



Administración y Marketing en Odontología

Marketing, business and administration facts in dentistry

Vol. 7, No.13 enero-junio 2017
Contexto Odontológico



Oralia Salcedo Triana, Georgina del Pilar Delijorge González, J. Isabel García Requenes,
Daniel Ruiz Romo, Martín Jorge Montes Nava
Unidad Académica de Contaduría y Administración de la UAZ
Correo electrónico: osalcedot@hotmail.com

Resumen

La *Administración* estudia la estructuración de las actividades de los grupos humanos que tengan propósitos comunes y establezcan metas específicas mediante un proceso que se debe expresar y ejecutar de manera ordenada y secuencial, ya que ofrece una amplia visión y una correcta aplicación de todas las pautas de trabajo que harán una mejor gestión y dirección, haciendo que las aptitudes mejoren y esto se traduzca en un sinónimo de éxito, por lo tanto, es una herramienta esencial para el odontólogo que ejerce su profesión de manera independiente, considerando que el consultorio representa una empresa. El buen uso de esta herramienta producirá resultados eficientes que se reflejan en el incremento de la cartera de clientes y de los beneficios económicos del profesional dueño del consultorio.

Aunado a la *administración* está la *comercialización del servicio de salud bucal* (marketing), logrando identificar aquello que la gente desea comprar porque lo necesita y consiste en el arte de ponerlo a su entera disposición en el lugar correcto, en el momento adecuado y a un precio conveniente.

Palabras clave: Administración, Marketing, Consultorio, Odontología.

Summary

Administration/marketing study activities of human groups that have common purposes and establish specific goals through a process that must be expressed and executed in an orderly and sequential manner, as it offers a broad vision and the precise use of the guidelines to work in this context, that will make a better management, making improvements on different skills and therefore, succeeded. Is an essential tool for dentist who practices his profession independently, considering that the office represents a company. The good use of this tool will produce efficient results that are reflected on increasing the number of clients and of course the economic benefits for the professional owner of the clinic.

Even more, *involving administration with marketing in oral health services* (marketing), identifying what people need and want to buy because they need it and consists of the art of putting it at your disposal in the right place, at the right time and at a convenient price.

Key Words: administration, marketing, dentistry, dental offices.

Introducción

Conocer las características del consultorio, cómo debe funcionar, desarrollarse y crecer, las relaciones que se deben establecer entre el profesional y su personal asistente, las características del trabajo que debe realizarse en lo técnico y científico para lograr la solución a los problemas de salud de los pacientes, los honorarios profesionales, su nivel y forma de estructuración, cómo efectuar la planificación de gastos, costos e ingresos, cómo cobrar los honorarios por su trabajo y el manejo de las deudas, cómo lograr buena implementación de equipos, material e instrumental y muchos otros aspectos más que serán regulados por un conocimiento administrativo del ejercicio profesional. Tener la formación o conocimientos para hacerlo, probablemente le permita obtener buenos resultados.

Las técnicas para saber aprovechar la experiencia propia en favor de uno mismo y de los pacientes, la prestación calificada de servicios, el lograr la satisfacción de los clientes o pacientes, obtener la recomendación a terceros, el establecimiento de una adecuada cartera de clientes, su exitosa utilización y aprovechamiento, lograr que muchos compren sus servicios, dar una buena atención, comprender la problemática humana y económica de los pacientes, cómo hacer conocer a los pacientes nuestros honorarios y la efectiva venta de los servicios nos será dado a conocer por el Marketing. (Otero, Jaime 2001).

Antecedentes

En 1900 Frederick W. Taylor ya hablaba de la *administración* como ciencia, refiriéndose a la aplicación de sistemas en las áreas de gerencia de personal, remuneraciones, sistemas de costos, estudios de métodos y tiempos, planeación y control.

No es nada nuevo todo aquello de lo que se habló hace más de 100 años atrás y a pesar de todo este tiempo transcurrido, los dentistas y los profesionales de la salud en general, no creen necesario dedicar horas a su estudio y menos para aplicar sus preceptos en favor del desarrollo individual y profesional.

