, si algún individuo de la empresa falla en su desempeño, toda la clínica empieza a fallar (efecto domino), por lo que es necesario que cada recurso humano tenga el perfil necesario para desempeñar el trabajo para el que es contratado. Esta es la manera de coordinar los recursos humanos, materiales y financieros del que dispone la clínica con el objetivo de cumplir las metas planeadas con la máxima eficiencia, sus elementos principales son:

- Meta
- Programa o método para alcanzar la meta
- Recursos
- Entorno o ambiente
- Lideres

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera coordinada para dar respuesta a los objetivos de la clínica, así como armonizar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando (Fig. 2.2) a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos, la selección de personal por el área de recursos humanos es imprescindible para tomar las decisiones necesarias y pertinentes para el bienestar de la clínica.

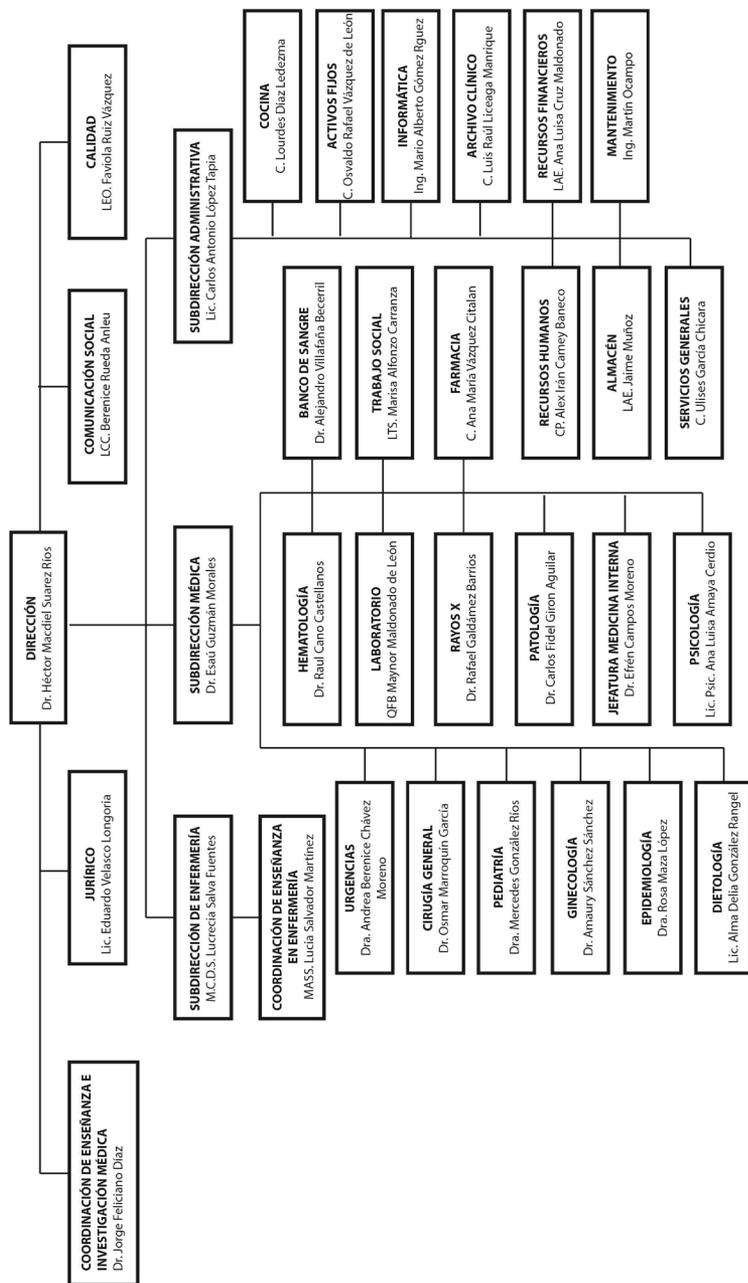


Fig. 2.2 Organigrama (Salud, Tapachula Hospital General, 2015).

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; así se eliminan los impedimentos de la ejecución del proceso para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Una organización debe de tener varias características, por ejemplo, la especificidad ya que la estructura debe ser diseñada de acuerdo a las necesidades de la clínica, no se puede copiar de otra; además es importante que sea de carácter dinámico dado que la clínica tendrá cambios conforme pase el tiempo y si esta estructura no se puede modificar fracasará, es importante no perder de vista el carácter humano ya que la estructura de la organización tiene que ser con base a las actitudes y las aptitudes de las personas que integran el sistema, no es buena idea esquematizar primero el organigrama y después fijarse quien ocupará cada posición del mismo. El carácter dinámico de la organización, implica ascenso jerárquico que si no se realiza de forma correcta, se tendrán problemas (Chiavenato, 2000). Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.

Es fundamental contar con ciertos puntos en la clínica para planear nuestra organización y estos son:

- Tener perfectamente establecidos los objetivos de la clínica para todos los integrantes.
- Formular los objetivos, políticas, y planes de respaldo.
- Identificar puntualmente las actividades necesarias para cada una de las áreas y diseñar manuales de cada actividad para poder cumplir cada proceso.
- Congregar las actividades descritas de acuerdo a los doctores, asistentes, secretarias, así como todo el recurso humano y material con el que contamos, y el uso eficiente de ello de acuerdo a las circunstancias de la clínica.
- Repartir y delegar responsabilidades a la autoridad correspondiente para que cumpla con las actividades descritas.

- El flujo de información con dirección vertical y horizontal de forma correcta ayuda a que el sistema no se interrumpa.

Es esencial que el gerente de la clínica (el especialista) delegue la autoridad de forma correcta y clara, con instrucciones muy específicas; así el subordinado podrá realizar sus tareas con efectividad y el especialista en este caso directivo evitará dedicarse de forma desproporcionada a supervisar y guiar los esfuerzos del subordinado. (Barroso, 2008)

### **Lineamientos para su implantación.**

- Lo primero es la capacitación del personal, esperando que cada persona ocupa un puesto según perfil; si tenemos a un buen ortodontista, seguramente no será buen administrador.
- Los procedimientos a implementar deben ser fáciles de interpretar.
- De preferencia deberá de existir una representación gráfica del procedimiento, un diagrama de flujo es buena opción.
- Poco a poco el personal empieza a realizar el mismo procedimiento varias veces, eso provoca una automatización del personal, cuando esto sucede, el personal empieza a aburrirse de su trabajo provocando que exista decepción, para evitarlo se deben de crear nuevas tareas y nuevos retos fáciles de encontrar para que el personal sepa que lo que hace tiene un fin importante dentro de la organización.
- La implantación de estas nuevas tareas deben de ser reales y factibles, además que deben de ser revisadas con frecuencia.
- Los procesos no deben de ser copiados de ninguna otra clínica, dado que las características de cada una son distintas.
- Deben de ser flexibles.
- Es importante mencionar que los cambios frecuentes son malos, se debe de tener bien establecido el planteamiento de las funciones para conseguir los objetivos deseados.
- Si se tiene una supervisión muy rigurosa se provoca el enfado del empleado.

Una vez que se tiene la estructura del personal, es importante generar manuales o procedimientos para cada paso y cada función que se realiza dentro de la clínica; se pensaría que todos saben perfectamente su trabajo y se pensaría que todos saben perfectamente cómo atender a un paciente, como realizar el papeleo apropiado y de ley, que hacer ante un evento inesperado, pero en el área médica existe una disparidad de opiniones y de tratamientos, en el área médica existen varias opciones, manuales, procedimientos, protocolos, guías de prácticas clínicas y vías de prácticas clínicas; todas ellas dedicadas a elevar la calidad y brindar un servicio de salud seguro y eficaz para los usuarios.

Además de que normaliza a toda la empresa bajo ciertos procesos evitando dificultades legales.

## **Manuales empresariales**

Es el más sencillo de ellos, simplemente son documentos perfectamente detallados de forma ordenada y sistemática, estos pueden ser sobre la descripción de un puesto en particular, de un procedimiento o de una sección de la organización, todos estos manuales son muy útiles ya que describen la estructura de las funciones de la clínica, por si solos uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la clínica, también delimitan cada actividad, cada función, cada responsabilidad evitando fallas de comunicación, por la misma situación aumenta la eficiencia y eficacia de los empleados indicando lo que deben de hacer y cómo hacerlo, ya que estos manuales están perfectamente documentados, son fuente de consulta y un excelente medio de adiestramiento.

## **Procedimientos y protocolos de operación**

Estos sirven para secuenciar una estructura de actividades rutinarias, y son establecidas dependiendo de lo que requiera la clínica por ejemplo, ¿cómo usar la terminal de pago de tarjeta de crédito o débito? ¿Qué hacer cuando no se imprime el comprobante? ¿Cómo realizar una reimpresión? ¿Cómo hacer cargos a meses sin intereses? Así encontramos un grupo de procesos rutinarios y secuenciales que ayudarán al empleado a realizar un proceso sin necesidad de llamadas telefónicas o pérdida de tiempo y recursos.

También es posible establecer procedimientos detallados de cada proceso, digamos la colocación de una amalgama o la colocación de una resina, estos procesos son sumamente comunes, pero cuando se tienen diferentes doctores trabajando, también se tiene una disparidad de conocimientos, eso implica que no todos hacen las cosas de la misma manera y por lo tanto, cuando existe un

error, no se puede saber mediante documentación en donde está ese error; además que si se tiene un buen procedimiento ya escrito, es posible tener el mismo resultado una y otra vez dentro de la empresa.

Por otro lado, cuando la empresa tenga crecimiento y se pueda tener opción a sucursales, si existen estos procedimientos por escrito se puede tener la tranquilidad de que en todas las sucursales se obtendrá el mismo resultado en cada proceso; así como cuando en un restaurante en todas las sucursales la comida sabe igual.

### Protocolo

Un protocolo es un documento que establece cómo se debe de efectuar un proceso o actuar ante una situación específica.

En el caso de la medicina, es un conjunto de recomendaciones sobre los procedimientos diagnósticos a utilizar ante una persona con cierto cuadro clínico, o sobre la actividad terapéutica más adecuada ante el diagnóstico, ésta protocolización es muy importante cuando se trata de ciertos cuadros clínicos frecuentes ya que garantizan en mayor medida la eficacia y eficiencia del tratamiento a realizar. (F. Rodríguez, 1990).

### Guías de Prácticas Clínicas

Al igual del protocolo, es un procedimiento bien estructurado, solo que en éste caso, existe un método más específico para su realización basándose en la MBE (Medicina Basada Evidencia) y con un conjunto de personas especializadas en el caso específico.

En el momento de realizar una GPC es necesario tener en mente el problema de salud específico, por lo regular es alguno muy recurrente, por ejemplo, en México el día de hoy existe una prevalencia importante de Diabetes, Hipertensión Arterial y obesidad; una vez que se identifica se necesita realizar un proceso de búsqueda, valoración y traducción práctica de las decisiones, preguntas clínicas que se requieran incluir. Al exponer su definición cada Guía debe de cumplir con ciertos atributos.

