



Cómo tener éxito en tu consultorio dental

Alfredo Carrión Fajardo
Mauricio Aguirre Balseca
Jonathan Panchi Lasluisa

Cómo tener éxito en tu consultorio dental



Alfredo Carrión Fajardo
Mauricio Aguirre Balseca
Jonathan Panchi Lasluisa

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás
Guayaquil - Ecuador
compasacademico@icloud.com
<https://repositorio.grupocompas.com>



Carrión A., Aguirre, M., Panchi, J. (2024) Cómo tener éxito en tu consultorio dental.
Editorial Grupo Compás

© Alfredo Carrión Fajardo
Mauricio Aguirre Balseca
Jonathan Panchi Lasluisa

ISBN: 978-9942-33-885-3

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Agradecimiento

Deseo agradecer a todas esas mentes brillantes que han realizado su colaboración científica en el mundo del emprendimiento y en el universo odontológico.

A todos los profesores, que, en algún momento determinado, tuvieron que ver con mi desarrollo profesional.

Agradecer también al profesor Fabio Aznar por su guía inmejorable. Sus conocimientos han resultado ser de oro, para mí.

Bendiciones para todos y muchísimas gracias.

Índice

Prólogo.....	6
Introducción.....	8
Error primero	17
Sacar, de manera incorrecta, los costos que generará tu inversión	17
Caso 1.....	19
Caso 2	20
Error segundo.....	24
Elegir de forma apresurada la ubicación de tu negocio	24
Realizar Scouting.....	25
Filtrar.....	26
Tomar aforos	26
Comprobar la visibilidad de tu local	27
Pedir referencias del lugar	27
Presupuesto para remodelación	27
Error tercero.....	32
No realizar análisis de mercado	32
Error cuarto	39
“No conocerte ni saber qué quieres”	39
“Lo que no aparece en internet, no existe”	48
Error quinto.....	50
Elegir de forma errónea a tu equipo de trabajo.....	50
Error sexto	55
No elegir bien, los precios de tus servicios	55
Consejos útiles para gastar menos.....	67
Error séptimo	68

Iniciar sin iniciar	68
MANUAL DE USUARIO DENTAL CARRIÓN	70
Consejos para que tus pacientes te amen	85
Consejos para ser mejor cada día.....	87

Prólogo

Si eres dueño de un negocio incipiente, o estás pensando en comenzar uno nuevo, este libro es para ti. Si eres odontólogo, o estudiante de odontología, con sólidos planes de abrir tu propio consultorio dental en cualquier momento, sin dudas que este libro, está escrito para ti de inicio a fin.

En fin, sea cual sea tu condición laboral, religiosa, étnica, migratoria o sexual, este libro será tu próxima biblia a partir de este momento.

De igual manera, aunque trato algunos temas específicos de estomatología, considero, que este libro, aplica para todas las personas que van, o están dando sus primeros pasos en el mundo empresarial, en el mundo de los negocios y del emprendimiento; en busca de la libertad financiera y del éxito. **Thomas Edison dijo en algún momento: “No fracasé, tan solo encontré 10000 maneras de como no hacer una bombilla”**

Esa es la razón, por la cual hoy, estoy escribiendo este libro.

En la universidad nadie nos enseña lo que nos toca aprender del modo más rudo, fuera de ella. Ningún profesor de odontología (al menos en el país donde me formé) te enseña educación financiera, marketing, administración de empresas, etc. De modo que cuando llega la hora de emprender, el camino se hace tortuoso, porque somos genios en

nuestra rama médica, pero incompetentes en la parte de ventas, comunicación, liderazgo.

Pensándolo bien, durante la secundaria o el preuniversitario, tampoco te instruyen acerca de estos temas. ¿Será debido a la sociedad en la que vivimos? ¿Tendrá razón Robert Kiyosaki cuando asegura, que si continuamos haciendo lo que dijeron nuestros padres (ir a la escuela, graduarse, conseguir un empleo y ahorrar dinero), estamos perdiendo? Creo que sí. Y más aún, en un mundo que posee un sistema tan manipulado y con trabas.

Debido a todo lo expuesto con antelación, espero que disfruten de este libro. Cabe recalcar, que no me considero un experto en el tema. Lo que conozco es una gota y lo que desconozco, un océano; pero confío a plenitud en que mi historia, traerá beneficios para algunos. El camino se vuelve más fácil de recorrer cuando contamos con una guía, por eso, de manera especial, compartiré con ustedes toda mi experiencia.

Introducción

Bueno... Empecemos.

Yo trabajaba en una empresa pública, recibía un salario, pertenecía a la parte de la población que no era libre, ni de forma financiera, ni de forma espiritual. Estaba esperando una suma de dinero proveniente del sacrificio de mis padres, la misma que utilizaría para poder arrancar mi sueño. Por desgracia, los planes no salieron como lo esperaba y nunca pude contar con esa generosa cifra. Sin embargo, algo milagroso ocurre cuando tus ansias y empuje son más grandes que tus posibilidades económicas.

“Cuando deseas algo, todo el universo conspira a tu favor para que realices tu sueño”

Paulo Coelho

Gracias a Dios, este bello país de Ecuador, mi segunda patria, me acogió de maravillas y tuve mucha suerte. Me fui a un banco nacional a pedir un préstamo para poder iniciar mi negocio y abrir mi consultorio dental.

Un amigo, que ya tenía su propia clínica odontológica también, me brindó algunos consejos y me aseguró, que, por experiencia, los gastos estarían oscilando entre siete mil u ocho mil dólares, para la apertura del local; me aseguró que no pasaría de eso... y yo ciegamente, procedí

a buscar ese monto. Entonces, en Banecuador (bendito banco) hice el pedido por la suma de diez mil dólares, ya que, según los cálculos sacados por mi amigo, eso sería suficiente.

El proceso no demoró mucho, tuve la dicha de encontrarme con un ángel, el cual estaría dispuesto a ser mi garante para el préstamo, casi sin conocerme. Más bien un “loco” y no un ángel, porque, quién accede a semejante cosa, sin conocerte bien. Pero bueno, gracias al cielo por ponerlo en mi camino.

El 19 de octubre, día de mi cumpleaños; así como cuento de hadas (y tengo el comprobante para probarlo) me llaman del banco para proceder con el depósito del dinero a mi cuenta. No les puedo explicar la felicidad que sentí, fue el mejor regalo de cumpleaños de mi vida.

De inmediato empecé a llamar a los proveedores, a quienes ya había contactado desde hacía meses, para que me hicieran una proforma de lo que necesitaba, y di luz verde para que me enviaran todo. “Ese todo” sumaba 9000 dólares. Había comprado dos unidades dentales, dos compresores, instrumental, insumos, cavitrones, turbinas, en fin, todo; o al menos, eso creía.

Hasta que la cruda realidad me pegó tan duro, como un toro.

Llegó la parte de adecuar el local que había arrendado (más adelante les contaré la historia de cómo acabo arrendando el sitio) y, obviamente, nunca consideré que el consultorio también necesitaba

adecuaciones, indumentaria, rótulos. En fin, acabé gastando mucho más del presupuesto que había formulado al inicio.



Figura 1 "Primeras adecuaciones para la recepción de un consultorio" - Fotografía Jonathan Panchi

Cuando estás recién comenzando, que todo es duro, cada paso debe ser realizado con mucha sabiduría, porque después, uno se lo siente. Los errores traen consecuencias, esta es la vida real. De seguro se imaginan que aquel primer mes fue difícil para mí... No lo fue en realidad. Yo continuaba trabajando en mi empresa, el salario no era malo y podía aguantar alguna que otra recaída.

Días después, me dirigí a un centro de dermatología para que me realizaran un chequeo de rutina y el sitio me encantó. Era limpio, bonito, tenía clase; era justo lo que quería para mi consultorio. Al sostener conversaciones con la doctora, me manifestó que estaban

arrendando un consultorio (o sea, el espacio para colocar uno) y me llevó a verlo.

Me pareció un poco pequeño, pero las ansias que tenía por iniciar con mi negocio y, además, que en realidad me gustó mucho el centro médico, me llevaron a tomar de manera apresurada la decisión de arrendar el sitio. El monto a pagar mensual por ese espacio reducido, era de cuatrocientos dólares, una cifra demasiado elevada, pero que yo veía bien al inicio. Y claro está, si no tienes en tu cabeza ningún conocimiento de negocios, no tendrás ni idea de los factores que debes de tomar en cuenta para seleccionar tu local.

Pasé por alto la ubicación, no me fijé si el sitio era concurrido, es decir, si tenía tráfico de personas, si poseía estacionamiento propio, si era fácil para los clientes llegar. No tenía idea de nada en lo absoluto. Luego de recibir un espacio totalmente vacío, entendí que iba a gastar más dinero de lo planificado porque no contaba con muebles, adornos, tampoco había tomado en cuenta las instalaciones que debían hacerse. Total, un despiste absoluto.

Había sacado la cuenta de los gastos que necesitaría hacer para abrir mi consultorio dental, de manera errónea y aquí cada error cuenta. Eso suponía tener que meter mano de un mes de sueldo, para solventar ese “pequeño imprevisto”. Al final, el sitio quedó listo y vaya que se veía bonito, bien diminuto, pero bonito.