Tengamos presente que en los tiempos actuales, lo que da que hablar y que nos debería preocupar, ya ni siquiera está referido a la computación y al Internet sino a la biotecnología. La fiebre generada por el trazado del mapa del genoma humano ha modificado el camino de las inversiones de grandes capitales. A pesar de estos enunciados con los que estamos absolutamente de acuerdo, aún no hemos subido el escalón anterior, el de la *administración*.

Marco teórico

“La *administración* y la *gerencia* siempre has sido actividades humanas importantes; sin embargo, a partir de comienzos del siglo XX, estas actividades se convierten en campos del conocimiento, dedicados al estudio de las diferentes formas de utilizar racionalmente los recursos de las organizaciones y del quehacer administrativo” para lograr los objetivos propuestos, (Bernal, 2008).

La palabra «*administración*» proviene del latín «*ad*» (hacia, dirección, tendencia) y «*minister*» (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa *aquel que ejecuta una función bajo el mando de otro*.

Cabe aclarar que la *administración* y la *gerencia* no siempre han tenido el mismo objetivo, ya que han sido orientadas a diferentes momentos y razones buscando logros diferentes como eficiencia, eficacia, productividad y competitividad.

La *administración* mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos dentro de una empresa, comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización para fijar objetivos, estrategias y políticas organizacionales.

En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos y tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes de forma sistemática y permanente, (Hernández, 2013).

Implica desarrollar el esquema organizativo definiendo responsabilidades y obligaciones; y respondiendo a las siguientes preguntas *¿Quién va a realizar la tarea? ¿Cómo se va a realizar la tarea? ¿Cuándo se va a realizar?* Estableciendo, como se debe de organizar, coordinar y sincronizar de forma definitiva, (Hernández, 2013).

Hay que trabajar con un plan de objetivos de calidad y proporción en cuanto al crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Al buscar los objetivos fijados, usando modelos lógicos e intuitivos, se ejerce la capacidad de persuasión sobre los individuos por medio del liderazgo e influir sobre la toma de decisiones.

Estos objetivos deben ser en todo momento posibles de conseguir, con un presupuesto asignado, y conocidos por todo el equipo de trabajo.

Es imprescindible desarrollar la planificación, ejecución y control de actividades en cada una de las áreas de la clínica dental.

Es imprescindible, medir el desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas establecidos. Detectando los errores y tomando las medidas necesarias para corregirlos.

El control se realiza en todos los niveles jerárquicos, de esa manera la organización entera es evaluada, mediante un sistema de gestión.

(Drucker, 2001), abogado y tratadista austriaco, considerado el filósofo más destacado del *management* (Técnica de dirección y gestión de empresas) en el siglo XX, establecía los siguientes principios fundamentales para que la administración de una empresa sea eficiente:

Desarrollar una cultura de administración, establecer objetivos y compromisos, contar con programas de capacitación, aplicar los canales de comunicación adecuados, hacer evaluaciones periódicas y analizar los resultados obtenidos.

Las clínicas dentales más prósperas son aquellas que ofrecen servicios de calidad y donde el personal se preocupa por los pacientes, comprende la situación económica de cada uno de ellos además de ofrecerles planes dentales atractivos.

Para desarrollar la correcta administración en una clínica dental, es necesario, planificar en igualdad de condiciones la parte clínica de la profesión odontológica y la gestión empresarial de la misma. Se basa en gestionar no solo la propia clínica, sino también la buena gestión de las empresas proveedoras de bienes y servicios, laboratorios, material sanitario, etc. necesarios para el mantenimiento o restablecimiento en la salud bucodental de los pacientes.

Tal y como indicaba Peter Drucker en su libro «*El ejecutivo efectivo*» (1967), la

obligación del director de una empresa, sea de la índole que sea, ha de ser eficiente, pero esa efectividad puede aprenderse, considerando, una suma de acciones repetidas que terminan interiorizándose en la forma de ser del ejecutivo.

Para Drucker hay prácticas y hábitos que deben ser aprendidos para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

Todo ejecutivo eficiente controla su tiempo, dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados, establece prioridades y toma decisiones efectivas, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.