- Claridad en el texto (muy específico)
- Documentación y metodología específica

- Elaboración multidisciplinaria
- Actualización periódica
- Validez de las recomendaciones de la guía
- Aplicabilidad de los pacientes
- Flexibilidad basada en directrices que huyan de dogmatismos injustificables
- Fiabilidad y reproductibilidad

La idea es, que cuando una GPC se aplica existe una alta probabilidad de alcanzar los resultados previstos.

Podemos encontrar varias GPC en la página del Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud (CENETEC) ya perfectamente validadas. (Manuel Romero, 2010) (Salud, Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud, 2015).

## Dirección

Una vez que la clínica sabe hacia dónde se dirige, que hace, cuál es su propósito principal; que el reclutamiento y selección del personal es adecuado, que existen protocolos, manuales, GPC y que cada parte del organigrama sabe exactamente el trabajo a realizar, entonces es el momento de empezar dirigir al personal para que se tengan resultados.

Esta función de la administración también llamada ejecución – comando, el hecho de dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas; el dirigir personas en organismos sociales, es una de las funciones más básicas administrativas, Henry Fayol lo denominó mando y es vital para desarrollar una empresa de manera sana, este mando o dirección adquiere forma a partir de la interacción de todas las funciones. (Fayol, 1984).

Por lo que, la acción de dirigir implica básicamente el influir o inducir a los subordinados a que observen comportamientos y que los repitan metódicamente para evitar errores y que todo siga teniendo la misma calidad.

El hecho de dirigir implica influir a los subordinados a que observen comportamientos, mediante motivación para la realización del trabajo a desarrollar buscando llegar a los objetivos de la clínica establecidos, así que la dirección es un motor que mejora los insumos mediante el trabajo metódico realizado con calidad. Para poder dirigir es importante tener conocimientos detallados sobre autoridad, comunicación, toma de decisiones, supervisión, y motivación humana. (Rodríguez, 2003).

### **Definición de dirección**

Es el proceso que realiza una persona o líder, para influir en los demás para realizar un trabajo unido y de manera eficaz. (Rodríguez, 2003)

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. (Lerner, 1984).

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. (Scanlan, 1978).

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión. (Munch, 2012).

La dirección es un tema muy importante dentro de la clínica, dado que pone en curso todos los lineamientos ya establecidos en la planeación y la organización; a través de la dirección se logra la disposición y una buena actitud de los doctores, asistentes, secretarios, etcétera creando un ambiente laboral integro, cordial, coordinado, logrando tener un equipo que podrá llegar a los objetivos planeados a través de comunicación y trabajo efectivo.

El establecer buenos acuerdos con el capital humano, tener una buena comunicación, brindar confianza, compromiso para llegar a los objetivos y compromiso con el personal para siempre ver por su bienestar.

Los recursos humanos en el área de la salud son un factor primordial para el desarrollo de la calidad de la clínica y de la atención brindada a los clientes en base a la mejora de los servicios ya establecidos y la participación comunitaria de todo el personal.

Cuando se habla de autoridad, nos encontramos con una situación difícil dado que las personas en general tienen una visión de jefe mala, una visión de jefe autoritario, gruñón, mal encarado, irrespetuoso, grosero, etcétera; cuando existe la necesidad de convertirse en gerente, es necesario cambiar esa visión de jefe, la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad para la empresa o clínica para la obtención de resultados, ya sea obtención de recursos, riqueza, salud o bienestar a sus usuarios; por tanto el equipo completo debe estar consciente de que la autoridad que se emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrario; no se debe olvidar que el jefe es un guía, un apoyo a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que el trabajo se realice con más facilidad y armonía.

Cuando se habla de autoridad, nos encontramos con una situación difícil dado que las personas en general tienen una visión de jefe mala, una visión de jefe autoritario, gruñón, mal encarado, irrespetuoso, grosero, etcétera; cuando existe la necesidad de convertirse en gerente, es necesario cambiar esa visión de jefe, la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad para la empresa o clínica para la obtención de resultados, ya sea obtención de recursos, riqueza, salud o bienestar a sus usuarios; por tanto el equipo completo debe estar consciente de que la autoridad que se emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrario; no se debe olvidar que el jefe es un guía, un apoyo a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que el trabajo se realice con más facilidad y armonía.

*“El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.”*

*Al Ries 1926*

## Definición de mercadotecnia

La mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (AMA, 2015).

La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales. (Stanton, 2007)

Entonces la mercadotecnia identifica las necesidades de los pacientes, y lo interesante es que en el caso de la salud es una necesidad primordial que afecta directamente la vida, además que como vimos antes en el capítulo 1, en México gracias a las deficiencias del sector salud existe una necesidad innata de la sociedad a conseguirla y nosotros cubriremos una parte muy importante de esa necesidad.

Por otra parte identifica también los deseos insatisfechos de los clientes, y en este rubro la mercadotecnia no tiene mucho que identificar, en México la insatisfacción que deja el sector salud es enorme, al diseñar la infraestructura de las consultorios, clínicas u hospitales ponemos atención en la calidad de las instalaciones médicas, directamente en la comodidad de los profesionales de la salud y la eficacia de la distribución de los servicios de salud, pero poco se piensa en la comodidad del usuario, en la salas de espera donde se encontrarán los usuarios y los familiares por esa razón es que exista apiñamiento y pésima distribución de las áreas designadas para este objetivo. Al observar estas áreas pareciera que la única manera que existe de esperar la atención es en filas mal distribuidas de sillas incómodas

y en mal estado en donde los pacientes solo miran en una sola dirección donde ven la espalda del vecino y a veces con la única distracción de una televisión que se ve mal, teniendo en cuenta que además el usuario espera durante horas para recibir la atención, los pacientes identifican al servicio como deficiente, la continuidad de las citas son muy prolongadas; cuando un paciente llega a primer nivel con una pequeña lesión que puede ser considerada cancerígena, la cita para visitar al especialista en segundo nivel es después de 3 meses, ya cuando la lesión prolifera a un cáncer quizá terminal, el tiempo de espera es muy largo cuando por control de calidad el tiempo de espera debe de ser de 20 minutos como máximo, los doctores no están actualizados y no les interesa actualizarse dado que ya tienen un sueldo y se encuentran en su lugar de confort, además de que tienen una cantidad de pacientes muy grande y no pueden realizar un buen examen provocando que dicten diagnósticos apresurados erróneos y tratamientos equivocados. (OCDE, 2016) (Hamui Sutton, Fuentes García, Aguirre Hernández, & Ramírez de la Roche, 2013).

Así que para definir, medir y cuantificar el tamaño del mercado en México en cuanto a salud, pues es total existiendo un potencial de ganancias excelente.

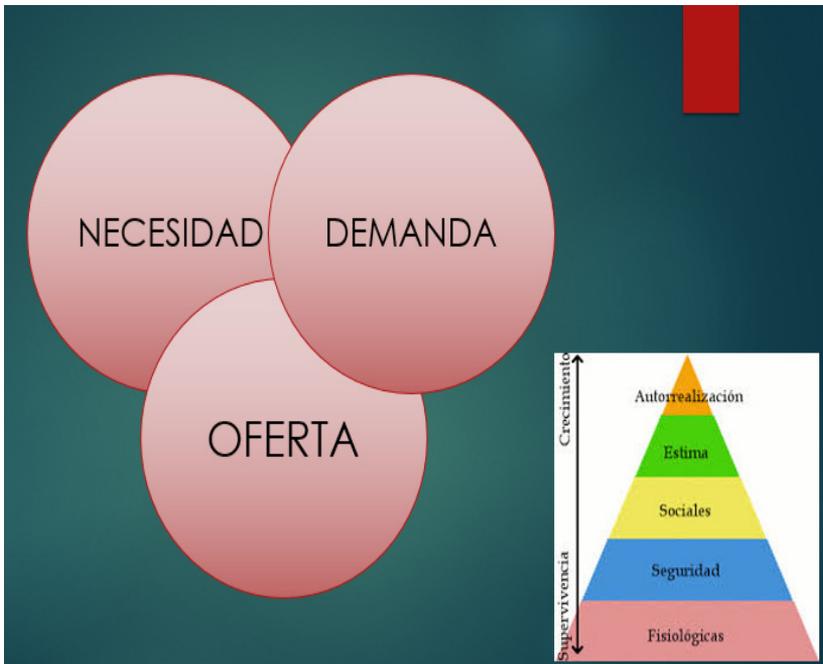


Figura 3.1 Pirámide de Maslow

Toda la mercadotecnia tiene como base la existencia de tres factores imprescindibles, la necesidad humana, la demanda y en base a estas dos la creación de la oferta.

Según Maslow, en su pirámide existen varias necesidades del ser humano, y en base al cumplimiento de estas necesidades es como el humano empieza a encontrar su desarrollo (Figura 3.1).

**Necesidades fisiológicas:** son necesidades que integran la primera prioridad del ser humano y se encuentran relacionadas directamente con su supervivencia, como lo es alimentarse, saciar su sed, mantener su temperatura corporal, mantener su salud, el sexo, la maternidad, una vez que se tiene control sobre estos, es necesario mantenerlo entonces el individuo busca seguridad para controlar la pérdida de todo lo ganado, lograr la estabilidad, el tener orden, protección, es importante tener control de su vida que están ligadas a lo desconocido y miedo.

**Necesidades sociales:** Ya que se tienen las necesidades fisiológicas y de seguridad completas, el hombre busca la compañía humana con un aspecto afectivo y necesita de su participación social comunicándose con otras personas, establecer una amistad, recibir y manifestar afecto, el vivir y pertenecer a una comunidad, el ser aceptado dentro de un grupo social.

**Necesidad de reconocimiento:** las necesidades de la autoestima, ya que tiene todas sus necesidades fisiológicas establecidas, ya tiene seguridad, y ahora que pertenece a un grupo social, es momento de sobre salir de ese grupo, ser apreciado, tener prestigio buscando el respeto a sí mismo.

**Necesidad de auto superación:** estas son dadas por una idealidad de cada individuo, ésta necesidad es la cumbre y solo dura unos momentos, es una necesidad que se cumple en un segundo y en ese momento muchas veces comienza otra nueva necesidad, por ejemplo, el obtener un título universitario, es una necesidad de auto superación y cuando se llega a ese momento cumbre y se recibe el título, se termina y empieza otra necesidad, llámese una especialidad, una maestría o un doctorado.

Ahora como se puede ver, según Maslow, la salud está dentro de la parte más básica por lo tanto la necesidad existe y es inminente, ahora debemos de ver si existe demanda y tomando en cuenta que los individuos en nuestro país no tienen una buena calidad en el servicio de salud, entonces si tenemos demanda.

## Oferta de mercado para el profesional de salud

Ahora crearemos la oferta, pero ¿cómo creamos esa oferta?

La idea fundamental del marketing o de la mercadotecnia es buscar ante todo la satisfacción de las necesidades, deseos, expectativas del cliente mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permitan a la clínica alcanzar todas sus metas; para poder llegar a esto es fundamental que los clientes o en este caso los pacientes se encuentren felices y eso es realmente complicado, dado que la empresa debe realizar una investigación de las necesidades, deseos y expectativas de nuestros pacientes para poder crear verdaderos satisfactores.