Era el momento de comenzar a funcionar, pero antes necesitaba hacerme de un pequeño grupo de trabajo: una asistente dental y un profesional odontólogo. Mi idea era seguir laborando en mi empleo público, hasta ver cómo iba evolucionando mi negocio. Para el puesto de asistente dental elegí a una chica que me recomendaron, pero la elegí así sin más. Sin hacer una selección apropiada, ni tomar en cuenta, las normas básicas de contratación de personal en talento humano. Y era obvio que así sería, pues no sabía nada del tema.

¿Qué podía preguntarle? ¿Qué clase de entrevista le haría?

Con la odontóloga que seleccioné tomé más aspectos en cuenta, ya que teníamos detalles técnicos que discutir, pero, aun así, mi elección no fue basada en ningún tipo de conocimiento para la contratación del personal.

Llegó la parte en donde me tocaba decidir cuáles serían los costos de los tratamientos que realizaría. Un punto tan importante como este y lo hice de manera incorrecta también. Es cierto que tenía una ligera noción de los precios del mercado local, pero solo de algunos, nunca hice un estudio de mi competencia, ni siquiera sabía quiénes eran los competidores, ni qué ofrecían.

Tomé como referencia una lista de precios de un consultorio dental en el cual había trabajado durante mi estadía en la ciudad de Quito y así tal cual, la puse a funcionar para mí, sin realizar ninguna modificación.

Entonces, arrancó el negocio.

Los primeros meses fueron algo flojos, correspondientes al inicio de cualquier negocio común, sin embargo, los ingresos fueron mejorando. En esos primeros cuatro meses, nunca supe cuánto dinero ingresó a mi consultorio, ni cuánto gasté. Aún no tenía mi hoja contable hecha para aquel entonces, así que, esa información se perdió. El tema de los precios se convirtió en una pesadilla para mí.

A algunos pacientes les parecían valores altos, otros estaban conformes. Pero cuando venían esos días, en donde el flujo de clientes disminuía, entraba en pánico, lanzaba una promoción y bajaba mis precios. Algo que haría con relativa frecuencia, hasta entender cuán errado estaba actuando.

No comprendía la verdadera razón, de por qué mi consultorio no estaba dándome lo que yo esperaba. No sabía nada de marketing, ventas o mercadotecnia. Y justo por eso no encontraba el rumbo.

Cada vez que un paciente regateaba el valor de algún tratamiento, yo accedía a bajarlo hasta llegar al monto donde él deseaba. Cuando mencionaban las mágicas palabras “Me voy con otro”, o “En otro consultorio me dejan en tanto”, el sudor comenzaba a correr por mi frente y accedía a hacer el tratamiento por un costo que no era el deseado, solo para retener a ese paciente y lograr dicha venta.

Pero entendí algo más adelante: **El paciente que te elige porque le ofreces un precio bajo nunca será tuyo. Siempre habrá alguien dispuesto a bajar más los precios que tú.**

A pesar de los altos y bajos, del desconocimiento y todas esas cosas, aún me destacaba por lograr esa conexión con los pacientes, hacer buenos tratamientos y educarlos. Por esa razón, siempre lograba mantener mis ingresos de manera positiva. Pero no era suficiente.

Unos meses más tarde, tomé la decisión de que cambiaría de local. Deseaba un sitio más amplio, que tuviese más privacidad en las consultas, ya que, en el local actual, las unidades odontológicas, o, mejor dicho, los cubículos, estaban apenas siendo separados por una pared falsa, ligera y no brindaban el confort deseado. Además, había comprado un equipo de rayos X periapicales y no contaba con el espacio que necesitaba para instalarlo, ni tampoco con el permiso de la dueña del centro médico, para utilizarlo.

Así que me decidí. Busqué de forma apresurada otro local, encontré un sitio muy amplio, bonito, y me mudé. En realidad estaba ubicado muy cerca del anterior, pero para ese entonces, aún no sabría, que moverme exactamente, cuatro cuerdas más hacia el norte, irían a marcar una gran diferencia.

El nuevo consultorio, había quedado bellísimo, una vez finalizado su proceso de acondicionamiento. Contaba con una enorme sala de espera, dos oficinas separadas e independientes (es decir, dos

sillones), tenía escritorio en uno de ellos, dos baños, recibidor, área de esterilización y área de rayos x. Bien espacioso el sitio, lindo, adornado, perfecto para mí.

Pero algo pasaba que mis consultas irían a disminuir; el flujo de pacientes iba en picada de manera inesperada y sospechosa. Yo estaba en shock, no entendía qué ocurría. La atención seguía siendo la misma, incluso habíamos mejorado en varios aspectos. Por fin contábamos con un consultorio dental digno y elegante para el beneficio de nuestros pacientes. ¿Cuál era el problema?

Bueno, que nadie mencionó que la zona era peligrosa y yo tampoco pregunté. Mis pacientes estaban asustados, no querían visitarme en ese sitio. A muchos les habían robado en la misma cuadra, otros habían tenido feas experiencias lidiando con drogadictos. En fin, un fracaso total de mi parte y mucha pérdida de plata.

Entonces, entendí que necesitaba cambiar, comprendí que procuraba aprender ciertas aptitudes, las cuales, hasta ese momento, ignoraba y las mismas, me dificultaban progresar en vez de evolucionar. Comencé a despertarme a las cinco de la mañana, a estudiar y a leer libros de marketing, de ventas, de administración de empresas, de mercadotecnia, de liderazgo, de todo aquello que no te enseñan en la universidad y que su desconocimiento, puede matarte cuando te sumerges en el fabuloso, pero a la vez, duro mundo del emprendimiento.

Aquí comienza esta lección para ustedes. Hoy, pondremos fin o evitaremos cometer estos errores al exponer todos los que yo cometí. Empecemos.

Error primero

Sacar, de manera incorrecta, los costos que generará tu inversión

Ya les había mencionado que no fui certero a la hora de sacar de forma correcta los costos que generaría mi inversión. También les mencioné que había tomado como referencia la opinión de un amigo que ya se había insertado en el mercado y quizás ustedes digan: «Vaya, pero que tonto» Pero en realidad puede pasarnos a muchos. Para que me entiendan mejor, les estoy hablando, de que era la opinión de un excelente amigo, el cual, nunca pensé, me diría algo con el objetivo de hacerme daño o perjudicarme.

A eso sumemos que ya este amigo tenía su propio consultorio dental y estaba a punto de abrir un segundo. Entonces me dejé llevar y respaldado por la ignorancia, confié en los valores que él me proporcionó tras hacer una cotización por OLX, una página de compra y venta de artículos.

Claro, yo también hice mi tarea. También contacté con varios depósitos dentales y les pedí una cotización de todo lo que necesitaba. Pero los valores que me dieron eran más altos que los investigados por mi amigo. Eso sí, todo cuanto me ofrecían en estos depósitos eran instrumentos y equipos nuevos de fábrica, muy diferente a los evaluados en OLX, que eran de uso.

Yo quería que todo fuese nuevo. No con el pensamiento de niño rico: “Todo debe ser nuevo porque me merezco cosas buenas”, sino con el pensamiento lógico, de que un equipo usado no posee la misma vida útil que el nuevo, y mucho menos, te brindan una garantía técnica por ello.

Eso sí, nunca tuve en mente gastar en los equipos más costosos del mercado; siempre tuve clara la idea de que estaba empezando, y que, para hacerlo, no necesitaba hacer una inversión tan grande en maquinaria costosa. Además, de haber querido, tampoco contaba con el dinero para ello.

Y aquí quiero abrir un paréntesis.

Si eres una persona de buenos recursos y tienes la posibilidad de elegir a placer los equipos que desees, sin verte afectado por los costos, excelente. Pero si eres una persona, la cual toma sus decisiones de compra guiándose por lo que opinan tus amigos poseedores de grandes posibilidades económicas y quieres aparentar algo que en realidad no eres, con el objetivo de encajar en el grupo; te voy a pedir que reflexiones.

Te expondré dos casos reales para que puedas comparar:

Caso 1

Doctor con pocos recursos económicos. Abrió su consultorio dental con una inversión modesta. Compró sillones dentales modernos pero chinos, una marca poco conocida pero muy utilizada en su país. Toda la maquinaria le sumó 7 mil dólares, solo la maquinaria. Es una cifra que puede costearse con facilidad si haces bien tu trabajo. En caso de que fracasara tu negocio, incluso puedes hacer esa suma en unos meses, para pagar tus deudas. En cambio, veamos el segundo caso.



Figura 2 "Consultorio equipado con lo esencial para brindar atención odontológica básica" - Fotografía Jonathan Panchi

Caso 2

Doctora con un poco más de recursos. El monto que sumó su gasto en maquinarias fue de 15 mil dólares, repito, únicamente maquinaria. La doctora ha tenido días en los que ha pensado seriamente en cerrar su consultorio dental porque la situación se ha vuelto difícil y no es fácil en ocasiones, lidiar con las deudas y los pagos de su tarjeta de crédito, utilizada para abrir su clínica dental. Si cerrara en este momento, sería un enorme fracaso para ella y tendría una deuda mayor.

Lo que deseo explicarles, es que, no es malo gastar en tecnología, sillones dentales de última generación, etc. Pero para todo esto, existe un momento preciso. Al inicio, debes ir con calma y reducir los costos de tu inversión para minimizar el riesgo. Luego, vas examinando tu negocio, tus ingresos, y en ese momento, podrías tomar una decisión para hacer una compra de algún equipo que vaya a mejorar tu vida, la calidad de tus tratamientos, etcétera; en caso de necesitarlo en realidad. Si



Figura 3 "Consultorio equipado con tecnología avanzada para ofrecer atención odontológica especializada." - Fotografía Jonathan Panchi

perteneces al grupo social agraciado económicamente, puedes gastar sin problemas.