El profesional que gestione el departamento de dirección, desarrollará su labor en las áreas funcionales de administración tales como marketing, finanzas y costos, logística, gestión de recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

Para administrar adecuadamente los recursos humanos de una clínica dental, se tienen que definir la estructura empresarial adecuada y los tipos de trabajadores idóneos, así como las características de su labor, las expectativas personales, las responsabilidades y el puesto dentro de la organización, (Hernández, 2013).

Para que una clínica dental opere con eficiencia y eficacia, deberá capacitar a todo el personal mediante la formación necesaria para crecer y desarrollarse. Atendiendo las necesidades y oportunidades de mejora de la clínica mediante una atención de calidad a sus pacientes.

Por esta razón hay que organizar la gestión de la clínica dental con base a la comunicación y a la responsabilidad individual.

Cada miembro del equipo tiene que saber:

¿Cuál es su propósito a alcanzar?, ¿Qué se necesita de los demás miembros?, ¿Qué se espera de cada uno de ellos?

El *personal de atención* directa al paciente son los responsables en mayor proporción de la satisfacción del mismo, y deberán dar un trato amable y esmerado, pues es lo que en realidad percibe el paciente: odontólogos generales, odontólogos especialistas, recepcionistas, etc.

El *personal de apoyo* trabaja con los responsables de brindar directamente el servicio al paciente y bajo sus órdenes, lo que supone también están comprometidos a brindar un buen servicio: auxiliar de gabinete, auxiliar de ventas, etc.

El *personal directivo* de la organización desempeña el papel de la planeación y desarrollo de la institución en su conjunto, brinda el soporte al funcionamiento de la misma manteniendo su operatividad. Su responsabilidad es establecer la misión y visión de la clínica y darlo a conocer al resto de la organización, propietario, director de clínica o gerente.

Todo ello hará que el conjunto pueda ofrecer una diferencia en la calidad del servicio. Los pacientes siempre preferirán ser atendidos en consultorios en donde reciban calidez en el trato y no en otros lugares en donde sean recibidos y despedidos con indiferencia.

La toma de decisiones, administrativamente se refiere a la asignación de recursos y está asociado no sólo a las ganancias, sino también a la pérdida de beneficios, llamado «costo de oportunidad de la decisión».

El *administrador de la clínica dental* debe estar capacitado para llevar a cabo una valiosa evaluación económica, y saber

cómo utilizar los recursos disponibles, considerando los métodos más conocidos, como son análisis de costos, costo-efectividad, costo-utilidad, costo-beneficio, etc., con el objeto de controlar en todo momento el rendimiento de la clínica.

Entre otras tareas se encuentra la gestión de comprar, efectuar pagos a proveedores, facturar, registrar ingresos y egresos de la clínica para confeccionar estados financieros mensuales, elaborar nóminas, pagar impuestos, ordenar archivos y mantenerlos al día, controlar las cuentas de bancos, etc.

Una herramienta esencial hoy en día, para una correcta administración y gestión de la clínica dental es llevar a cabo un *registro ordenado* de todos los ingresos y los gastos generados por la actividad propia de la empresa, considerando los costos de ventas, personal, estructura, comerciales y financieros, de esta forma se evidencia la manera en que se ha llegado a obtener una ganancia o una pérdida a lo largo de un ejercicio económico o en un periodo dado, que puede ser mensual, trimestral o anual.

Es esencial que se analice detalladamente el porcentaje de gastos de cada una de las áreas, con los ingresos, corrigiendo las posibles desviaciones o excesos de los mismos, buscando siempre el crecimiento empresarial.

Estos registros nos servirán para analizar, estudiar y corregir el grado de crecimiento empresarial sostenible, la consecución de los objetivos planificados dentro de los márgenes en el mercado del sector dental que debe tener nuestra clínica, mostrando una representación dinámica de la realidad de la empresa y sus resultados dentro de su correcta administración.

Requisitos de apertura de un consultorio dental.