En este sentido, los especialistas de salud tiene serios problemas, la idea fundamental del especialista es regresar la salud del individuo en cuestión, para que esto suceda es imprescindible modificar parte de la vida del cliente, y para eso existen varios ejemplos; un paciente que se presenta a consulta con lesiones cariosas, el cirujano dentista le indica que no debe comer alimentos entre comidas y que es necesario realizar su limpieza dental después de cada comida; esta simple situación es una modificación enorme en la vida del paciente, éste debe de cambiar hábitos que han estado en su vida durante “X” cantidad de años, esa modificación es difícil, los pacientes tiene que salir de la zona de confort en la que se encuentran para lograr el objetivo deseado; es importante visualizar que es algo que el paciente tiene que hacer y a las personas no les gusta pagar para que se les ponga a realizar ningún esfuerzo; de manera normal es completamente lo contrario, las personas pagan para hacer menor cantidad de esfuerzo, las personas pagan por que laven los trastos en casa, porque laven el auto o la ropa, porque hagan las labores del hogar, incluso ahora tenemos App’s también llamadas aplicaciones en el teléfono celular o computadora para que el cliente evite salir de casa, pagan por que lleven las cosas del supermercado a la casa, porque la comida llegue, caliente, decorada y lista para comer; la idea es pagar para evitar la molestia; en el caso de la salud el paciente sabe que pagará para hacer algo, y los especialistas no hacemos nada por hacer la situación más sencilla; por otro lado se encuentra el miedo a ir al médico, es común escuchar que los pacientes tienen miedo de una intervención, miedo a las agujas, incluso tienen miedo de saber que tienen alguna enfermedad; el paciente mexicano cierra los ojos y creé que con el hecho de saberse sano se encuentra libre de cualquier enfermedad, es común ver a un paciente con diabetes sin saberse diabético caminando sin tratamiento tranquilamente por la calle, y también es común ver a un paciente diabético que ya lo diagnosticaron con la enfermedad diciendo que no se siente mal y por lo tanto no tiene nada, así que de igual manera camina sin tratamiento tranquilamente por las calles de la ciudad; así que los médicos tenemos un problema importante ya que nosotros hacemos

que los pacientes sin olvidar que ellos son nuestros clientes, están pagando para tener miedo, miedo a que les expliquemos que tienen alguna enfermedad, y por hacer esfuerzo extra en su vida cotidiana y con su familia; ahora, muchas de las ocasiones, las personas se enferman por sus excesos, se debe observar y tener muy presente que los excesos son los gustos de los individuos, si alguien se enferma de cirrosis por alcohol se sabe que disfruta de beber, si alguien se enferma por alto consumo calórico, el individuo disfruta de comer, así mismo del consumo de sal, cigarro, café, incluso ser sedentario; cada vez que esta persona asiste al especialista de salud, éste le retira de su vida lo que le gusta hacer, aquello que lo hace feliz y que además es parte de su vida individual y social; estas personas disfrutaban en compañía del círculo de amistades y familia cada uno de esos excesos y cuando el personal de salud quiere modificar un hábito también está acabando con una parte de su ambiente social.

Por lo tanto, es nuestro deber buscar una solución inteligente a esta oportunidad de mejora en el servicio de salud para poder ganar mercado y ganar riqueza; la solución o mejor dicho innovación difiere de cada clínica, esa es una de las ideas que harán diferencia entre una clínica y otra.

La idea innovadora no parte de la nada, se debe realizar una investigación que permita distinguir, descubrir y percibir las expectativas, deseos y por supuesto de las necesidades específicas de los clientes que se dirigen a una clínica dental.

Por otro lado la mercadotecnia tiene una tarea importante; ésta es regular la demanda de productos para la clínica y así podamos llegar al objetivo.

Existen varios tipos de demanda; en nuestro caso tenemos una demanda de tipo negativa, las personas no quieren ir al especialista bucal, somos representantes de dolor, sangre, malestar, desesperación, incluso enojo, a pesar de que los pacientes saben que es por su propio bien, el cliente no quiere el producto, de hecho pagaría por no asistir, en este momento es cuando entra la mercadotecnia de conversión, tenemos que lograr que la imagen de nuestro producto cambie de manera productiva teniendo en cuenta lo antes mencionado.

Hay ocasiones que no existe demanda o el paciente no lo solicita, cuando un paciente llega a nuestra clínica no llega pidiendo una cirugía de tercer molar o una cirugía periodontal, inclusive, el paciente no llega pidiendo un cepillo dental, la tarea de la mercadotecnia es estimular al consumidor creando el deseo por el producto, a eso se le denomina mercadotecnia de estímulo, pero ¿cómo se logra estimular al consumidor?, en primera instancia, el odontólogo tiene una arma y es la misma historia clínica, ¿cómo vamos a vender algo que no vemos?, el diagnóstico oportuno es fundamental no solo para conservar la salud del usuario, sino también para vender los productos existentes de

aquellos productos que ofertamos, por ejemplo; si realizamos un diagnóstico sin radiografía panorámica u ortopantomografía, seguro no venderemos una cirugía de tercer molar incluido o impactado el cual no se ve de manera clínica, un quiste, un diente supernumerario, un problema en senos nasales, alguna alteración de articulación temporomandibular, etcétera, de igual manera si no se realiza la exploración bucal completa será difícil ver maculas, pápulas y cualquier tipo de lesión fundamental existente; por lo tanto, cada vez que no se diagnostica un problema, tampoco se vende el tratamiento.

En segundo término; es necesario conocer a detalle los productos que se ofertan, existen diferentes tipos de resinas, amalgamas, prótesis fijas o removibles, diferentes materiales, cada uno con sus propias características, beneficios, indicaciones, contraindicaciones, usos, teniendo en cuenta que si se conoce a la perfección cada uno, se puede dar más información al cliente y se logra cerrar la venta con más facilidad.

Existen momentos en que algunos productos que siempre se venden de manera regular, por alguna razón dejan de fluir, a esta condición se le llama demanda decreciente, y es el momento de realizar una mercadotecnia revitalizadora, cuando existe un momento de este tipo, es necesario revitalizar el producto en cuestión, por ejemplo, La clínica "X" tuvo un índice de venta de \$80 000 pesos mensuales en tratamientos de ortodoncia hasta hace 4 meses, desde entonces sus índices son de \$25 000; el primer paso es buscar la causa aparente, puede ser que no solo sea un decremento momentáneo y sea algo más profundo, que nuestro proceso no esté funcionando, o que exista un problema gubernamental monetario que lo provoque; pero si no es así, entonces se aplica la mercadotecnia revitalizadora, ya sea brindando ofertas para el producto objetivo, manejar un bombardeo de imágenes direccionadas al artículo en cuestión, manejo de ortodoncia por temporada, etcétera para buscar estimular al usuario a pedir el producto; en este rubro es significativo mencionar que la mayoría de los odontólogos tienen dentro de la clínica distractores; para que quede claro, un distractor es todo aquello que impulse al cliente a gastar el dinero de su tratamiento en otra cosa justo antes de iniciar, digamos que el cliente se acerca a nosotros a realizarse ese tratamiento de ortodoncia mencionado, ya se logró estimular la compra, el paciente ya está en la sala de espera listo para iniciar el tratamiento, éste durará dos años con un gasto mensual de \$500 pesos y un pago inicial de \$5000; es un gasto total de \$17 000 pesos más los gastos del transporte y el tiempo por invertir, teniendo en cuenta que el paciente sentirá dolor y no podrá comer lo que quiere durante el tratamiento y resulta que en la sala de espera tenemos una revista con una promoción para irse de vacaciones con la familia a la playa 3 días dos noches por \$15 000 pesos pagaderos a 24 meses sin intereses (\$625 pesos mensuales), así que el cliente tiene que decidir sobre tomar el tratamiento o mejor ir a divertirse con la familia a la playa; en ese momento el usuario tiene que discernir; mientras tiene en una mano

la promoción del viaje, en la otra mano tiene la opción de verse bien con el tratamiento de ortodoncia, claro cambiando sus hábitos y viviendo con dolor, mientras eso sucede, ve otro letrado de cáncer bucal que el cirujano dentista detecta en algún paciente y del cual está orgulloso; la reacción directa de cáncer significa la muerte para la mayoría de las personas, entonces el paciente piensa en que la vida es corta y que mejor quiere disfrutar de la familia, claro que también puede pensar en que el cuidado bucal es importante y decida por el tratamiento, el caso es que de preferencia dentro del consultorio el ambiente debe estar controlado para evitar que el paciente tenga que discernir, de preferencia debemos de retirar cualquier tipo de distractor, y dirigir al cliente hacia la compra, esto se hace mediante dibujos, anuncios de movimiento en la televisión, anuncios descriptivos en la pared, cualquier tipo de mercadotecnia que impulse al individuo a comprar el producto que vendemos y ningún otro.

Ahora, dentro de todas las empresas siempre existen temporadas donde existen menor cantidad de ventas de uno o varios productos en especial, estas temporadas pueden ser dentro de la misma semana o en meses específicos; tomemos en cuenta que estas temporadas ya el cirujano dentista las tienen bien identificadas, por ejemplo, antes de que ingresen los niños a la escuela bajan las ventas por que las familias tienen gastos de útiles, uniformes, zapatos, mochilas y lo que requieren para la escuela y la consulta dental queda al final, la famosa cuesta de enero por los gastos realizados durante fiestas y las personas tienen que recuperar su economía esto hablando de manera mensual, por semana por ejemplo, los lunes bajan las cantidades de cirugías dado que los pacientes no pueden descansar, aumentando en fin de semana, cuando pasa esto es necesario aplicar una mercadotecnia sincronizada para crear una estabilidad de tratamientos durante todos los días, y es el caso de crear oferta; por ejemplo, si se realiza la cirugía de tercer molar el lunes se le da un 15% de descuento, o en toda la clínica tiene el 15% de descuento directo y 15% reembolsable con tarjeta de regalo para otro tratamiento durante enero y febrero de esta manera el producto no deja de venderse activando los procesos y aumentando la producción. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017).

No se puede olvidar que los especialistas en mercadotecnia usan con mucha frecuencia los anuncios con impacto visual, el cirujano dentista debe de vender mediante impacto visual, no sólo se necesitan palabras para comunicar ideas y sentimientos; los diseñadores se enfocan en seis razones clave para el uso eficaz de los visuales en la publicidad:

1. Lograr atención. Por lo general los visuales son mejores que las palabras para obtener y mantener la atención, sobre todo si estos visuales tienen movimiento y diferentes colores. (es conveniente decir que los visuales que requerimos son para demostrar la salud de alguien, la belleza de unos dientes lindos o limpios, y no tienen que ver para nada

en una sala de espera llena de casos clínicos que para el doctor son geniales pero a las personas comunes causa repulsión).