Sin embargo, no cometas el error de creer, que, porque tienes una clínica con equipos más avanzados, tendrás más pacientes. Los equipos avanzados no generan prospectos ni clientes, eso lo haces tú. Es cierto que una vez que tengas ese flujo deseado, contar con mejores equipos para ofrecer mejores tratamientos o brindar más confort, sería lo ideal. Pero mientras tanto, concéntrate en hacer bien tu trabajo con lo que tienes, sin perder nunca la visión de expandirte y mejorar.

Recuerden que les hablé de cómo terminé gastando más de lo que tenía. Y eso ocurrió porque, a veces, confiamos mucho en nuestro cerebro. No anotamos ciertos detalles porque confiamos que los recordaremos y no es así. Cuando estamos inmersos en esta actividad de abrir un negocio, tenemos muchas cosas en la cabeza. No basta nuestra capacidad mental para almacenar la información. Debemos anotar todo.

Yo, por ejemplo, tenía comprado todo lo relacionado con la odontología, pero había olvidado lo demás. Entiéndase por “lo demás”, con todo lo que no cuentas, porque le restas importancia, ya que nunca antes habías emprendido ni abierto un negocio. Les voy a poner un ejemplo.

Equipo, instrumental, insumos u otros.	Valor en dólares
Sillones dentales	5000
Compresores	1000
Cavitrones	700
Insumos	4000
Instrumental	1000
Equipos de rotación	800
Total	12500

Faltan datos. ¿Cierto? Pues claro. Pero esto pasa con mucha frecuencia porque solo tenemos en mente la parte importante, la parte urgente: todo lo odontológico.

Debemos asegurarnos de colocar en esa tabla cada valor: Costo de alquiler, mes de garantía, gastos en adecuaciones, pagos a trabajadores, compras de aires acondicionados, dispensadores de agua fría y caliente, dispensadores de jabón y papel, bombillas de luz, adornos, pagos de permisos de funcionamiento, salario de asistente dental, secretaria, honorarios de colegas que trabajarán para ustedes. Todo, queridos amigos; hasta las servilletas hay que contabilizarlas.

No pueden omitir ningún gasto porque al final del día, estos tienen que provenir de algún lado.

En ocasiones no tenemos pensado hacer un gasto y luego aparece. Por ejemplo, yo compré los sillones dentales, pero no coloqué el valor de la instalación de los mismos, tampoco el gasto de envío que no estaba incluido en la compra. Y todo suma, así que ojo con esto, sumen cada centavo porque, de lo contrario, se encontrarán con falencias económicas que pueden incidir de manera directa en la alteración de sus finanzas.

Por eso, les recomiendo preguntar a sus proveedores, absolutamente todo con relación a sus compras, de esta manera podrán saber los beneficios o servicios que les incluye en la compra realizada y lo que no.

Entonces, ahora que saben que no deben omitir ningún detalle contable y para que quede aún más claro lo que deseo transmitirles, imagínense por un segundo este panorama: No posees un empleo, lograste reunir el capital justo para comprar todo lo que consideraste importante y olvidaste toda una serie de detalles. ¿Cómo obtienes más dinero del que tienes, si no puedes pedirle a nadie más? Es complicado.

Estás combatiendo en una arena peligrosa, olvidaste llevar tu espada y tu oponente está bien armado, parado justo enfrente de ti. ¿Sabes que te hará pedazos? ¿Cierto?

Error segundo

Elegir de forma apresurada la ubicación de tu negocio

Les confieso que, cuando decidí abrir mi consultorio dental, no tenía ni la más mínima idea de qué aspectos debería tomar en cuenta para elegir de manera adecuada su ubicación. La elección que hice en aquel momento, fue realizada debido a una emoción primitiva experimentada.

Había ido a visitar una clínica dermatológica para tratar unas lesiones que tenía en una de mis manos y el sitio me gustó mucho. Se parecía bastante a lo que yo deseaba tener algún día. Todo limpio, pintado de blanco, pulcro, nítido, ordenado.

Una vez acabado mi tratamiento me tomé algún tiempo para conversar con la dueña del centro y le comenté que estaba buscando un lugar en donde colocar mi consultorio dental. Casualmente, la doctora disponía de un espacio que estaba alquilando y a ella le interesaba mucho contar con un profesional que actuara como su aliado para de esa manera captar más pacientes.

Me llevó a conocer el espacio que estaba alquilando, el cual quedaba adyacente a donde atendía ella, y me pareció excelente, porque todo mantenía la misma uniformidad que el resto del centro. Eso sí, era un local pequeño, más bien parecía una oficina y contenía en su interior un baño privado.

Pero como les mencioné al principio, la emoción de querer comenzar cuanto antes me dominó por completo y acabé aceptando, sin hacer mayor oposición, a rentar ese espacio por el valor de 400 dólares mensuales. Una exageración de dinero, pero nadie me obligó a tomar esa decisión.

Para mi suerte, el sitio quedaba en una zona que sí era bastante transitada, pese a no estar ubicada en el centro de la ciudad. A su alrededor, contaba con la presencia de hospitales, colegios, mercados, empresas públicas y privadas, etc. Estaba colocado en una segunda planta, la misma que era compartida con la doctora en Dermatología, y en la planta de abajo quedaba un centro de ecografías. Muchos pacientes frecuentaban el lugar, una y otra vez, así que eso fue conveniente para mí.

Entonces, les repito, acá tuve suerte, porque a grandes rasgos, no estaba tan mal pese a omitir varias consideraciones, antes de seleccionar el sitio geográfico de trabajo. Muchos expertos consideran, que, la elección que realices, puede significar el éxito o fracaso de tu negocio. Por eso vamos a estudiar estos puntos importantísimos que nos deja el maestro César Fabián:

Realizar Scouting

Esto quiere decir que debes salir con toda paciencia a buscar locales. Si estás corto de tiempo no va a funcionar al cien por ciento este

ejercicio tan importante para ti. Lleva un cuaderno para que anotes direcciones y referencias, también puedes tomar fotos con tu Smartphone. Lo que nos interesa, es que no pierdas ese local que te pareció agradable y apropiado para ubicar tu negocio.

Filtrar

Esto se resume, en buscar toda la información pertinente a las condiciones de renta del local que estás escogiendo. Entiéndase por esto como el valor de renta, cláusulas del contrato de arrendamiento, señalamientos del arrendatario, etc.

Tomar aforos

Este punto es determinante. Significa que deberás ubicarte fuera del local que elegiste investigar y deberás contar el número de personas que transiten a un metro de la entrada del sitio. Este ejercicio deberías hacerlo en diferentes días de la semana y a distintos horarios para que puedas comparar y tener claro en qué días habrá más movimiento por esa zona que elegiste. Para tener un buen aforo, deberán pasar por la entrada de tu negocio, al menos siete personas por minuto. De lo contrario, no sería un sitio ideal para colocar tu empresa.

Comprobar la visibilidad de tu local

Debes comprobar la visibilidad de tu negocio a 10, 50 y 100 metros. Fíjate si hay algún obstáculo que esté impidiendo la visibilidad de tu local (palmeras, postes, grandes rótulos, etc). Debes estudiar cuáles de estos obstáculos puedes resolver y cuáles no. En el caso de que no puedas hacer nada, debes saber que esto le restará algunos puntos a tu sitio.

Pedir referencias del lugar

Puedes pedir a los dueños de negocio que tienes a tu alrededor y a los habitantes del vecindario, que te cuenten un poco la historia del lugar que quieras arrendar. Ellos te dirán si es un sitio tranquilo o no, si se ha dado algún caso de asalto u otro conflicto. En fin, ellos te harán la historia real de tu ubicación geográfica.

Presupuesto para remodelación

Debes verificar que los gastos por remodelación o adecuaciones que te tocarán hacer, estén dentro de tu presupuesto. De lo contrario, aunque sea un buen local, estarás empezando con el pie izquierdo si comienzas gastando más de lo que en realidad puedes costear.

Todas estas consideraciones son vitales, para que, al elegir la ubicación de tu negocio, no te encuentres en el camino del fracaso.

Luego de que pasara un año desde la apertura de mi consultorio, decidí que quería ampliarme a un establecimiento más grande, con más privacidad; en donde pudiese, además, colocar un departamento de rayos X, ya que en el sitio donde me encontraba, no era posible. Entonces, sin más, comencé a buscar un nuevo lugar de alquiler para mover mi consultorio. Estuve buscando unos días y no aparecía nada que me llamara la atención y tenía mucha prisa por irme. Una tarde, salí más temprano del trabajo y caminé una vez más por la misma zona en la que me encontraba. Pensé que, en realidad, sí tenía un buen flujo de pacientes ahí, así que por qué no continuar en esa ubicación.

Al final, encontré un bello punto a cinco o seis cuadras de diferencia de donde me encontraba, acondicioné el inmueble, instalé todos mis equipos y nos mudamos. Al principio todo parecía normal, pero en unos meses, estábamos percibiendo que nuestro flujo de pacientes había disminuido. Y les digo que estábamos mucho más visibles, más amplios, más cómodos, pero no nos iba igual de bien. La razón: **“Nunca pregunté qué tal era la zona”**.