El profesional que decida ejercer su profesión en un consultorio particular deberá cumplir con **requisitos académicos** de obtención de *Título y Cédula profesional*; como **requisitos fiscales** deberá acudir al *Servicio de Administración Tributario* (SAT) para su inscripción al Registro Federal de contribuyentes (RFC), para obtener su firma electrónica, contraseña y facturación o recibos de honorarios. Así mismo deberá atender los **requisitos de apertura** de acuerdo a las Normas Mexicanas de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA) y dar aviso de funcionamiento ante la Comisión para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), (Gómez, Norma.2014).

Marketing en Odontología.

Marketing en Odontología es un nuevo enfoque de cómo ejercer la odontología en nuestro medio, donde la economía está en relación opuesta a la sobrepoblación, *-nadie compra nada que no lo beneficie y nadie compra nada que no le dé ventajas mayores que el gasto efectuado-*.

Cada año hay más profesionales en el área de odontología en un país con millones de habitantes, pero una mínima proporción busca atención dental. La gente prefiere irse de vacaciones por unas semanas, antes que hacerse un tratamiento dental que le será benéfico para toda su vida o el de alguno de sus hijos. Lo que debemos hacer, es *aprender a vender odontología*.

Por muy diversas razones, todos los profesionales de la salud deberán estar entrenados permanentemente en las diversas áreas de la *Administración y el Marketing* y no pensar que ellas deben ser utilizadas solamente por quienes venden

productos. El consultorio debe ser siempre conceptualizado como una empresa ubicada en el área de prestación de servicios de salud.

Todos los días deberán estar preparados para “vender prevención y bienestar físico” y no orientarse sólo al campo de “curar enfermedades”. La filosofía de trabajo y la práctica odontológica debe ser reorientada. Además de ser dentistas, curadores o rehabilitadores deberán capacitarse como empresarios de la salud.

Se cuenta con conocimientos suficientes y licencia para ejercer. Pero que hacer ante la actual situación de mala salud bucal generalizada en la población de nuestro país, la práctica individualista de la odontología, los bajos índices de ocupación laboral existente en clínicas privadas, los altos costos de los servicios, muchísimas veces inaccesibles a las grandes mayorías.

“Marketing” es identificar aquello que la gente desea comprar porque lo necesita y consiste en el arte de ponerlo a su entera disposición en el lugar correcto, en el momento preciso y a un precio conveniente. “Si el precio es alto, la gente no lo compra. Si no lo encuentra con facilidad, tampoco. Si no lo puede comprar cuando lo necesite, jamás volverá a intentarlo por que ya no le interesa. Así de simple. Lo mismo sucede con los dentistas. Si un paciente, nuevo o antiguo no lo encuentra en su consultorio en el momento que la persona deseaba ser atendida por una urgencia, buscará atenderse con algún otro profesional que trabaje en el piso inferior del edificio. Si Ud. sobreestima su honorario, lo mismo”, (Otero, 2001).

La gente desea en este momento conjugar calidad y precio. Calidad como la que cualquier profesional habitualmente puede brindar, la ofrecen muchos dentistas. No

se olvide que hay sobrepoblación de oferta de profesionales y menor demanda de los servicios por empobrecimiento de la gente. El 97 % de la gente de nuestro país necesita los servicios de salud dental, pero el problema es que la gente no puede pagarlos.

“Saber ver el mercado” es una habilidad de quien desea comercializar con éxito sus productos o servicios, quien no, es probable que nunca triunfe y quien sepa adelantarse a los hechos y logre identificar la tendencia en el gusto o las necesidades futuras de la gente podrá colocar su industria, su tienda o su consultorio a la vanguardia de los demás, ya que los gustos de las personas son oscilantes y no solamente están regidos por factores étnicos o culturales, sino que las modas o preferencias caprichosas, muchas veces determinan que un establecimiento tenga éxito extraordinario y otro no, a pesar que este último pueda estar mejor acondicionado o mejor preparado para ofrecer mejores productos o servicios.

Saber mantenerse en la preferencia del público, es también una habilidad que se tiene de manera intuitiva (ya que mucha gente ha nacido con un don para hacer buenos negocios en su vida) o deberemos capacitarnos y entrenarnos para ello. Ya no es posible vivir sin conocer *Administración y Marketing* y es conveniente que a los profesionistas de esta área se capaciten en ello.