2. Permanecer en la memoria. Los visuales se quedan en la memoria, por que las personas generalmente recuerdan los mensajes como fragmentos visuales, como imágenes clave que se archivan con facilidad en la mente.
3. Consolidar creencias. El ver es creer, así que los visuales que demuestran algo añaden credibilidad al mensaje.
4. Contar historias interesantes. La narración visual de historias es llamativa y mantiene el interés del consumidor.
5. Comunicar rápidamente. Las imágenes cuentan historias más rápido que las palabras; una imagen se descifra de manera instantánea, mientras que los usuarios de salud deben descifrar la comunicación verbal escrita palabra por palabra, oración por oración, línea por línea.
6. Anclar asociaciones. Para distinguir productos no diferenciados con poco interés inherente, los anunciantes con frecuencia ligan al producto con asociaciones visuales que representan estilos de vida y clases de usuarios. (Wells, Moriarty, & Burnett, 2007).

Tenemos que tener en cuenta que todas las empresas mexicanas sufren de problemas, por ejemplo, es una realidad que el poder adquisitivo en México ha disminuido, existe un alto nivel de desempleo, alto porcentaje de individuos en extrema pobreza, gran cantidad de personas subempleadas; eso provoca que exista dentro de la misma clínica mano de obra poco calificada, esto produce bajas en las ventas reales y por supuesto que también disminuye la utilidad, por eso es importante desarrollar una investigación del mercado existente, con base a esta investigación se realiza la promoción ya que ésta se dirige directamente al mercado específico, por ejemplo, si nosotros vendiéramos relojes y nos dirigimos a individuos con un poder adquisitivo medio venderíamos relojes CASIO, calidad mediana con poca duración del producto, en cambio si nos dirigiéramos a individuos con poder adquisitivo alto, entonces ROLEX es lo adecuado, relojes con un precio excesivo con alta calidad con lujo total, donde no solo se vende el reloj que cumpla con su función, también se vende el lujo, el estatus social, el diamante, el plus; en el caso de la odontología, si nos dirigimos a clientes de bajos recursos no podemos tener costos altos, por lo tanto se vende el producto que cumpla con su función y nada más, en cambio si nos dirigimos a usuarios medios, quizá podamos vender ese plus que se espera y eso se hace con el servicio, ya no sólo cumplir con la obligación, sino también, brindar lujo en la atención.

Para poder saber todo esto, es necesario conocer a nuestro cliente y esto se realiza por medio de un estudio de mercado, nuestros clientes son únicos, debemos de saber quiénes son, cuales son los clientes potenciales, identificar sus características, saber dónde compran, que hacen, porque lo compran, donde localizarlos, cuáles son sus ingresos, sus edades, y todas sus vertientes, entre más sepamos de nuestro cliente, mejor venderemos nuestros productos. (Baca Urbina, 2001).

No podemos perder de vista que nosotros somos vendedores de servicios, pero ¿qué es un servicio?

### Servicio de salud

Muchos autores ha intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio, sin embargo, no ha surgido una definición adecuada en la que coincidan.

Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico. (Payne, 1996).

Philip Kotler tiene identificadas cuatro categorías para ubicar un servicio.

- **Intangibilidad:** los servicios son en gran medida abstractos e intangibles, no se pueden tocar en ningún momento, por lo tanto, también es difícil medir el resultado.
- **Heterogeneidad:** Los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad y al no estar estandarizados no se pueden realizar procedimientos de operación y es difícil tener un control de calidad.
- **Inseparabilidad:** Los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- **Caducidad.** No es posible almacenar servicios en un inventario.

Tenemos que ver que los servicios de salud son bastante intangibles; sin embargo, los clientes de una clínica buscan un producto muy tangible: salud, bienestar teniendo en cuenta que el cliente espera gran calidad al desarrollarse ese trabajo. (Kotler, 1996) (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017).

En el momento de desempeñar nuestro trabajo, como ya vimos antes, existen manuales, guías de práctica clínica que nos permiten tener nuestro trabajo estandarizado sin embargo la atención es diferente. Es muy posible tener provecho de estas características, los pacientes buscan la salud de manera eficiente y con calidad, sin embargo es posible que los especialistas en salud cambien la perspectiva de éste hecho, por ejemplo, si nosotros vamos de viaje, necesitamos comprar viáticos, hotel, comidas, ropa, todo esto representa dinero y se puede viajar de manera restringida o gastando grandes cantidades de dinero ; pero, en realidad el gasto que realizamos no es para eso, lo que en realidad estamos comprando es un momento inolvidable con los seres queridos; de igual manera nuestro paciente tiene que comprar un tratamiento, pero nosotros le podemos ofrecer una serie de cosas intangibles que son únicas que no son parte del tratamiento y que hagan que nuestro paciente se sienta como un rey mientras se encuentra en nuestra clínica; en ese momento nosotros ya no venderemos un producto (amalgama, resina, incrustación, cirugía) si no venderemos un servicio (atención, amabilidad, cortesía, tranquilidad, lujo, inclusive cariño.) que nos distinguirá ante la competencia, por lo tanto comprender a la perfección un servicio en particular para cada persona es una diferencia y una posición competitiva. (Payne, 1996).

No se debe perder de vista la situación de que la naturaleza del servicio que brindamos es personalizado, las empresas dedicadas al servicio tienen problemas para personalizar, por ejemplo, los hoteles buscan la manera de personalizar mediante diferentes paquetes, diferentes habitaciones, y claro que diferentes precios, además de que buscan el contacto con las personas para que se les permita intervenir directamente en la mente de los clientes, en nuestra área no existe ese problema , dado que la personalización es un plus que no podemos dejar de ocupar; esa personalización no sólo está enfocada a nuestro paciente, sino también a sus familiares, si nuestro lugar está adecuado para que los familiares del paciente se encuentren cómodos y tranquilos ellos también realizarán labor de venta tanto para nuestro paciente en ese momento como con otro cliente externo.

Dentro de la mercadotecnia existen ciertos aspectos que se deben tener muy claros; en primero lugar,

- El producto, se tiene que tener perfectamente definido, que es lo que se vende, y hay que recordar que vender salud no es solo vender un diagnóstico o un tratamiento, es vender bienestar, calidez, calidad, seguridad, atención, etcétera, todo esto de manera equitativa; una vez que se tiene el producto ahora;
- El precio que le daremos a ese producto el cual está con base a un análisis financiero que después plasmaré en éste libro y

- La posición, tener en cuenta el posicionamiento del servicio, que idea tienen las personas sobre el producto que se vende y todo esto es con base a cuatro ideas más a considerar,
- El cliente; se necesita saber cuál es el comportamiento de compra, que es lo que el cliente busca y con base a ello buscar una adecuación hacia las necesidades y gustos, cuáles son sus hábitos de compra, el ambiente propicio para que este compre, una plaza, un negocio establecido, o servicio a domicilio, el tamaño de población al que se puede llegar con el producto en cuestión y cuál es el poder de compra del paciente o cliente;
- El comportamiento de la organización, la estructura organizacional, cuáles son nuestros intermediarios, los miembros de la cadena de distribución.
- Competidores; la manera en que la posición de la organización o empresa encuentra influencia por la estructura de la industria por ejemplo, como es influenciado el mercado por todo nuestro gremio, los clientes saben que los trataremos mal o bien, los clientes saben que van a sufrir, etcétera, y la naturaleza de la competencia, que ofrecen nuestros competidores.
- Gubernamental o regulación, existe un control sobre la mercadotecnia que se relaciona al producto así como sus actividades para las prácticas competitivas.

La tarea más importante que se tiene como directivos de nuestra empresa es el ensamblar los elementos de la mezcla para asegurar la mejor adaptación entre las capacidades internas de la empresa y el ambiente externo del mercado. El principio más importante de un programa de mercadotecnia es el reconocimiento de que los elementos de la mezcla de la mercadotecnia son en gran parte controlables dentro de la organización, y de las fuerzas de mercado en el ambiente externo son difícilmente controlables. El éxito de un programa de mercadotecnia puede caracterizarse como un proceso de adaptación, esto tiene una importancia especial en el contexto de los servicios. Las fuerzas externas en los mercados de servicio no son estáticas, tienen gran dinamismo por lo tanto son alteradas de manera rápida como ha sucedido con el incremento de la regulación de los mercados financieros, la privatización de los servicios telefónicos, el incremento de la luz o gasolina todo esto son oportunidades o amenazas para nuestras empresas. De esta manera, los especialistas en salud dental necesitan monitorear el ambiente externo en forma constante, y estar preparados para modificar sus mezclas de la mercadotecnia con el fin de crear una mejor adaptación con las oportunidades del mercado. (Kotler, 1996) (Baca Urbina, 2001).



*“La riqueza es como el agua salada, cuanto más se bebe, más sed produce”*

Arthur Schopenhauer 1788-1860

## Finanzas para los servicios de salud

Cuando el profesional de la salud inicia un negocio se enfrenta con un problema que ya había mencionado, sabemos mucho de salud, sabemos mucho del trato al paciente, pero no tenemos idea de cómo se maneja el dinero, de repente estamos involucrados en un negocio que necesita inversión, tiempo, y toda nuestra disposición. Cuando he platicado con mis compañeros odontólogos siempre escucho esta frase -le estamos echando ganas-, -ahí la llevamos-, y lo malo es que un negocio no solo se trata de ganas, se trata de números, contabilidad, ingresos, egresos, liquidez, inversión, pagos a servicios, pagos a recursos humanos, etcétera, el segundo problema es que no se tiene el conocimiento para iniciar un negocio, el primer paso para elegir un negocio es descubrir cuál es el adecuado para ti, tienes que descubrir tu pasión, cuando yo hablo de odontología en la vida cotidiana, puedo decir sin duda alguna que es mi mejor pasatiempo, realmente adoro y amo la odontología, emprender un negocio es una aventura de resistencia y si no amas lo que haces, el negocio puede perecer en el primer intento, debes buscar un equilibrio entre tu pasión y lo que necesita el mercado, si lo que quieres es dinero rápido, definitivamente estas equivocado, en seguida se debe explorar el mercado y como platicamos en capítulos anteriores, existe gran cantidad de mercado en ésta área, después es imprescindible aplicar el análisis FODA mencionado antes y planificar tus finanzas (Velázquez, 2017); siempre el inicio es complejo, se tiene que iniciar con recursos y no sabemos cómo obtenerlos y si los obtenemos no sabemos cómo encaminarlos hacia la empresa; el tercer problema, una vez que ya se tienen los recursos se empieza a confundir el dinero personal con el del negocio, es imposible tener bien establecido cuales son nuestras ganancias o nuestras pérdidas si no sabemos cuánto dinero se mueve en el negocio, la clínica debe ser autosustentable, ella debe de tener el poder adquisitivo para realizar todos los gastos y generar ganancias, el cuarto problema más común que he notado es no conocer los recursos con los que se cuentan y sus costos, se debe tener bien establecido un inventario con costos de productos que

se tienen, es imposible saber en cuánto puedo vender algo sin saber cuánto me cuesta realizar el proceso.

El primer paso es adquirir los recursos para iniciar nuestra empresa, todos tenemos que empezar de cero, así que se deben seguir cierta cantidad de pasos para llegar al objetivo deseado, la transición de ser empleado a empresario es un camino largo pero con grandes beneficios.