Podía notar cada vez que un paciente iba a visitarnos, el miedo en sus ojos. El sitio era inseguro, peligroso. Muchos me contaron sus malas experiencias en el sector. Y esa información, queridos amigos, nadie te la dice al momento que vas a alquilar. El dueño del inmueble, quien sin dudas, lo que desea es vender y ganar dinero, no te dirá bajo ninguna circunstancia, que su propiedad no es idónea para ti, ya que

el sitio es peligroso. Al contrario, te dirá lo que me dijeron a mí: “No vas a encontrar un lugar como este”

Por esa razón, debes hacer bien tu tarea. Antes de arrendar una propiedad, pregunta a las personas de la zona por la seguridad del vecindario, habla con los dueños de negocios y con los habitantes de esa región y ellos te darán mucha información valiosa, la cual te servirá para tomar una decisión.

Creo que no tengo que decirles, que perdí mucho dinero y tiempo durante ese cambio de local. Un fracaso total.

Fracaso que iba a obligarme a despertarme todos los días a las 05:00 de la mañana para estudiar marketing, administración de empresas, redes de mercadeo, liderazgo y manejo de redes sociales. Entonces, con toda esa información y con los fracasos que tuve, agarré un poco de conocimiento.

Es cierta la frase de que con los golpes aprendes.

Al final me comprometí a hacer las cosas de una mejor manera y empecé a poner en práctica todo lo aprendido. Me tomé todo mi tiempo para la selección de un nuevo lugar. Seguí cada uno de los pasos que les enumeré para la elección de un inmueble comercial, y al final, conseguí algo muy bueno. Ubicado en el centro, en una zona con una afluencia de personas muy elevada, vecindario seguro, sitio muy visible, en fin, un sitio genial en el cual hoy en día, me encuentro, pero ya saben que conseguirlo, no fue nada fácil.

En uno de los grupos de Facebook en los que estoy, un día, algún odontólogo preguntó si era necesario colocar su consultorio en un lugar visible a la hora de iniciar con su empresa. Me sorprendí mucho con las respuestas de muchos colegas. Decían que no era tan importante, que mientras hicieras un buen trabajo, eso sería suficiente.

La pregunta que les hago es: Acabas de abrir tu consultorio, no eres una celebridad. ¿Cómo consigues decirle a la gente que eres un excelente doctor?

Eso mis queridos amigos, es una situación que se dará con el transcurso del tiempo, no sale de la noche a la mañana. Ahora, es muchísimo más fácil para alguien que se encuentre muy bien ubicado y reciba a varios pacientes al día, solo porque está en un paraje visible. Si no te convences, abre dos consultorios idénticos. Coloca uno en un sitio visible y transitado, y el segundo déjalo escondido en calles con poco paso peatonal o vehicular. Después me cuentas en cuál te va mejor.

Espero que hayas comprendido la lección:

“La ubicación de tu local, definirá el éxito de tu negocio”

Te dejo con más consejos sanos, esta vez tomados desde el punto de vista de emprendedores/expansión:

1. El primer paso para definir **la ubicación de una empresa**, es realizar un **estudio de mercado** de la oferta inmobiliaria que existe en la zona que consideras apta para instalar el negocio.

2. Una vez que identifiques las diversas opciones inmobiliarias, analiza la **potencialidad** de esa zona, es decir, **cómo son los clientes que por ahí transitan.**
3. Para asegurar que tu elección es la adecuada, es necesario hacer una investigación de **tráfico vehicular y peatonal.**
4. En cuanto a la ubicación, por regla general, el final de la calle o la esquina son mejores, porque tienen mayor visibilidad. La siguiente opción es a media calle, y si te ofrecen un local más escondido, entonces no es conveniente tomarlo.
5. Otro punto importante es elegir una zona donde haya (por lo menos a 500 metros) **oficinas u otros centros comerciales.** Al estar cerca de otros negocios que generen el paso de la gente, es casi un hecho que se visitará el tuyo.

Error tercero

No realizar análisis de mercado

Cuando ya estamos decididos a poner en marcha las acciones que nos llevarán a realizar la apertura de nuestra clínica o consultorio dental, creemos que es tan solo cuestión de decir “Abriré aquí mi empresa”, y que de manera automática ya comenzaremos a tener éxito. Ojalá fuese así de sencillo.

La mayoría de los dueños de negocio con poca o ninguna experiencia en “business”, cometen el error de no planificar un estudio de mercado. El mismo error que, por supuesto, cometí, y el cual deseo evitarles cometer a ustedes. Para ello, vamos a entender, qué es un análisis de mercado.

Un **análisis de mercado** te proporciona información sobre industrias, clientes, competidores y otras variables de un mercado, en el cual nos queremos desarrollar. También permite determinar la relación entre la oferta y la demanda de un determinado producto o servicio. Los datos analizados se utilizarán como backup para la toma de decisiones.

Me gustaría compartirles esta valiosa información que encontré en desarrolloweb.com para que puedan tener mayor claridad en el tema.

¿Qué es un análisis de mercado?

En el término más básico, un análisis de mercado es un estudio de:

- Un problema en particular o una oportunidad de mercado.
- Las necesidades de un mercado objetivo que requiere solucionar un problema o una oportunidad.
- Ideas para el mercadeo de un producto en particular o un servicio que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.

¿Cuándo se debe de realizar un análisis de mercado?

- Cuando se está iniciando un negocio.
- Cuando se está entrando a un mercado nuevo.
- Cuando esté usted considerando, agregar un producto nuevo o servicio.

¿Por qué debe usted realizar un análisis de mercado?

- Para minimizar el riesgo de su negocio.
- Para entender los problemas y las oportunidades.
- Para identificar las oportunidades de ventas.

- Para planificar su mercadotecnia/o mensaje de venta.

El proceso para realizar un análisis de mercado se puede dividir en tres partes:

Parte 1 – Entendiendo las Condiciones del Mercado

Esto le dará a usted, la información básica acerca del mercado completo: – el tamaño, la competencia, los clientes.

Parte 2 – Identificar las Oportunidades de Mercado

Esto le dará una información más específica acerca de sus problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo, esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras; factores externos y más información sobre sus competidores.

Parte 3 – Desarrollar Estrategias Dirigidas a un Mercado

Aquí es en donde la investigación de mercado le marca el camino. Le ayudará a encontrar las oportunidades de crecimiento para su negocio. Entendiendo el mercado y conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, usted podrá crear una estrategia que lo separará de sus competidores.

A continuación veremos diez preguntas que le pueden ayudar a iniciar:

1. ¿Cuál es el mercado que quiero alcanzar?

- ¿Quiénes son? (Demografía Básica)
- ¿Cuál es su principal problema en relación con su mercado?
- ¿Cuáles de sus necesidades pueden ser cubiertas por los productos o servicios en este mercado?

2. ¿Quiénes son mis competidores en este mercado?

- ¿Ellos son exitosos en este mercado?
- ¿Ellos proveen un producto o servicio similar?
- ¿Cuál es la participación de mercado de mis tres más grandes competidores en el mercado?

3. ¿Existe capacidad para crecer en ese mercado?

4. ¿Cuál es el tamaño de ese mercado?

- ¿Hay espacio para crecer?
- ¿La industria está creciendo? ¿Es estable, saturada, volátil?
- ¿Está declinando?

5. ¿En qué se diferencia mi producto o servicio al de la competencia?

6. ¿Cómo puedo alcanzar este mercado?

- ¿Cómo está mi competencia alcanzando ese mercado?
- ¿Es la manera más efectiva?
- ¿Cuáles son los modos alternos para alcanzar ese mercado?

7. ¿Cuáles son los modelos de negocios de mis competidores en este mercado?

- ¿Son efectivos?
- ¿Existe alguna manera de hacerlo de diferente forma o mejor?

9. ¿Qué es lo que los clientes esperan de este tipo de producto o servicio?

10. ¿Cuál es su ventaja competitiva en este mercado?

Una vez que acabes de llenar esta información, tendrás una idea más clara de todo lo que quieres y puedes lograr, si te enfocas y comienzas a trabajar en ello. Recuerda que vas a invertir no solo dinero, sino tiempo también. Debes hacer que valga la pena todo el esfuerzo que le dedicarás a crear tu empresa, para ello, deberás conocer el mercado.

Ahora. ¿Qué ocurre si no hago este estudio?

Pues, yo no lo hice. Por esa razón me tocó aprender a base de golpes, de caídas y fallos. Me tomó algún tiempo comprender todo lo que hoy les comparto de manera rápida y simple. Para empezar, ni sabía quién era mi competencia, ni qué ofrecían, la verdad no me interesaba conocer esos detalles. Pero cada información es importante.

Estudiar a tu competencia, no significa que estás realizando una acción deshonestas. Esta información te ayudará para definir precios, protocolos, no cometer los mismos errores que tus colegas, etc. La competencia que deseamos tener, es aquella que trae prosperidad. No deseamos hablar mal de ningún colega para tratar de sobresalir

nosotros. En la vida, así como en nuestra empresa, todo llegará por la vía correcta. Tan solo dedícate a trabajar de manera inteligente y notarás la diferencia.

Pueden estudiar mucho más acerca de cómo hacer análisis de mercado. Les recomiendo, también, el libro de la colega Erika Herrera, **“Dónde están los pacientes”**.