Hay que aplicar los conceptos y recomendaciones de la *Administración y el Marketing* pues ambas ciencias nos ubican en nuestro espacio social. El profesionista debe poseer espíritu gerencial y estar capacitado para ofrecer y lograr vender sus servicios profesionales. Vender servicios en general es muy diferente que vender servicios profesionales de salud, que son

especializados y dependen de muchos factores, como el grado de satisfacción que se origine en quienes los reciben, lo que hace particularmente más fácil vender servicio de salud en la medida que más aplique la *Administración y el Marketing*, (Otero, 2001).

Dentro de las sugerencias de *Marketing dental* se debe considerar lo siguiente: Llamar al paciente por su nombre, verlo con atención a los ojos, utilizar frecuentemente las frases: "Muchas gracias" y "por favor". Demostrar atención, le dará confianza.

Asimismo, preparar su consultorio y todos los aditamentos de trabajo al principio del día, verificar el orden y la limpieza del mismo. Brindar una atención dental de calidad, asegurarse de que le entiendan, cuando le explica a sus pacientes respecto a los tratamientos dentales y nunca prometa a sus pacientes, algo que quizás no pueda cumplir. Estar atento a las señales no verbales que su paciente le envía y anticiparse a lo que pueda suceder con la evolución de su paciente. No hablar de sus honorarios, hasta que su paciente le pregunte, alégrese cuando su paciente le pida facilidades de pago o descuentos: significa que desea comprar sus servicios profesionales.

Presentar su plan de tratamiento, partiendo por los procedimientos que se enfoquen en el motivo de consulta de su paciente. No abuse del lenguaje técnico. Para que su paciente pueda entenderle. Antes de realizar el examen dental a un paciente nuevo, converse con él. Idealmente, hágalo en un escritorio, pues las emociones que experimenta su paciente en el sillón dental no le ayudarán a la buena comunicación. Preguntar a su paciente *qué desea y qué está buscando*. La odontología ofrece una amplia gama de técnicas y tra-

tamientos y siempre será mejor ofrecer la alternativa idónea. Si identifica algún problema en los tratamientos que le realiza a su paciente en el trato o atención que le brinda en su consultorio, soluciónelo antes de que el paciente lo note. Añadir una hoja a su expediente clínico, para anotar sobre los aspectos sociales y humanos de su paciente. En la siguiente cita, pregúntele sobre cosas que él le haya contado: lo sorprenderá. Cuando un paciente acepte un plan de tratamiento, asegúrese de haberle explicado muy bien los detalles de los procedimientos, el número de citas que necesitarán y los pormenores particulares según sea el caso.

Tener la práctica de celebrar el aniversario de su clínica dental, realizando actividades y acciones en favor de sus pacientes.

Identificar al 20% de sus pacientes, que le generan el 80% de los tratamientos que usted realiza y que tuvieron real impacto en su economía y brindar un servicio diferenciado para que sigan visitando y recomendando su centro dental cada vez más, (Ley de Pareto).

"La ley de Pareto o principio 80/20 fue descubierta en 1897 por el economista italiano Vilfredo Pareto cuando estudiaba los patrones de riqueza e ingreso. Lo que encontró fue que el 80% de la riqueza se acumulaba en sólo el 20% de la población." Además, era consistente en diferentes países y en diferentes épocas. Esto sigue sucediendo en nuestros días y aplica a casi cualquier actividad ya sea en los negocios o en cualquier otra área. En otras palabras, el 80% de los resultados en una determinada actividad se generan de un 20% de tu aportación o esfuerzo. Del mismo modo, el 80% de tus ingresos o ganancias se generan de un 20% de tus esfuerzos o ventas, (Rasheel Ali 2014).

En un mercado competitivo es importante disponer de una página web y redes sociales como Facebook y Twitter para su consultorio dental. Con ello, podrá comunicarse mejor con sus actuales pacientes y además le servirá de plataforma para que los que estén interesados en conocerle, puedan averiguar más sobre los servicios que ofrece, armar una base de datos con los correos electrónicos de sus pacientes escribiéndoles mensualmente e indicarle lo más novedoso en odontología y lo que ofrece en su consultorio dental, además de mostrar que está listo para atender a cualquiera que lo desee visitar, (Rivas, Gabriela 2015).