Se empieza buscando algo llamado, libertad financiera.

Básicamente, la libertad financiera consiste en independencia financiera, es decir, que las personas que tienen libertad financiera no dependen de nadie directamente para ganar dinero, la persona que tiene ésta libertad no necesita intercambiar su tiempo o su conocimiento por dinero siendo empleado de alguna empresa, en resumen la libertad financiera consiste en crear y estructurar un conjunto de ingresos que no requieran inversión de tiempo para seguir fluyendo libremente.

Esta libertad permite seguir viviendo y pagando tu estilo de vida sin depender directamente de alguien, imagina que pudieras seguir viviendo tal y como vives ahora, tu casa, tu comida, tu vestido, todos tus gastos completamente sustentados sin necesidad de trabajar; las personas que obtienen libertad financiera por lo regular son personas que también obtienen libertad para realizar lo que los apasiona y obtener más recursos haciendo lo que les gusta, en este caso, realizar el sueño de un consultorio, una clínica, un hospital.

Para obtenerla, se debe de cruzar el nivel de dependencia financiera en el que la mayoría empezamos, donde dependes directamente de ingresos activos (los que obtienes trabajando) para pagar tus gastos sin importar cuánto dinero ganas, eres completamente dependiente de tu trabajo y pasar a la libertad financiera donde tus recursos vienen de ingresos pasivos, medios de inversión que te brindan recursos sin necesidad de que tu brindes tu tiempo.

Para obtener esta libertad, lo primero es realizar una evaluación y decidir cuál es el número de la libertad financiera, el número de la libertad financiera es la cantidad exacta de lo que cuesta tu estilo de vida, tus gastos mensuales, por lo tanto es necesario conocer tus gastos mensuales, realizar un presupuesto mensual; espero que este perfectamente claro que es necesario entender que la administración y las finanzas sanas comienzan en casa, si no se puede tener finanzas sanas en casa no podremos llevarlo a un negocio.

El número de la libertad financiera es sumamente importante, se debe obtener, definiendo gastos, disminuyéndolos una vez que se visualizaron y para lograrlo existen varios rubros a distinguir.

1. Casa, muchas veces se puede escuchar que una casa es una gran inversión, y eso no es completamente veraz, es cierto que un inmueble no baja su valor en la gran mayoría de los casos, sin embargo, cuando el inmueble en cuestión es nuestro hogar, las cosas cambian, ya que el inmueble se convierte en un gasto persistente, se debe pagar mantenimiento constante y este depende del tamaño del inmueble, entre más grande sea, mayor será el mantenimiento que requerirá lo cual representa un gasto el cual debe estar definido de manera anual, se deben definir los gastos que se suscitarán en el año en curso, y hacer una retrospectiva de 5 a 10 años anteriores para tener un balance del gasto anual que tiene la casa en cuestión.
2. Servicios, los gastos más importantes que se tienen al vivir, son los gastos constantes y entre estos están los servicios, se debe verificar cuales son los gastos que se tienen que pagar y los que se pagan, por ejemplo; los gastos que se deben de pagar son los servicios indispensables para tu estilo de vida, por ejemplo, luz, agua, teléfono, gas, internet, quizá televisión de paga, etcétera, sin embargo, en repetidas ocasiones, las personas pagan de manera recurrente cosas que no son necesarias para su estilo de vida, por ejemplo, si alguien te ofrece un seguro vía telefónica, y lo adquieres por lo que te ofrece, muchas de las ocasiones esa persona ya tiene un seguro que tiene cubierto ese servicio y ahora está realizando un pago mensual de un servicio que no necesita, ahora con el internet nos mezclamos en gran cantidad de pagos mensuales que no necesitamos, por ejemplo; hay muchas personas que pagan televisión de paga, y también pagan los nuevos servicios para ver películas y series por internet, resulta que dejan de hacer uso de un servicio y se continua pagando, por lo que se debe de hacer una reestructuración de los pagos realizados por servicios de manera mensual para pagar solo lo que necesitas, esto disminuirá el número de tu libertad financiera.
3. Alimentos, ir al supermercado es una situación indispensable, es necesario ver lo que es indispensable comprar en el supermercado, las tiendas departamentales están distribuidas de manera que tu compres cosas que no necesitas, no es casualidad que en la mayoría de las tiendas al principio se encuentre el departamento de electrónica; los empresarios saben que los productos que están en esa área no son indispensables y si estos productos son colocados al final, no se venderán; cada tienda tiene un sistema que indica la cantidad de dinero que gasta cada cliente dentro del sitio, esto les brinda valores, les indica índices de compra, estándares de gastos y promedios, toda esta suma de información les ofrece información sobre sus clientes y cuál es la cantidad de dinero que gasta en promedio cada uno, por

ejemplo, si la tienda “X” tiene registrado que cada cliente que ingresa a la tienda gasta un promedio de \$2000 pesos en su mercancía de supermercado; da por hecho que gran cantidad de sus clientes tienen en el bolsillo esa cantidad al ingresar, entonces justo al entrar a la tienda, los gerentes colocan una televisión con un precio de \$1959 pesos, eso es un distractor para que el cliente realice una compra de un televisor por impulso, la tienda sabe que tiene ese dinero y por tanto puede realizar la compra, es una compra que no es necesaria pero como esta en la entrada, en oferta, y no llega a los \$2000 pesos, el cliente la pone en el carrito y ya no compro la lista de cosas necesarias en casa, en cambio se llevó el televisor que no necesita y no sólo eso, al otro día regresará a comprar la lista porque era necesaria para el hogar; por lo tanto es importante detenernos de comprar objetos de manera impulsiva y así evitaremos gastos innecesarios.

4. Medio de transporte; el transporte en cualquier ciudad es un gasto constante y necesario; imprescindible para la movilidad social, sin embargo es valioso tener en cuenta que el gasto de este elemento puede ser desde lo más económico hasta lo más caro, se puede ocupar un transporte público como metrobus o un taxi; puede ser que se ocupe un automóvil pequeño o puede ser una camioneta, se debe definir cuál es la necesidad a cumplir, por ejemplo, un automóvil en la ciudad de México gasta en gasolina, estacionamiento, verificación semestral, servicios semestrales, seguro, además del tiempo que se destina al tráfico habitual; un automóvil pequeño en promedio en este momento muestra un gasto anual de \$40 000 pesos más el costo del auto, aparte se tiene que tomar en cuenta la depreciación del automóvil, ahora un automóvil más grande o de lujo tiene un gasto considerable de mantenimiento independientemente de lo ya escrito, por lo que es necesario definir el gasto considerado en el transporte a usar, ya que cualquier ahorro que realicemos en este rubro será una inversión en nuestro negocio, es más beneficioso destinar ese dinero a la clínica ya que ésta nos brindará recursos, en cambio el auto nos quita esos recursos.
5. Entretenimiento; es imprescindible tener momentos de tranquilidad, pero se debe de tener perfectamente definido el gasto para cada área, el entretenimiento es una parte importante de la vida de cada persona, solo que no sabemos controlarlos, cuando salimos con la familia llegamos a algún lugar y comemos, después entramos a algún sitio y compramos alguna cosa para los niños, o una prenda de ropa, vamos al cine, compramos cosas en el cine, y salimos a cenar, pagamos el estacionamiento o el medio de transporte y regresamos a casa, cuando regresamos a casa no sabemos con exactitud cuánto fue el gasto del

día, pasan dos días y repetimos la escena, poco a poco esto se vuelve algo recurrente y cotidiano; una actitud difícil de controlar cuando ya es muy marcada para toda la familia; el definir el gasto semanal para el entretenimiento nos brindará un mejor manejo de los recursos; y regularizará los estadios, así será más sencillo tener un gasto mensual definido para entretenimiento y no existirá desbalance financiero.

6. Viajes, las personas destinan una cantidad de recursos para viajar, sin embargo la mayoría es de manera desordenada, un día caminando por alguna plaza encontramos un stand de agencia de viajes, nos acercamos porque se exhibe una promoción; realizamos la compra por impulso, ese dinero no estaba destinado para esa compra, quizá teníamos que realizar un pago en ese mes de algo importante, además se tenían otros gastos en meses posteriores y cuando realizamos esa compra existe un desbalance importante ya que el viaje no solo es el hotel y el transporte, también son comidas, antojos, regalos y una serie de gastos; pero si se tiene destinado invertir "X" cantidad de dinero para un viaje o dos al año, entonces se puede planear el gasto durante el tiempo establecido sin provocar ese desbalance y quedarnos con deudas pagaderas durante años.
7. Gastos hormiga, gastos que no se tienen contemplados en ningún momento y que además parece que ni existen, pero si nos ponemos a realizar un conteo minucioso en lo que gasta cada quien en este tipo de gastos, notarán que es considerable, un gasto hormiga es el cafecito al entrar al trabajo, es la propina al estacionar el coche, es la propina para el que limpia el parabrisas en algún semáforo de la ciudad, es el chocolate, el antojo, la limosna, la propina en la gasolinera, todos esos gastos que no se notan a menos que los hagan notar, cada uno de esos gastos representan una cantidad de dinero importante anual de cosas que no necesitamos, dinero que pueden servir para algo importante en nuestra empresa.
8. Mascotas, algunas veces parte de la vida, parte de la familia, pero también parte de los dependientes de nuestro dinero, comida, aseo, vacunas, enfermedad, accesorios, juguetes, tiempo, cosas que rompen en casa, etcétera, tener una mascota representa tiempo, trabajo y dinero que también se debe contemplar para nuestras finanzas personales.
9. Seguros, sumamente importante asegurar las cosas de valor, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, nuestra salud, un robo representa un grave desfalco a la economía personal, existen seguros que pueden mantener seguridad en varias partes de tu vida, con un solo seguro se

puede amparar desde la casa, el negocio, el auto, tu salud, etcétera; solo debes buscar el seguro adecuado para tus necesidades; existen varias compañías dedicadas a este ramo.