Error cuarto

“No conocerte ni saber qué quieres”

Estoy seguro de que a muchos les ha pasado, que llega el paciente y les dice: ¿A ver, y por qué tengo que atenderme aquí y no en el consultorio de enfrente? O ¿Qué tiene usted de especial?

Si te ha pasado esto y el paciente te dejó sin habla, entonces quiere decir, no solo que ignoras a la competencia, sino que desconoces quién eres tú mismo. Debes ser capaz de fundamentar de manera segura quién eres y lo que puedes ofrecer que te hace diferente del resto.

Esto es como verte al espejo y decir: soy alto, moreno, tengo ojos castaños, duermo mucho, no hago ejercicio. Es decir, que debes saber quién eres en realidad. Debes conocer tus puntos fuertes y débiles, o no tan fuertes.

En odontología, se traduce en diferenciar o reconocer, lo que puedes hacer con facilidad, de lo que no. Por ejemplo, sé que cuando estamos iniciando con nuestro emprendimiento, necesitamos dinero. Pero si eres malo en una rama de la odontología, no realices el tratamiento solo por ganar plata. Más bien, trata de contactar a alguien que sí pueda hacerlo de manera correcta y ofrécele un porcentaje de

tratamiento para que lo ejecute en tu consultorio. Esto, además de ser lo correcto, te permitirá mantener a un cliente satisfecho.

A pesar de que comienzo a discutir este tema ahora, les aseguro que debería ser el primer punto en el cual se deben enfocar. Visualiza que es lo que deseas lograr, en quién o qué añoras convertir a tu empresa, quiénes serán las personas a las que atenderás, cuál será tu público objetivo.

De seguro estarán diciendo: “A todos”, “Soy doctor, debo verlos a todos”

Y, en realidad, no es así. No puedes atenderlos a todos por más que quieras. Por muy horrible que suene, no todos pueden pagar tu renta, tu comida, tus gastos en materiales y en equipos. Algunos pacientes te pueden traer más problemas que beneficios.

Quiero que pienses en un jean o pantalón marca “cualquiera”. No todos podrán usarlo, ya que no todos tienen la misma talla, ni los mismos gustos, ni el mismo capital para comprarlo. Así tal cual, sucede con tus pacientes.

No te estoy diciendo que te limites a atender a un tipo específico de persona. Lo que intento decirte, es que debes crear tu nicho de mercado. Debes seleccionar quiénes serán tus pacientes ideales, esos por los cuales, estarás ideando un plan de marketing para atraerlos, ya

que, al hacerlo, podrán beneficiarse, de forma satisfactoria, ambas partes.

Quizás te parezca muy exagerado. Yo tengo un portero eléctrico instalado en la entrada del consultorio. Cuando alguien toca el timbre, la pantalla que está dentro de la clínica se enciende y me muestra a la persona. Sin hablar con ese posible paciente y sin conocerlo, ya de manera automática, yo sé si se quedará conmigo o se irá. Así de sencillo... No se trata de que subestimo a la persona, sino de que he estudiado el comportamiento de todos.

Y con esto, me refiero, a tener a ese paciente fiel, contento y que realice compras recurrentes en tu negocio. Porque tal vez puedas atender a un paciente por primera vez y al otorgarle su plan de tratamiento y presupuesto, se desaparece.

Entonces, fija en tu mente qué tipo de cliente deseas para tu negocio. Escríbelo, anota todo a cerca de él: Edad, sexo, ocupación, pasatiempo, lugar de residencia, tipo de celular que usa, cómo viste, cuáles son sus expectativas y deseos, etc.



Figura 4 "Consultorio odontológico adaptado para ser más atractivo y cómodo para el grupo específico de pacientes que vamos a atender."- Fotografía Jonathan Panchi

Si aún no tienes esta información, la podrás obtener fijándote en las características de esos pacientes que más han invertido en tu negocio.

Una vez que tengas a ese paciente ideal creado. Comienza a trabajar para atraer a más clientes potenciales como ese. Utiliza tus redes sociales, recuerda que lo que no aparece en internet, no existe. He notado que muchos profesionales ni siquiera tienen creada una página de negocios en Facebook. La pregunta es: ¿Cómo promueven sus servicios? ¿Cómo se dan a conocer? **Tal vez seas el mejor doctor del mundo, pero si nadie lo sabe, en realidad, nunca serás el mejor.**

Muchos profesionales prefieren darse a conocer a través de la radio, la televisión o la prensa. Medios antiguos a los cuales, en realidad, no los desacredito... Pero deben entender, que el mundo ha cambiado, las

tendencias han cambiado y ustedes deben hacerlo de igual manera. Mi consejo: Usen todo lo que tengan.

Bien. Ya estamos en internet, o elegimos con lujo de detalles nuestro plan de marketing, pues excelente. Ahora nos queda irnos al consultorio dental y ponernos a rezar para que lleguen pacientes. ¿Cierto?

Falso

Debes realizar una planificación mensual de tu trabajo. Primero, pregúntate cuánto dinero deseas ganar este mes. Plasma en papel, esa suma de dinero que debes alcanzar, para poder cumplir tus sueños y vivir una vida placentera. Pongamos que deseas 6000 dólares. Entonces crea una planificación de trabajo que te ayude a lograr eso.

Te coloco un ejemplo:

TRATAMIENTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CONSULTAS	100	50	5000
LIMPIEZAS	30	60	1800
RESTAURACIONES	20	70	1400

Si realizamos la suma de los valores totales, obtendremos, 8200 dólares de ganancia. Solo les coloqué pocos tratamientos para hacer el ejercicio de manera ágil, pero ustedes deben sentarse y crear este plan de trabajo mensual. Utiliza todos los tratamientos que desees hacer, los mismos procedimientos que tienes en tu lista de precios, y sal a cumplir ese plan cada día. Verás que los resultados llegarán.

¿Te fijas en la diferencia, entre hacer esto que acabo de explicar, con sentarse y esperar a que caigan los pacientes del cielo? Este error es cometido por la mayoría de los profesionales de nuestra área.

Tal vez te preguntes, ¿cómo puedo, entonces, planificar este plan? ¿Basándonos en qué? Pues bien. Todos tenemos algo muy importante en nuestra consulta dental. La historia clínica del paciente. Acá podemos visualizar en el odontograma todos los procedimientos que debe realizarse nuestro cliente y en eso nos basaremos para generar nuestro plan de trabajo mensual.

Si cuentas con un equipo de trabajo, por ejemplo, una asistente dental o secretaria, deberás indicarle qué debe hacer. No cometas el error de dar por hecho que esta sabe lo que tiene que ejecutar. Debes liderar en tu empresa y dejar establecidas las metas para todos. Indícale cuántas llamadas telefónicas debe hacer, con cuántos clientes tiene que conversar al final del día para lograr agendar la mayor cantidad posible de estos y puedas entonces cumplir tu objetivo.

Siempre recuerda que la empresa es tuya. A nadie va a importarle más que a ti, el excelente funcionamiento de la misma. Entonces, te decía que en la historia clínica está todo lo que necesitas. En el odontograma, fijate cuáles procedimientos debe hacerse tu paciente. Si son restauraciones, extracciones, aclaramiento dental, ortodoncia y colócalo en tu plan de trabajo.

Otra forma de salir a buscar esos preciados números que deseas obtener al final de cada mes, puedes lograrlo a través de las siguientes vías:

1. Crea alianzas con empresas aseguradoras de salud.
2. Crea alianzas con otros emprendedores de tu comunidad.
3. Crea alianzas con otros profesionales dentales.
4. Crea tu página en redes sociales.
5. Usa tu imaginación.

1. Crea alianzas con empresas aseguradoras de salud

En la actualidad, existe una infinidad de empresas dedicadas a proveer salud a las personas. Ejemplo de algunas que están presente en Ecuador, tenemos a la compañía Salud SA, Ecuasanitas o Humana, por nombrar alguna de ellas. Puedes investigar y averiguar si desean contar con un odontólogo en su red de prestadores médicos y cuáles

serían los requisitos que piden. De modo general, la documentación que requieren, es muy sencilla. Solo debes asegurarte de tener todos tus documentos en regla, contar con una clínica o consultorio dental que reúna las condiciones, y muy pronto, podrás empezar a recibir una gran cantidad de pacientes, provenientes del seguro con el cual te has afiliado.

La forma de ingreso con los servicios de salud, es por volumen. Aquí cabe señalar, que deberás contar con un colchón económico para aguantar los gastos de insumos que realizarás por prestar estos servicios, ya que la mayoría de estas aseguradoras, se pueden tardar hasta cuarenta días para pagarte.

2. Crea alianzas con otros emprendedores de tu comunidad.

Todos hemos necesitado en algún momento del servicio de otro profesional: peluquero, abogado, médico, nutricionista; o hemos ido a comer a algún restaurante. Tal vez seas fanático de una pizzería o de un negocio de helados. La idea, es que te acerques a estos profesionales o dueños de negocios y halles la manera de crear alianzas con ellos.

Por ejemplo, en mi comunidad hemos reunido un grupo de aliados estratégicos. Tenemos un espacio en el cual transmitimos en Facebook y otorgamos beneficios para las personas que nos ven. Cada profesional se apoya de forma mutua y todo fluye. Todos ganamos.