De acuerdo a lo anterior se proponen los objetivos y metas que deberán perseguir los profesionales de odontología.

Objetivos a corto plazo: Dar a conocer su consultorio (empresa), a que se dedica y que servicios ofrece. Obtener beneficios para un crecimiento constante de la clínica.

Objetivos a mediano plazo: Buscar la continua excelencia en el servicio prestado y lograr la fidelidad de los pacientes.

Objetivos a largo plazo: Alcanzar el máximo grado de satisfacción de los pacientes ya que podrán aportar una buena publicidad de sus servicios.

Para alcanzar las metas a corto y mediano plazo, será conveniente contar con un plan de mercado, que puede consistir en el siguiente plan de acción:

- a) Establecer un índice y pronóstico de ventas o prestación de servicios.
- b) Calcular la productividad y rendimiento económico.
- c) Establecer un plan de compras.

d) Determinar el índice de rotación de materiales o el gastos de los mismos.

e) Determinar mermas en el uso de materiales.

f) Analizar el número de pacientes y retorno de los mismos, así como la cantidad de nuevos pacientes.

g) verificar el nivel de utilidades y analizar resultados.

Las metas a largo plazo deberán establecerse dentro de la misión y visión. Se propone lo siguiente:

Misión. Brindar servicios odontológicos integrales contribuyendo a resolver eficazmente los problemas de salud oral de los pacientes, con excelencia en el servicio, eficacia en la gestión y calidez personalizada en la atención.

Visión. Ser la clínica o consultorio odontológico líder con la más avanzada tecnología y especialistas que reúnan los requisitos máximos de profesionalismo y excelencia.

Cuando se tenga la habilidad de dar un servicio de calidad y calidez a las personas que acudan al consultorio, así podrá sentirse satisfecho porque habrá logrado el éxito.

Referencias Bibliográficas

1. Bernal, César y Sierra Hernán. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. PEARSON Prestice Hall. 1ra. edición. 2008 (Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2008 ISBN 978-970-26-1562-0.
2. Drucker, Peter, en De Zubiriz Samper, Julián, De la escuela nueva al constructi-

- vismo: un análisis crítico, Aula Abierta Magisterio, Bogotá, 2001, p.14.
3. Gómez, Ignacio, breve marco teórico sobre competitividad (material manuscrito), Universidad de La Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Chía, febrero de 2003.
4. Hernández, B. M. 09/2013. www.gacetadental.com. Recuperado el 17/10/2016, de: www.gacetadental.com/2013/09administración-en-la-clinica-dental-45246/
5. [http://\(Otero, www.odontomarketing.com/marketingdental.htm, 2001\)](http://www.odontomarketing.com/marketingdental.htm)
6. http://www.odontomarketing.com/numeros%20anteriores/ART_23_ABR_2001.htm
7. http://www.odontomarketing.com/numeros%20anteriores/EDITORIAL_07_NOVIEMBRE_2000.htm
8. (Rasheed Ali 2014) http://www.trans4mind.es/articulos/DesarrolloPersonal/lo-gros_felicidad_80_20.html#.WKEeOvnhC9I
9. <http://www.odontomarketing.com/inicio.htm>
10. <http://www.odontomarketing.com/201401articulo01.html>
11. jaimeoterom.blogspot.com/
12. <http://es.slideshare.net/odontomarketing/revista-virtual-odontologa-ejercicio-profesional>
13. <http://www.uca.edu.ar/.../ANEXO19-UCA-DrFioravanti-AVEDIS-DON-ABEDIAN-CALID...>
14. <http://www.gerenciasalud.com/>
15. <http://www.prezi.com/8jirroe3mhdf/clinica-dental-biodent-spa/>
16. http://www.trans4mind.es/articulos/DesarrolloPersonal/lo-gros_felicidad_80_20.html#.WKEeOvnhC9I
17. <http://prezzi.com/g3hdorks38/requisitos-de-apertura-de-un-consultorio-dental/>



Biblioteca del Congreso - Washington, D.C., U.S.A.