10. Prestamos, adquirir un crédito cada día es más sencillo, los bancos viven de la equivocación del usuario de tarjeta, cada vez que se pasa la fecha de pago ellos cobran, cada vez que se hace una transacción sin pensar en cuanto cobran por realizarla, cuando no se sabe cuánto es la tasa de interés mensual o anual, cuando compras algo y no tomas en cuenta cuánto cuesta el movimiento; tener un crédito puede ser un instrumento excelente para buenas finanzas o puede ser fuego que te consume poco a poco, es importante saber cuánto es posible endeudarse, el cálculo se realiza de manera porcentual, si se adquiere una deuda que se mantenga por debajo del 30% de ingreso mensual, esta puede ser llevadera, pero en ocasiones no se ve el problema hasta que es muy tarde, resulta que se tienen 3 o 4 tarjetas y en todas se le debe un poco o un mucho y cuando menos lo imaginas, se tiene un problema financiero importante y difícil de concluir, lo más sano es tener sólo una tarjeta de crédito y que sólo se ocupe cuando se tiene el dinero para pagar totalmente la deuda antes de la fecha establecida de pago, claro que también puede ser un instrumento para imprevistos, pero sólo en esas ocasiones, las deudas mal llevadas pueden acabar con la economía de cualquier individuo.
11. Regalos, navidad ha llegado, en el trabajo hay un intercambio de regalos, en casa también hay intercambio de regalos con la familia y el árbol de navidad, llega Santa Claus, los Reyes Magos, el cumpleaños del esposo (a), aniversario, cumpleaños de hijo(a), cada uno de esos regalos tienen un precio específico que causa gran desbalance financiero, tan enorme es el gasto, que en el mes de enero es cuando se presenta la mayor cantidad de empeños para salir adelante con las deudas adquiridas en esas fechas, la Universidad Iberoamericana señala que 13 millones de mexicanos, aproximadamente el 17 por ciento de la población adulta del país recurre al empeño como fuente de financiamiento (Xantomila, 2017), de igual manera se debe de destinar un porcentaje mensual del ingreso para regalar, planificar es fundamental, la mayoría de los eventos para regalar algo se conocen, -el cumpleaños del esposo(a) siempre es el mismo día- por lo tanto se puede hacer un buen análisis de lo que se va a gastar en regalos cada año, el porcentaje designado debe de ser siempre respetado, nunca se debe de cruzar el límite. (PROFECO, 2017).

Las finanzas personales sanas serán la base fuerte de tu negocio, una vez que se tiene el número establecido para la libertad financiera, es momento de

empezar a destinar recursos para el negocio, en este momento es cuando se comienza a usar el dinero ahorrado con cada paso para la creación de la idea innovadora, se comienzan a dirigir recursos de tus activos para la creación de la idea empezando a dedicar tiempo y dinero para llevarla a cabo; es importante entender que se empieza con ideas pequeñas con posibilidad de crecimiento, se comienza con un negocio; por lo regular los negocios son establecimientos que no están regulados, no existen manuales de operación, los recursos humanos somos nosotros mismos, la misma persona es la telefonista, el personal de limpieza, el gerente, el doctor, el contador, el administrador, y el limitante más importante para el crecimiento del sitio es el tiempo del operador, ya que es totalmente necesario continuar trabajando para generar activos; aun que se tengan usuarios que necesiten el servicio, solo se puede dar atención mientras estamos en el sitio, así que se tiene desperdicio de recursos, por ejemplo, el doctor "X" trabaja en un IMSS de 7:00 am a 2:00 pm y después abre su negocio, el cual está abierto a partir de las 4:00 pm a las 9:00pm, eso le da al doctor un espacio de consulta corto, los pacientes existentes en la mañana no pueden ser atendidos por que el limitante del doctor es el tiempo, existe una falta de acceso al servicio de salud, los usuarios del servicio en ese horario se pierden, se van con la competencia; no se puede olvidar que el negocio cuando está detenido, también genera gastos; por lo tanto, es imprescindible que el doctor empiece a generar manuales de operación para homologar el servicio, eso permite que él tenga libertad de colocar a personal que atienda el negocio de la misma manera como él lo hace sin necesidad de que esté presente, en ese momento ya no existe el limitante llamado tiempo, ahora el limitante es el mercado, como todo ya está homologado, también es posible que se tenga más personal que brindarán el mismo servicio con los mismos estándares de calidad por lo tanto se pueden obtener más recursos. (Grau, 2016).

Una vez que se empieza a pensar en el negocio, se debe de tener definidos ciertos conceptos básicos.

### **Costo del servicio de salud**

Costo es la medida de lo que se debe de dar o sacrificar para obtener o producir algo, en una empresa es el valor de los insumos y todos los factores de producción requeridos, factor material, factor infraestructura, factor humano, servicios, factor tiempo, etcétera.

Es la valoración monetaria de la suma de todos los recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción del servicio que brindamos, sin considerar ninguna ganancia; por ejemplo, para colocar una amalgama se debe de tomar en cuenta el costo de la amalgama, el amalgamador, el instrumental específico para la colocación de ésta, la pieza de mano de alta velocidad, las fresas para

realizar la cavidad, los pulidores, el agua de la pieza, el vaso, los guantes, los campos, la bolsa para esterilizar, las barreras de protección de la unidad, el costo de la base, el día de renta, luz, agua, sueldo del doctor, sueldo del asistente y cada detalle que se necesita para la colocación de la amalgama, esta sumatoria detallada nos permitirá conocer el costo de la amalgama. (Padilla Álvarez, 2003).

## Definir el precio

Es el valor en moneda que se le asigna a un bien o servicio según corresponda. Para poder definir un precio se debe tener en cuenta el valor del producto, el costo de producción, el esfuerzo, atención, y tiempo que se le hayan destinado a ese bien o servicio para su producción. La forma más sencilla de tener un precio es sumando el costo más la ganancia que se requiere de tal producto.

Para que esto sea más claro, vamos a colocar un ejemplo; para realizar una cirugía de tercer molar es necesario en primer lugar brindar una cita; en ese momento se ocupa la sala de espera, la televisión, sillones, revistero, mesa de centro, y todo lo que se encuentra dentro del sitio, en seguida se debe realizar una historia clínica detallada con ella son impresiones, uso de computadora, impresora, hojas, pluma, y sumamente importante el conocimiento del doctor para realizar el diagnóstico y el tratamiento correcto, baumanómetro, glucómetro, estetoscopio, tiempo de consulta, el sueldo del doctor del día y del asistente, ropa de trabajo, etcétera; primero tenemos que realizar una historia clínica detallada y realizar un diagnóstico mediante una consulta de especialidad, que necesito para esto:

Primero se debe hacer un listado de todo lo que ofrece en la clínica para una consulta, cada detalle que se brinda para dar un servicio debe ser contabilizado y este detalle es lo que hace único el servicio y el precio de cada clínica, si la empresa tiene menor costo, entonces puede bajar más su precio, pero recuerden que al bajar el costo, también baja la calidad y se debe tener cuidado en tener una balanza bien calibrada entre costo y calidad del servicio, podríamos caer en ser un servicio tan malo como el servicio público de México; además es importante tener en cuenta que no existe la triada perfecta que dice bueno, bonito y barato; todo aquello que es bueno y bonito nunca es barato, todo lo que es bonito y barato no es bueno, así como lo bueno y barato jamás es bonito.

Existen ciertos productos de nuestro consultorio que son denominados costos fijos, pero, ¿Qué es un costo fijo?

Este costo es aquel monto total que no se modifica de acuerdo a una actividad de producción, éstos costos más bien se modifican según el tiempo y no a la actividad de producción, por ejemplo mi unidad dental no modifica su precio si hoy realizo 1000 cirugías o sólo una, de igual manera la renta de mi local no se modifica según mi cantidad de pacientes, por lo tanto los costos fijos son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción, varía con el tiempo; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no exista producción, y esto es de suma importancia porque estos gastos están corriendo aunque el negocio se encuentre cerrado.

### **Gasto directo y gasto indirecto**

Gasto directo es todo aquel instrumento u objeto, estructura, o cualquier elemento que sea necesario para atender a tu paciente o para darle seguimiento, por ejemplo, la unidad dental es un gasto directo, sin él no se le puede dar consulta al paciente, el uno por cuatro es otro, en cambio un gasto indirecto es aquel que nunca tiene contacto con el paciente pero tiene injerencia en su atención, por ejemplo, la vigilancia del lugar es un gasto que se tiene que realizar, tiene importancia para el paciente pero no lo necesitas directamente para darle su diagnóstico y tratamiento.

Los costos fijos se determinan por periodo de tiempo, así que empezaremos a hacer una lista de gastos fijos que se usan para dar una consulta médico – dental, en la tabla estará determinado el costo del producto y en el tiempo que se cree que tendrá de vida útil el producto, la idea es que nosotros podamos comprar o cambiar la cosa usada en el tiempo determinado, así nuestra clínica siempre tendrá lo mejor para desempeñar su trabajo sin disminuir su calidad en el servicio.

Se debe de tener en cuenta que si el día de hoy un instrumento me costó digamos \$2000 pesos y este instrumento me durará 10 años, cuando realice la proyección de compra tendrá que hacerse con el precio que tendrá en 10 años, debemos de tener en cuenta el incremento por la inflación anual de esos 10 años, si no realizamos esta proyección a futuro, tendremos pérdidas. (Morales Castro, 2011).

## Gastos fijos

GASTO FIJO	COSTO A FUTURO	DIAS ÚTILES (5 AÑOS = 1825 DIAS) (3 AÑOS = 1095 DIAS) (1 AÑO = 365 DIAS)	COSTO POR DIA
UNIDAD DENTAL	\$50000	1825	\$27.39
COMPRESORA	\$2000	1095	\$1.82
1X4	\$500	1095	\$0.45
RAYOS X	\$50000	1825	\$27.39
TERMOMETRO	\$250	365	\$0.68
LAMPARAS	\$2000	1825	\$1.09
BÁSCULA	\$1000	1095	\$0.91
GLUCOMETRO	\$1500	1095	\$1.36
LETRERO	\$10000	1095	\$9.13
BAUMANOMETRO	\$1800	1095	\$1.64
SALA	\$10000	1095	\$9.13
REFRIGERADOR	\$3000	1825	\$1.56
GABINETE	\$5000	1825	\$2.73
COMPUTADORA	\$10000	730	\$13.69
EQUIPO TELEFONICO	\$5000	730	\$6.84
TELEVISIÓN	\$8000	1095	\$7.30
AUTOCLAVE	\$16000	1825	\$8.76
LIBRERO	\$5000	1825	\$2.73
MESA DE CENTRO	\$2000	1825	\$1.09
IMPRESORA	\$1500	730	\$2.05
CUADROS	\$2000	1095	\$1.82
RENTA	\$5000	30	\$166.66
FLORERO	\$500	1095	\$0.45
<b>TOTAL</b>			<b>\$296.67</b>

**Gastos variables**

<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>DIAS</b>	<b>COSTO X DIA</b>
SERVICIO DE AGUA	\$300	60	\$5
LUZ	\$300	60	\$5
INTERNET	\$300	30	\$10
TELEVISIÓN POR CABLE	\$500	30	\$16.66
AGUA EMBOTELLADA	\$250	30	\$8.33
TINTA PARA IMPRESORA	\$200	30	\$6.66
CLORO	\$80	30	\$2.66
LYSOL	\$100	30	\$3.33
AGUA DESIONIZADA	\$20	30	\$0.66
TENIMIENTO	\$2500	365	\$6.84
PINTURA	\$3000	365	\$8.21
CUBETA	\$150	365	\$0.41
PLUMAS	\$30	90	\$0.33
ESCOBA	\$100	120	\$0.83
RECOGEDOR	\$100	365	\$0.27
UNIFORME ASISTENTE	\$650	180	\$3.61
ROPA DE DOCTOR	\$4000	180	\$22.22
ZAPATOS	\$1500	90	\$16.66
BATA	\$500	180	\$2.77
KLEANEX	\$80	30	\$2.66
TOALLAS	\$180	180	\$1
RENTA DE TELEFONO	\$400	30	\$13.33
<b>TOTAL</b>			<b>\$137.44</b>

## Gastos variables por paciente

VARIABLES POR PACIENTE	COSTO CAJA	PIEZAS	COSTO POR PIEZA	PIEZAS X PACIENTE	COSTO POR PACIENTE
GUANTES	\$100	100	\$1	2	\$2
CUBREBOCAS	\$60	50	\$1.2	1	\$1.2
GASAS	\$80	100	\$0.8	2	\$1.6
LANCETAS DE GLUCOSA	\$150	50	\$3	1	\$3
TIRAS REACTIVAS	\$180	50	\$3.6	1	\$3.6
BOLSAS PARA ESTERILIZAR	\$80	100	\$0.8	1	\$0.8
HOJAS	\$80	100	\$0.8		\$12
<b>TOTAL</b>					<b>\$24.2</b>

Muchas veces nos olvidamos de algo muy importante, de cobrar nuestro sueldo, se cree que cuando se tiene un negocio la ganancia es nuestro sueldo y no es así, la ganancia de la empresa debe de estar destinada a la misma empresa, para poder reinvertir y así la empresa pueda crecer, prosperar, que pueda llegar a sus metas cumpliendo su misión y visión, por lo tanto nuestro sueldo así como el de los empleados debe de obtenerse de la misma empresa; existe un tabulador donde podemos encontrar el sueldo destinado a un licenciado, especialista, maestro o doctor, en este caso el sueldo de un especialista va de \$12 000 a \$15 000 pesos. (Subsecretaría de administración y finanzas, 2010).