Otra manera de ayudarse los unos a otros puede ser, por ejemplo: Puedes conversar con uno o varios de tus aliados para que te permitan

colocar publicidad de tu consultorio en sus empresas, y puedes colaborarles del mismo modo.

3. Crea alianzas con otros profesionales dentales.

Para cada profesional, existe esa rama en la odontología en la cual no destacamos o no nos sentimos cómodos; o simplemente no seamos especialistas en determinada área y nuestros pacientes se encuentren demandando ese servicio especializado en particular. La idea es no perder, nunca dejar de percibir remuneraciones. Para ello, podrías aliarte con otro odontólogo. Por ejemplo, si no estás especializado en ortodoncia y sabes que tus pacientes se encuentran demandando ese servicio, trata de conectar con un especialista dentro de tu comunidad y trabajen juntos. De esa manera, ambas partes ganarán y el paciente será el gran beneficiado. No tengas miedo ni sientas vergüenza de acudir a alguien más. En ocasiones, juntos, trabajamos mejor.

También puedes asociarte con una institución educativa dentro de tu comunidad y ofrecer beneficios en atención odontológica para los estudiantes. Esto te traerá atención de forma masiva y será muy bueno para tu negocio.

4. Crea tu página en redes sociales

Ya sea, una página web, o páginas para empresas en Facebook e Instagram, tu deber será contar con una o alguna de estas opciones. Debes tener buena presencia en las redes sociales, ya que el mundo

actual es netamente digital. ¿Sabes de alguna persona que no lea el periódico? Estoy seguro de que conoces miles. Ahora. ¿Sabes de alguien que no use Facebook, Instagram o Google? Creo que aquí encontrarás a muy pocos. Por eso, toma en consideración estas palabras de una de las personas más exitosas del mundo:

“Lo que no aparece en internet, no existe”

Bill Gates

Consejo importante: No necesitas pagarle a nadie para crear tu página de empresa en Facebook, Instagram o tu página web. En realidad no es tan difícil como te imaginas; solo necesitas dedicarle algo de tiempo. Al principio, como todo, te resultará trabajoso, pero después será pan comido. Facebook, particularmente, explica cada proceso con lujo de detalles. También puedes leer libros de marketing digital y redes sociales. Creo que nadie sería capaz de llevar tan bien este trabajo como tú, ya que a nadie le importará tanto tu empresa como a ti.

En Facebook tendrás la oportunidad de producir campañas publicitarias y publicitar tu marca de manera constante. Lo único que necesitas, es contar con una tarjeta de crédito o débito, la cual vas a asociar con tu cuenta de Facebook.

Tú podrás seleccionar siempre el monto que estás dispuesto a pagar y la duración de la campaña. Únicamente deberás tener en cuenta las políticas de privacidad de Facebook. Eso lo irás aprendiendo a medida

que vayas trabajando en esa plataforma. Pero créeme, es mejor invertir 100 dólares en publicidad dentro de Facebook que en volantes, por ejemplo, tiene mucho más alcance la red social.

Cuando decidas crear tu página, trata siempre de manejar este porcentaje: 20% de contenido en promociones y el 80% restante en información de interés para tus clientes. No los bombardees de manera constante con publicidad, ya que a nadie le gusta que le vendan.

Al lanzar una promoción, siempre explica las razones que tuviste para hacerlo. Nunca hagas algo porque sí.

Para la creación de páginas web, te recomiendo que te suscribas en youtube al canal de **Luis R. Silva**, su conocimiento es todo lo que necesitas para idear una página web eficiente. **El tipo es un genio salvador.**

Para la creación de diseños, puedes ingresar a **Canva**. Coloca en tu navegador de google la palabra “Canva” y tendrás una plataforma que te ayudará a realizar cualquier diseño para tu página web o de redes sociales.

Al inicio, gasté mucho dinero para que algún diseñador creara mis imágenes, luego entendí que no era necesario. Tampoco tienes que producir imágenes diseñadas todo el tiempo. Creo que los pacientes prefieren, en realidad, encontrarse con casos reales de personas atendidas por ti y que hayan tenido un excelente resultado.

5. Usa tu imaginación

Por último, usa tu imaginación. Pero úsala cada día, desde la apertura de tu negocio, hasta el día de tu muerte. De lo contrario te puedes estancar. Nunca dejes de buscar opciones que pueden brindarte crecimiento y prosperidad. Sé atrevido, innova, deja volar tu imaginación hasta lo más alto y ejecuta un plan de acción para convertir lo que sueñas, en realidad.

Eso sí, asegúrate siempre, de realizar en todo momento, las debidas verificaciones y estudios para todos esos nuevos proyectos. Mide cada detalle y compara. No dejes que el impulso alocado de hacer algo con lo que estás soñando, sea mayor a tu responsabilidad como dueño de negocio; de ser frío y calculador a la hora de tomar una decisión final.

Error quinto

Elegir de forma errónea a tu equipo de trabajo

A la familia no la podemos elegir, tenemos que conformarnos y aceptar la que nos ha tocado. Sin embargo, a los amigos y empleados, sí podemos elegirlos. Será tu responsabilidad, hacer la selección

adecuada del personal que laborará en tu empresa, porque de ello dependerá el correcto funcionamiento de la misma.

No tienes que ser un experto en selección del personal o talento humano. Solo debes prestar atención en el momento de las entrevistas y realizar el respectivo estudio de la hoja de vida. Asegúrate, desde un inicio, que la persona que deseas contratar, cumple con tus exigencias mínimas, al menos. Si esa persona se parece a ti, es la persona correcta.

Crea un protocolo de selección del personal con preguntas, para aquellos puntos que consideres importantes conocer. El equipo de trabajo que se formará, será a partir de ese momento como un carro, el cual cuenta con un motor, ruedas, dirección, etc. Si una de las partes no funciona, o lo hace de forma incongruente, el carro no caminará o presentará dificultades. Tómate muy en serio la selección de tu equipo, lee cada detalle de las hojas de vida, crea un protocolo específico para ello.

Una vez que elijas al personal, tómate un tiempo también para realizar una inducción a su puesto de trabajo. Para esto, debes ser muy cuidadoso y exquisito, ya que será la primera experiencia que tendrá esta persona en tu clínica dental. Algún detalle que pases por alto en ese momento, será, quizás, más difícil de aprender en el futuro.

Por ejemplo, si vas a hacer la inducción al puesto de tu asistente dental y le estás indicando que debe encender y apagar el compresor todos los días, demuéstrole como se hace para reducir a cero el margen de error.

En fin, enséñale cómo te gusta que se haga cada cosa y de ese modo, el trabajador lo grabará mejor.

Cuando hice la selección, por primera vez, del personal que trabajaría en mi clínica, solo tomé algunas consideraciones técnicas relacionadas con la doctora que ocupó el cargo de odontóloga. La elección de la asistente dental fue realizada a ciegas, guiándome tan exclusivamente por una referencia de un tercero.

Este es un factor que deberás tomar en cuenta. Cuando inicias un proceso de contratación y haces público el anuncio, muchas personas decidirán postularse y alguna de esas personas podrá resultar ser amigo/a de un amigo o conocido tuyo. Debido a esto, tal vez te escriba uno de ellos para recomendarte a tal persona. Mi consejo es, que no te dejes guiar por la opinión de ninguna otra persona que no seas tú mismo. Piensa en tu empresa, como el proveedor de alimentos, seguridad y bienestar para ti y tu familia. No debes permitir que nada ni nadie ponga en peligro, el buen funcionamiento de aquello por lo cual, tanto has luchado.

Por eso, selecciona con sabiduría.

Otro factor importante será el factor tiempo. En ocasiones tienes prisa para realizar esta selección del personal y requieres contratar de forma urgente. Te aconsejo que no te tomes a la ligera este proceso, así que dedícale todo el tiempo que sea necesario para ejecutar tu elección, ya

que si te equivocas, siempre podrás renovar al personal; pero además de ser un proceso engorroso, profesionalmente, no se ve bien.

Imagina, que invitas, todas las semanas, a tus padres a cenar a tu casa... y que, cada vez, le presentes a una nueva novia. ¿Cómo crees que se vería?

Una vez conformes ese equipo de trabajo, debes liderarlos con firmeza y dulzura. Trátalos como personas independientes y no como activos de tu empresa. Destaca siempre el trabajo que realizan y hazles ser mejor cada día. Olvida los insultos y los malos tratos o no tendrás un equipo de trabajo que confíe y sea leal a ti.

Reúnete a menudo con ellos y toma en cuenta sus opiniones, pues necesitarás todos los puntos de vista posibles para solucionar cada situación o encontrar respuestas a tus inquietudes y a las demandas de los pacientes.

Sé siempre puntual en tus pagos y exige, a la misma vez, por los resultados que has estado esperando. Crea ese lazo mágico en donde impere el excelente ambiente de trabajo, impregnado de paz y armonía.

Te doy un consejo: Si te encuentras recién, iniciando tu consultorio dental, puedes medir la necesidad real que tenga tu empresa para contratar al personal que necesites. Es muy importante que comprendas que dicha necesidad, no la dictas tú, sino tu negocio. Si

durante el día atiendes a cuatro o cinco pacientes, no considero que necesites contar con el servicio de ningún trabajador adicional.

Por el contrario, si tu consultorio dental se encuentra abarrotado de gente, no puedes ni tan siquiera contestar el teléfono, el cual no deja de sonar mientras atiendes, entonces te recomiendo contratar a una secretaria o asistente dental. De la misma forma, debes medir la necesidad de tu negocio para requerir los servicios de otro odontólogo. Puedes decidir si necesitas a una persona a tiempo completo, o a medio tiempo, etc.