PERSONAL	SUELDO	MES	AL DIA
ESPECIALISTA	\$12000	30	\$400
ASISTENTE	\$3000	30	\$100
ASEO	\$1200	30	\$40
<b>TOTAL</b>			<b>\$540</b>

Así Que tenemos un gasto al día \$974.11, y entonces en base a este costo nacen las metas al día que se deben de cumplir dado que este gasto diario se debe cubrir para no tener pérdidas, digamos que es necesario tener como meta 5 consultas al día, cada consulta debe de costar la división de \$974.11 entre 5 más los gastos variables por cada paciente, es decir, que la operación quedaría  $\$974.11/5 = \$194.822$ , después  $\$194.822 + \$24.2 = \$219.022$ , se debe recordar que entre más minucioso sea el cálculo, menos perdidas tendremos.

Por lo tanto si nosotros cobramos la consulta en menos \$219.022 pesos, nosotros estamos regalando de nuestro dinero al cliente, ahora este es el costo, ahora se tiene que determinar la ganancia, digamos que cobremos la consulta en \$500 pesos, tendríamos una ganancia neta de \$280.97 pesos, ahora que se tiene el costo real y la ganancia establecida, entonces si podemos dar descuentos, los cuales tienen como base a estos datos, los descuentos jamás deben de ser mayores a la ganancia, es decir, los \$280.97 pesos.

Ahora, los descuentos realizados no son sólo porque tenemos ganas de realizarlos, aparte de que son una excelente manera de atraer clientes, también nos sirven para no perder recursos, pongamos un ejemplo, si el área de operatoria dental nota que están a punto de caducar las resinas dentales, es momento de hacer una oferta, esto es para no perder el costo de esas resinas así, se recupera el dinero y se tienen recursos para volver a reabastecer de resinas a la clínica.

Ahora se realiza un ejemplo del costo de una cirugía de tercer molar.

GASTO	COSTO DE INSTRUMENTOS A FUTURO Y DE INSUMOS	DIAS ÚTILES (5 AÑOS = 1825 DIAS) (3 AÑOS = 1095 DIAS) (1 AÑO = 365 DIAS)	COSTO POR DIA
UNIDAD DENTAL	\$50000	1825	\$27.39
EYECTOR QUIRURGICO	\$4000	1095	\$3.65
PAQUETE INSTRUMENTAL DE CIRUGIA	\$10000	1095	\$9.13
RAYOS X	\$50000	1825	\$27.39
TERMOMETRO	\$250	365	\$0.68
LAMPARAS	\$2000	1825	\$1.09
BÁSCULA	\$1000	1095	\$0.91
GLUCOMETRO	\$1500	1095	\$1.36
MOTOR QUIRÚRGICO	\$60000	1095	\$54.79
BAUMANOMETRO	\$1800	1095	\$1.64
SALA	\$10000	1095	\$9.13
REFRIGERADOR	\$3000	1825	\$1.56
GABINETE	\$5000	1825	\$2.73
COMPUTADORA	\$10000	730	\$13.69

EQUIPO TELEFONICO	\$5000	730	\$6.84
TELEVISIÓN	\$8000	1095	\$7.30
AUTOCLAVE	\$16000	1825	\$8.76
LIBRERO	\$5000	1825	\$2.73
SUERO	\$50	1	\$50
JERINGA IRRIGAR	\$10	1	\$10
FRESAS QUIRÚRGICAS	\$40	1	\$40
HOJA DE BISTURÍ	\$5	1	\$5
GUANTES ESTÉRILES DOCTOR Y ASISTENTE	\$60	1	\$60
BATA QUIRÚRGICA DOCTOR Y ASISTENTE	\$40	1	\$40
GORRO QUIRÚRGICO	\$10	1	\$10
MANTENIMIENTO DE MOTOR Y PIEZAS	\$500	90	\$5.55
CAMPO DE MESA DE MAYO Y PACIENTE	\$30	1	\$30
MESA DE MAYO	\$1800	730	\$2.46
SUELDO DE ESPECIALISTA	\$400	1	\$400
SUELDO DE ASISTENTE	\$100	1	\$100
SUELDO DE PERSONAL DE ASEO	\$40	1	\$40
ANESTÉSICO	\$40	1	\$40
AGUJAS	\$3	1	\$3
SUTURAS	\$100	1	\$100
TRIPTICO	\$1	1	\$1
TARJETA	\$3	1	\$3
RECETA	\$2	1	\$2
MEDICAMENTOS	\$150	1	\$150
RADIOGRAFIA	\$15	1	\$15
OXIGENO	\$150	5	\$30
FRESA ZEKRYA	\$80	1	\$80
GASAS ESTÉRILES	\$20	1	\$20
MESA DE CENTRO	\$2000	1825	\$1.09
IMPRESORA	\$1500	730	\$2.05

## 67 El Consutorio Dental, tu Empresa

LUPAS DE CIRUGIA	\$12000	1095	\$10.95
RENTA	\$5000	30	\$166.66
FLOTERO	\$500	1095	\$0.45
SERVICIO DE AGUA	\$300	60	\$5
LUZ	\$300	60	\$5
INTERNET	\$300	30	\$10
TELEVISIÓN POR CABLE	\$500	30	\$16.66
AGUA EMBOTELLADA	\$250	30	\$8.33
TINTA PARA IMPRESORA	\$200	30	\$6.66
COLORO	\$80	30	\$2.66
LYSOL	\$100	30	\$3.33
AGUA DESIONIZADA	\$20	30	\$0.66
MANTENIMIENTO	\$2500	365	\$6.84
PINTURA	\$3000	365	\$8.21
CUBETA	\$150	365	\$0.41
PLUMAS	\$30	90	\$0.33
ESCOBA	\$100	120	\$0.83
RECOGEDOR	\$100	365	\$0.27
UNIFORME ASISTENTE	\$650	180	\$3.61
ROPA DE DOCTOR	\$4000	180	\$22.22
ZAPATOS	\$1500	90	\$16.66
BATA	\$500	180	\$2.77
KLEANEX	\$80	30	\$2.66
TOALLAS	\$180	180	\$1
RENTA DE TELEFONO	\$400	30	\$13.33
<b>TOTAL</b>			<b>\$1736</b>

Teniendo en cuenta éste resultado, ya está claro que en base a esta situación una cirugía no puede ser cobrada en menos de \$1736 pesos dado que es el costo, si realizamos 4 cirugías en el mismo paciente, el costo sigue siendo el mismo por lo tanto en ese momento es cuando podemos realizar algún descuento.



Las empresas privadas son el motor de desarrollo económico de México, grandes generadoras de empleos y recursos tanto para la población como para el Estado.

En este país el sector de la salud tiene grandes oportunidades de crecimiento laboral y económico por varias razones.

Los sistemas de salud tienen como principal objetivo mejorar la salud de la población tomando en cuenta todas las etapas que intervienen, como seguridad social, educación, prevención, la existencia de servicios de agua, drenaje, luz, y no sólo la intervención directa de los profesionales de la salud, situación que en nuestro país no está del todo bien; ahora dentro de las instituciones de salud, encontramos un sistema de salud completamente dividido en diferentes instituciones IMSS, ISSSTE, PEMEX, SEDENA, SEMAR, SPS, SSa, SESA, IMSS – O, lo cual limita la accesibilidad del servicio a toda la población, el financiamiento del sistema de salud es tripartita, una parte importante la brinda el estado, la segunda parte la brinda el empleador y la última parte el empleado, el problema existente es que la mayoría de la población mexicana no tiene aportaciones mediante impuestos, y la mayoría de los trabajos son informales así que financiamiento de toda la población descansa en un aproximado del 30% de la población provocando una falta de ingresos importante provocando deficiencias en el sistema de salud, esto independiente a los problemas organizacionales y estructurales existentes dentro de los sistemas.

Esto permite que el sector privado de la salud tenga una gran oportunidad para generar ingresos, convirtiendo a los profesionales de la salud en gerentes y administradores que le permitan a la población tener acceso a la salud pagando por ella.

Para esto el especialista debe de convertirse en gerente y tener conocimiento sobre el proceso administrativo y realizar su trabajo con eficacia mientras llega a la población específica satisfaciendo las necesidades que las personas necesitan y desean teniendo en cuenta no solo la salud si no también el servicio, el cual es completamente intangible y caracterizará el servicio como único provocando la diferenciación entre otros ofertantes del mismo ramo empresarial.

Ya que se tenga el servicio deseado y la empresa bien delimitada, es necesario saber cobrar por lo que brindamos generando ingresos aceptables e inclusive riqueza con una empresa perfectamente estructurada.

La mayoría de las empresas privadas dirigidas al área de la salud son dirigidas por administradores, economistas, personas dedicadas a las empresas, sin embargo el sector salud es un ramo difícil de enmarcar, las personas dedicadas a éste rubro tienen estrategias establecidas para bajar los insumos a toda costa y elevar las ganancias, pero en éste sector es muy difícil bajar costos, es imposible bajar el costo de un proceso de esterilización, los guantes, los cubre bocas, el costo de la tecnología es algo que no se puede disminuir, esto provoca que ellos sean los encargados de disminuir la calidad del tratamiento o del servicio, por eso es fundamental que el gerente sea directamente alguien que conozca el producto que vende.

Antes los doctores eran considerados personajes importantes dentro de la sociedad, eran personas admiradas; ahora el doctor es un empleado más que tiene que leer y estudiar mucho, que tiene que dejar atrás su familia, que tiene que estudiar durante largos periodos para entrar a un mundo laboral de poca paga y gran responsabilidad.

La sociedad mexicana necesita especialistas de la salud que sepan vender su trabajo y que tengan los conocimientos necesarios para emprender una empresa que cubra las necesidades de la población, cambiando de nuevo la imagen del empleado al empresario.



<b>PYME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>OMS</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>GPS</b>	General Practitioners
<b>GPC</b>	Guía de práctica Clínica
<b>IMSS</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social el Instituto de Seguridad
<b>ISSSTE</b>	Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
<b>PEMEX</b>	Petróleos Mexicanos
<b>SEDENA</b>	Secretaría de la Defensa Nacional
<b>SEMAR</b>	Secretaría de Marina
<b>SPS</b>	Seguro Popular de Salud
<b>SSa</b>	Secretaría de Salud
<b>SESA</b>	Servicios Estatales de Salud
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía



**Administración:** La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

**Eficacia:** Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

**Eficiencia:** del latín “*efficientia*” que puede aludir a “completar”, “acción”, “fuerza” o “producción”. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

**Líder:** Líder, del inglés *leader*, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo.

**Marketing:** concepto inglés, traducido al castellano como *mercadeo* o *mercadotecnia*. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

**Meta:** fin u objetivo de una acción o plan.

**Misión:** El término *misión* proviene del latín *missio* y se relaciona con la práctica de realizar envíos. Entre los distintos usos de la palabra que reconoce la Real Academia Española (RAE), aparecen la facultad que se le otorga a un individuo para desarrollar alguna tarea; el encargo de tipo temporal que reciben los diplomáticos y funcionarios por parte de las autoridades de un gobierno; la iglesia o el lugar donde los misioneros se encargan de predicar; y el gasto o las expensas que se hacen en algo.

**Objetivo:** Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio

pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

**Planeación:** La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

**Producto interno bruto:** es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

**Recursos:** Se denomina recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado. Así, por ejemplo, es posible hablar de recursos económicos, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos renovables, etc.

**Servicios:** Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

**Visión:** se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Aguilar, F. (13 de Mayo de 2017). Venta de plazas en el IMSS no es novedad: Canaco. El Diario.

Alvarez, H. (30 de 10 de 2014). Peninsular Digital. Obtenido de Pd En la noticia, siempre ponemos la última línea: <http://peninsulardigital.com/extra/bachillerato-minimo-para-poder-heredar-plaza/157651>

Alvarez, N. P. (28 de 01 de 2015). Universidad Da Vinci. Obtenido de <http://micampus.udavinci.edu.mx/mod/forum/discuss.php?d=20786>

Baca Urbina, G. (2001). Evaluación de proyectos. México: McGrawHill.

Barroso, T. F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Scielo, 73-91.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.

Claudia, S. S. (2000). Waiting For medical services in Canada: lots of heat, but little light. JAMC, 1306-1310.

Dale, E. (1971). Modernos métodos de dirección de empresas. Buenos Aires: Troquel.

Dominguez, E. E. (2011). Sistema de salud de Cuba. Salud Publica, 168-176.

F. Rodriguez, A. V. (1990). Los protocolos Clínicos. Epidemiología para clínicos, 309-316.

Fayol, H. (1984). Administración industrial y general: Coordinación, control, prevision, organización, mando. Buenos Aires; México: Ateneo: Principios de la administración científica.

Fernandez Arena, J. A. (1993). Estilos de administración. México: Diana.

Frenk, J. M. (2011). De la Evaluación de los Servicios y Programas a la Evaluación Comparativa de los sistemas de Salud . Dirección General de Evaluación del Desempeño, 1-16.

Gantt, H. L. (2000). Work, wages, and profits. Tokyo: Kyokuto.

Gobierno de la Republica. (2013-2018). Plan Nacional de Desarrollo. México: GOB.

- Gomez, D. O. (2011). Sistema de salud de México. Salud Pública de México, 220-232.
- Grau, A. (2016). Libertad Financiera en dos pasos. España: El viaje de la Conciencia.
- Hamui Sutton, L., Fuentes García, R., Aguirre Hernandez, R., & Ramírez de la Roche, O. (2013). Expectativas y experiencias de los usuarios del Sistema de Salud en México. México: UNAM.
- Hernández, L. (13 de 07 de 2008). El observador campechano. Obtenido de El observador campechano: <https://elobservadorcampechano.wordpress.com/2008/07/13/sindicalismo-ineficiente-y-corrup-to-sntss-seccion-campeche/>
- INEGI. (09 de 07 de 2017). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/informal/>
- INEGI, I. N. (2014). PRODUCTO INTERNO BRUTO EN MEXICO DURANTE EL TERCER TRIMESTRE DE 2014. MÉXICO.
- JM ARANAZ, C. A. (2012). Gestión Sanitaria calidad y seguridad de los pacientes. Barcelona: Fundación Mapfre.
- Jornada, L. (08 de 04 de 2016). La Jornada en Linea. Obtenido de La Jornada en Linea: <http://www.jornada.unam.mx/2016/04/08/sociedad/035n1soc>
- Koontz, H. H. (2012). Administración UNA PEERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. México: The McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1996). MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning, Implementation, and Control. Estados Unidos: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Langner, A. (09 de 07 de 2017). El economista. Obtenido de El economista: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2016/10/05/22-jovenes-mexico-son-nini-ocde>
- Lerner, J. J. (1984). Teoría y problemas de introducción y organización de empresas. México: McGraw-Hill.
- Lewis, S. e. (2001). The future of health care in Canadá. British Medical Journal, 323: 926-929.
- Maceira, D. . (2007). Documento Técnico sobre Financiación y Refomra del

Sector Salud: Un análisis sistematizado de modelos y experiencias clave en América Latina y Europa. Mexico: Publicaciones Digitales.

Manuel Romero, S. V. (2010). Guías y Vías Clínicas, ¿existe realmente diferencia? El Sevier Doyma, 88(2), 81-84.

Marcus, T. S. (2009). SISTEMA ÚNICO DE SALUD: LE EXPERIENCIA BRASILEÑA EN LA UNIVERSALIZACIÓN DEL ACCESO A LA SALUD. Rev Peru Med Exp Salud Publica, 26(2): 251-57.

Massie, J. L. (2011). Administracion. Estados Unidos.

Maya, M. J. (2002). El sistema de salud en los Estados Unidos. Programa de Liderazgo para las Américas (Leadership for the Americas Program, 1-36.

Maya, M. J. (22 de Diciembre de 2014). 13 Maya Mejía Sistemas de servicios de salud en Blanco restrepo 2003 Fundamentos de Salud Pública (1). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/140716906/13-Maya-Mejia-Sistemas-de-servicios-de-salud-en-Blanco-restrepo-2003-Fundamentos-de-Salud-Publica-1#scribd>

Morales Castro, A. (2011). PRINCIPIOS DE FINANZAS. México: Trillas.

Munch, L. J. (2012). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. MÉXICO: TRILLAS.

OCDE. (2016). Estudios de la OCDE sobre los Sistemas de Salud. México: OCDE.

Octavio Gómez Dantes, S. S. (2011). Sistema de salud de México. Salud Publica Mexico, 53, s220- s232.

OMS, O. M. (2009). Gasto en Salud.

OMS, O. M. (21 de DICIEMBRE de 2014). [http://www.who.int/topics/health\\_systems/es/](http://www.who.int/topics/health_systems/es/). Obtenido de Organizacion Mundial de la Salud, Sistemas de Salud: [http://www.who.int/topics/health\\_systems/es/](http://www.who.int/topics/health_systems/es/)

Padilla Álvarez, G. (2003). Tutorial para la asigantura COSTOS Y PRESUPUESTOS. México: Fondo Editorial FCA UNAM.

Payne, A. (1996). La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios. Estados Unidos: Prentice\_Hall Hispanoamericana S.A.

PROFECO. (03 de 09 de 2017). PROFECO. Obtenido de Llegó diciembre, a cuidar el aguinaldo: [https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2006/pdf06/2006-12-11%20Lleg%C3%B3%20diciembre,%20a%20cuidar%20el%20aguinaldo.pdf](https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2006/pdf06/2006-12-11%20Lleg%C3%B3%20diciembre,%20a%20cuidar%20el%20aguinaldo.pdf)

- Reyes Ponce, A. (2012). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Rodriguez, V. J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (Cuarta edición ed.). México: Thomson.
- Saenz, M. d. (2011). *Sistema de salud de Costa Rica*. Scielo, 157-167.
- Salud, S. d. (10 de 02 de 2015). Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud. Obtenido de <http://www.cenetec.salud.gob.mx/>
- Salud, S. d. (29 de Enero de 2015). Tapachula Hospital General. Obtenido de <http://www.hospitaltapachula.salud.gob.mx/contenidos/organigrama.html#>
- Scanlan, B. K. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa.
- Scanlan, B. K. (1987). *Administración*. Méxic: Limusa.
- Schwefel, D. (1999). Normas, Formas y Reformas del Sistema Alemán de Salud; Implicaciones y Sugereencias para Guatemala. Alegria Monzú et al. (Eds) *La reforma del sector salud*. Guatemala (APRESAL, Comisión Europea), 127-136.
- Subsecretaría de administración y finanzas, D. g. (2010). *Tabulador rama médica, paramédica y grupo afin*. México: Secretaría de Salud.
- Valdes León, L. (10 de 11 de 2015). Milenio. Milenio.
- Velázquez, F. (2017). *Elige el mejor negocio para ti*. Entrepreneur, 52 - 53.
- Wells, W., Moriarty, S., & Burnett, J. (2007). *Publicidad Principios y Práctica* (Séptima Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Xantomila, J. (3 de enero de 2017). *Casas de empeño, importante fuente de financiamiento para personas y empresas*. La Jornada, pág. Sociedad.

# EL CONSULTORIO DENTAL, TU EMPRESA

## Dirigido al especialista de salud bucal emprendedor

Fernández Hernández Jorge Andrés

**Es común que el licenciado en cirujano dentista mexicano termine la licenciatura sin contar con un empleo, ni recursos para iniciar la vida laboral.**

**El presente trabajo tiene la finalidad de proporcionar herramientas útiles al cirujano dentista, y a cualquier especialista de área odontológica para la correcta administración de su consultorio, mejorar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta, aprender a ver el consultorio dental como una empresa; así como plantear estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de sus clientes, poder alcanzar los objetivos de sus negocios y estar en capacidad de evaluar los resultados obtenidos.**

**Aprender a usar estas herramientas les permitirá tener conocimiento para el buen manejo de su empresa, generando ingresos, cobrando su trabajo sin generar pérdidas y tener una visión para que ese consultorio o clínica se altamente prolifero.**



Facultad de Estudios Superiores Zaragoza,  
Campus I. Av. Guadalupe No. 66 Col. Ejército de Oriente,  
Campus II. Batalla 5 de Mayo s/n Esq. Fuerte de Loreto.  
Col. Ejército de Oriente.  
Iztapalapa, C.P. 09230 México D.F.  
Campus III. Ex fábrica de San Manuel s/n,  
Col. San Manuel entre Corregidora y Camino a Zautla,  
San Miguel Contla, Santa Cruz Tlaxcala.

<http://www.zaragoza.unam.mx>



9786073014496