Tener este conocimiento, te ahorrará dinero y te evitará el estrés que suele vivirse durante este proceso. Te pido que, si ya tienes una clínica dental que atiende a varios pacientes diarios, cuentas con alianzas en seguro dental y te preocupa mucho la atención al cliente, nunca escatimes en personal para tu equipo.

Tratar de tener personal cuando no lo necesitas es igual de malo que no contar con el equipo de trabajo necesario, cuando la empresa lo requiere. Todo tiene su momento, recuérdalo siempre.

Otro error que sabemos cometer, es el de querer hacerlo todo nosotros mismos. Tenemos siempre, ese pensamiento, de que nadie más podrá ejecutar una tarea como nosotros. Eliminemos ese modo de pensar y confiemos un poco en nuestro equipo de trabajo. Es sorprendente lo

que puede hacer el trabajo en equipo cuando existe una armonía y sincronización adecuada.

Un consejo importante. En caso de que requieras llamar la atención de algún empleado, asegúrate de hacerlo de manera privada. Recuerda siempre estas palabras: **“Felicitá en público y corrige en privado”**

Esta manera de actuar, mantendrá saludable la armonía empresarial.

Error sexto

No elegir bien, los precios de tus servicios

Uuuuuffff. ¡Qué dolor de cabeza!

Es bien curioso cómo los odontólogos eligen sus precios. Cada uno tiene una idea distinta a la hora de fijar el valor de sus tratamientos.

Algunos seleccionan sus precios tomando en cuenta la cantidad de diplomas que poseen, otros por la zona en la que trabajan, también porque sencillamente se les ocurre, pero la gran mayoría, fija sus precios comparándose con los valores que usa la competencia.

Para poder definir en realidad, cuánto debemos cobrar por nuestros servicios, debemos tener claro dos cosas. Debemos poder ser capaces de diferenciar entre **COSTO y PRECIO**, ya que son dos términos que suelen confundir a menudo y los unifican.

El costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. Este concepto incluye la compra de insumos, el pago de la mano de trabajo, los gastos en la producción y administrativos, entre otras actividades.

En cambio, el precio, es el resultado del costo más el porcentaje de la utilidad que hayamos fijado para vender algún servicio o tratamiento. Es de vital importancia que tengamos muy claro esas dos diferencias, de lo contrario, nunca percibiremos el beneficio monetario que estamos buscando.

El problema de elegir de manera incorrecta los precios que tendrán nuestros servicios, no solo se verá reflejado en posibles menores percepciones de ingresos, sino que, además, será muy engorroso y un verdadero dolor de cabeza. Si a cada rato estamos cambiando los precios porque no estamos cien por ciento seguros de la elección que hemos hecho, eso no será bueno para nosotros.

Los pacientes también podrán no verlo con muy buenos ojos, ya que de forma constante estás variando el valor por tus servicios, fijando un menor costo. Por esta razón, quiero que aprendan un método científico para realizar la determinación de los precios de sus tratamientos.

El método que vamos a emplear es conocido como **COSTO ABSORBENTE**. Este sistema financiero tomará en cuenta los gastos que realizamos en insumos + gastos en mano de obra para ejecutar el servicio + otros costos.

El **costeo absorbente**, también llamado costeo de absorción total, es un método de costeo contable gerencial que carga todos los costos relacionados con la fabricación de un producto específico. Este método implica el uso de los costos directos totales y los costos generales asociados con la fabricación de un producto como la base de costos.

Entre los costos directos relacionados con la fabricación de un producto están los salarios de los trabajadores que fabrican el producto; las materias primas utilizadas en la fabricación del mismo y todos los gastos generales, tal como los costos de los servicios públicos utilizados para elaborarlo. A diferencia del otro método alternativo de costeo, llamado costeo directo, los gastos generales se asignan a cada producto fabricado, independientemente de si se venda o no.

Pero bien, en esta ocasión no les voy a explicar yo mismo cómo realizar este cálculo, sino que les voy a compartir un link para que se vean el

video realizado por el doctor **Ciro Lara** en conjunto con **Dentista Millonario**, y lo estudien. Tómense el tiempo que gusten, la idea es que aprendan y pongan en práctica este estupendo método.

<https://www.youtube.com/watch?v=Fx9aALcGNN0&list=WL&index=22&t=2450s>

Bueno. Confío en que ya estudiaron el video del doctor **Ciro Lara**. Si no es así, les aconsejo no continuar leyendo hasta que lo hayan visto y analizado. Sé que tal vez, les pueda resultar algo pesado ahora, pero realizar de manera correcta este ejercicio, les libraré de futuros contratiempos.

El proceso para medir cada gasto efectuado en insumos no es difícil, pero si se lleva su tiempo. Cuando vuelvas una vez más a comprar tu kit de resina, deberás contabilizar cuántas restauraciones salen de cada jeringa aproximadamente. Asimismo, lo harás con el adhesivo, el ácido grabador, los rollos de algodón, etc. Mide cada insumo y calcula cuánto necesitas para atender a cada paciente o para realizar un procedimiento.

No sé si cuentas con un contador o si tú mismo llevas las finanzas, pero deberías estar al tanto de cuánto ganas y gastas cada mes. Para ello crea una hoja en Excel e ingresa todo lo relacionado con el dinero.

Ingresa cada día la fecha de atención, el motivo de consulta, el procedimiento que realizas, el valor del mismo, si el paciente te queda debiendo o paga de más, coloca el próximo procedimiento que deba realizarse el paciente y el nombre del profesional que lo atendió. Incluye cuál fue su forma de pago, si te dio un cheque, realizó una transferencia o pagó en efectivo. De esta manera, siempre sabrás en dónde está cada monto ingresado por medio de una venta.

Pero no solo vas a colocar lo que ingresa, sino también cuánto gastas. A eso le llamarás egreso. La idea es, que no tengas, a fin de mes, problemas a la hora de sacar la contabilidad. Te dejo un ejemplo de cómo lo hago.

Fecha	Nombre paciente	Motivo Consulta	Procedimiento Realizado	Rx	Observaciones	Valor cancelado	Próxima cita	Doctor
05/10	Maria Paz	Evaluación	Consulta	1		40	08/10	Dubuc
05/10	Juan Alce	Dolor	Endodoncia	3		320	18/10	Carrión
05/10	Lina Rojas	Control ortodoncia	Control ortodoncia		Debe 10	40	30/10	Dubuc

Esa es mi hoja de consultas, acá solo coloco lo que ingresa a mi consultorio. En cambio, en la que mostraré a continuación, será la hoja de contabilidad, acá incluyo, tanto lo que ingresa como lo que gasto cada mes.

FECHA	EGRESO	MOTIVO DE EGRESO
02/12	300	ARRIENDO
05/12	500	INSUMOS
10/12	40	ELECTRICIDAD
15/12	400	HONORARIOS DOCTORA
TOTAL	1240	

Valores ficticios para el ejercicio.

Aquí, reflejamos los gastos en insumos, gastos de alquiler, servicios básicos, en fin, todo lo que representa un gasto para ti. Así te compres un caramelo, vas a incluirlo si lo pagaste con plata proveniente de tu consultorio.

Al final de cada hoja semanal, lo que hago es, sumar los ingresos y me dará el valor total ingresado. Esos valores los resto y obtendré el valor total generado en el mes. Para obtener lo que nos deja el consultorio, le restamos al total de ingreso, el total de egresos y a eso le llamaremos líquido o ganancia. Lo veremos a continuación.

INGRESOS	EGRESOS	GANANCIA
6700	2400	4300

Observen que coloco todos los valores de ingresos y egresos para obtener el valor líquido del mes.

Súper importante:

1. No te la pases a cada rato modificando el valor de tus precios, sé constante para que no traigas confusión a tus pacientes.
2. Trabaja de manera constante para mejorar el servicio al cliente. Reúnete con tu equipo de trabajo para que pulas cada detalle. No sé si lo sabes, pero el servicio al cliente es demasiado importante. La mayoría de los pacientes que abandonan un consultorio o a algún médico en particular, no lo hacen por causa de un mal tratamiento, sino por un mal trato o por mal servicio. Trata de darles siempre más de lo que ellos esperan, pero sin bajar tus costos ni hacer descuentos. Aumenta tu valor agregado, hazlos sentir como reyes y reinas, príncipes y princesas. Sé en todo momento atento y analiza a tus clientes; deberás escucharlos y estudiarlos para conocer qué es aquello que más desean. Siempre cumple con sus expectativas.
3. Trabaja de cerca con tu secretaria y asistente dental, y crea encuestas para medir la satisfacción de los clientes. Debes

conocer por qué razón te eligen a ti en vez de a tu competencia; o por qué razón algunos no lo hacen.

4. Nunca olvides que tu público debe ser seleccionado por ti. No puedes atender a todos, ya que no todos serán tu cliente ideal. Si entiendes eso vencerás con determinación y trabajo. Lo digo porque a veces tenemos una mala racha y acude un paciente pidiendo limosnas y nos vemos muy tentados a acceder a realizarles un tratamiento por un precio menor al instaurado por nosotros. No caigas en eso, porque dicho hábito se convertirá en un desastre. Al final malacostumbras a los pacientes y no estarás contento nunca, ya que no estarás percibiendo el ingreso anhelado.
5. Bajo ningún concepto hables mal de ningún profesional. Sé que en ocasiones provoca ir a visitar a algunos cuantos para preguntarles si en realidad poseen un diploma, pero hablar mal de alguien solo trae cosas negativas y mala vibra para ti mismo. Si te llega ese típico paciente que se queja de todo el mundo, te recomiendo andar con mucho cuidado en caso de que decidas tratarlo. Son los peores tipos de pacientes que podrás encontrarte. Por lo general, en casos así, prefiero no atenderlo.
6. Ya sea un paciente proveniente de algún seguro médico privado o un paciente tuyo que no lo posee, asegúrate de tratar a todos por igual. Por ejemplo, no le ofrezcas, té al primero y al segundo

no. La buena atención al cliente debe funcionar de modo exacto igual para todos.

7. No debes temerle a cobrar y si temes, debes contar con una persona en tu equipo, a la cual no le dé miedo hacerlo. Muchos tienen la creencia de que no es ético cobrar porque somos doctores, e hicimos un juramento hipocrático. Están equivocados. Vamos a observar lo que dice este juramento.

JURAMENTO HIPOCRÁTICO:

*En el momento de ser admitido entre los miembros de la profesión médica me comprometo solemnemente a consagrar mi vida al servicio de la humanidad Conservaré a mis maestros el respeto y el reconocimiento a que son acreedores. Desempeñaré mi arte con conciencia y dignidad. La salud y la vida del enfermo serán las primeras de mis preocupaciones. Respetaré el secreto de quien haya confiado en mí. Mantendré, en todas las medidas de mi medio, el honor y las nobles tradiciones de la profesión médica. Mis colegas serán mis hermanos. No permitiré, que entre mi deber y mi enfermo, vengan a interponerse consideraciones de religión, de nacionalidad, de raza, partido o clase. Tendré absoluto respeto por la vida humana, desde su concepción. Aún bajo amenazas, no admitiré utilizar mis conocimientos médicos contra las leyes de la humanidad. Hago estas promesas solemnemente, libremente, por mi honor. **Juramento de Hipócrates. Fórmula de Ginebra. Asociación Médica***

Mundial: Asamblea 8/11 – IX – 1948. En ningún momento, el texto expresa que no debes cobrar por tus servicios. Es muy cierto que eres médico, pero recuerda que también eres empresario y las empresas se manejan con dinero, de lo contrario quiebran. Así que, no tengas miedo al cobrar. Más bien, cuando lo hagas, deberás mostrar seguridad y firmeza.

8. Presta especial atención al desarrollo de tu historia clínica. En caso de que no la vayas a realizar tú, deja siempre claro a tu personal médico, la importancia que esta posee. No solo porque es un documento legal, sino porque, además, es una potente arma de marketing con la cual contarás.

Te voy a compartir la parte de recolección de datos de mi historia clínica para que puedas entender lo que quiero mostrarte.

NOMBRE DEL PACIENTE:

CI: _____ **ESTADO CIVIL:** _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

EDAD: _____ **SEXO** _____

OCUPACIÓN ACTUAL:

GRADO DE ESCOLARIDAD: _____

FAMILIAR/ES:

NÚMEROS DE TELÉFONO:

DIRECCIÓN:

CIUDAD: _____

EXPECTATIVAS DEL PACIENTE:

GUSTOS:

Recojo una serie de datos importantes, que más adelante podré usar para fidelizar y atraer a más pacientes. Por ejemplo, en donde dice “familiares”, le pregunto a mi paciente si tiene hijos y la cantidad.

En caso de que no tenga, coloco el nombre de su pareja u otro familiar relevante. Sabiendo esto, al finalizar el tratamiento de este paciente, puedo ofrecer un procedimiento con descuento o beneficio para su familiar y de esta manera estoy captando otro cliente.

En la interrogante “expectativas del paciente”, escribe aquello que espera obtener tu cliente. No confundas esto con el motivo de consulta.

Tal vez el paciente acude con dolor, pero sus expectativas son recibir un excelente trato o mejorar su sonrisa a largo plazo. ¿Cómo saber lo que espera tu paciente? Fácil. No sé si has escuchado esa frase “Preguntando se llega a Roma” Pues, así es, pregúntale.

Interésate en saber cuáles son sus expectativas, y al finalizar el tratamiento, deberás, como mínimo, cumplirlas. Para superarlas, añade ese valor agregado, aquello que te diferencia del resto.

En donde dice “gustos”, coloco todo aquello que le gusta a mi paciente, desde su color favorito hasta el postre que más le fascina, sus pasatiempos, etc. De esta manera, el día de su cumpleaños puedo tener un detalle con este.

Grandioso. ¿Cierto?

Este es el gran beneficio de la recolección de datos en la historia clínica. Puedes incluir más preguntas, las que estimes conveniente para la fidelización de tu paciente y la captación de nuevos clientes. Pero debes hacerlo de forma consistente. No recojas datos un día y al siguiente, deja de hacerlo porque no estás de humor para escribir. Sé responsable y piensa siempre en el beneficio de tu empresa.

Por último, mantén siempre una buena relación con todos tus proveedores, visitadores médicos, técnicos de laboratorio y demás. Ellos son tus aliados también.

Consejos útiles para gastar menos

1. Si al momento de abrir tu consultorio dental, te encuentras laborando de manera pública en un centro de trabajo. Contrata a alguien para que atienda tu consulta en las horas que estarás ausente. Aún no tomes la decisión de renunciar a tu empleo, ya que los primeros meses del consultorio dental, podrían ser complicados. Ve evaluando la salud de tu negocio, los números te dirán todo lo que deberías saber antes de tomar esta decisión.
2. Muchos doctores suelen enamorarse de alguna marca o producto en especial. Por ejemplo, si te gusta mucho la resina 3m Z350, la cual es cara, trata de buscar opciones similares, pero que resulten más económicas. El mercado está repleto de excelentes resinas a un costo justo. Esto te permitirá obtener más margen de utilidad por el producto o servicio brindado. Lo importante, es que investigues lo que vayas a utilizar y confirmes los resultados clínicos del mismo, bajo evidencia científica.
3. Tal vez en tu consultorio, pasas muy ocupado en horarios de la tarde, pero en las mañanas te encuentras vacío y tienes contratada a una asistente a tiempo completo. Puedes dejar a tu asistente, solo en horarios de la tarde, y el pago mensual sería menos.

4. Tampoco te cases con un único proveedor. Trata de tener varios para que puedas recibir proformas de cada uno de ellos y comparar quién te ofrece un mejor producto a un mejor costo.
5. Contabiliza siempre cuánto gastas en cada material que utilizas, para no caer en derroches innecesarios de insumos. Procura que tu personal también siga estas pautas.
6. Otra forma de evitar tener un gasto mayor, es a través de los documentos legales de tu empresa. Debes tener todo en regla, desde permiso de funcionamiento hasta consentimientos informados de cada especialidad. Recuerda que estos documentos, pueden salvarte en algunas circunstancias.

Error séptimo

Iniciar sin iniciar

Quizás se sorprendan o les genere algún tipo de confusión mi manera de nombrar este error, pero creo haber elegido el nombre adecuado. Cuando comenzamos algo, tenemos que tomar en cuenta absolutamente todo, debemos pensar de forma casi perfecta cómo será la empresa que queremos tener, cuáles serán sus características,

conocer sus puntos fuertes y débiles. En fin, debemos idearnos una película para contarla de inicio a fin.

Cuando inicié, no sabía cuál era el propósito de mi clínica, a quién me dirigía. Había creado una empresa con una identidad desconocida. Desconocía, que tarde o temprano, me iba a generar problemas esta omisión. Por eso, antes de poner a funcionar tu negocio, origina todas las herramientas que necesitas para ello. Recuerda que es posible que te enfermes alguna vez, o que te vayas de vacaciones. ¿Te imaginas a tu clínica sin ti? ¿Cómo sería?

Sé que a muchos les espanta la idea de abandonar su consulta de modo temporal y dejar a alguien encargado. No creemos posible que pueda funcionar sin nuestra presencia. Pero entonces, no estamos trabajando del todo bien. Quizás abandonaste tu empleo para poner en marcha tu propia empresa y en vez de convertirte en empresario, te has convertido en empleado de ti mismo.

Es obvio: reconozco que es mucho mejor emprender que ser empleado, por lo tanto, es excelente que hayas dado ese paso, pero, aunque ganes mucho más dinero ahora siendo dueño de negocio y a la vez autoempleado, a largo plazo vas a sentir el cansancio de todas esas extensas jornadas de trabajo. Por eso, deseo que pienses con un poco más de visión.

Debes idear un protocolo empresarial, un modelo que funcione lo mismo contigo que sin ti. Esto permitirá, que cada persona, al recibir su puesto de trabajo, reciba también su manual de usuario, el cual ha sido creado por ti de manera exquisita, con el objetivo de mantener uniformidad y buen funcionamiento dentro de tu compañía.

Cada persona tiene sus gustos propios, su identidad y sus sueños. Cada uno, posee una imaginación única que lo diferencia del resto. Yo, solo voy a brindarles un ejemplo que se relaciona con el modo de ver mi

empresa, espero que ustedes puedan implementar vuestro protocolo según sus necesidades y aspiraciones. Iniciemos.

MANUAL DE USUARIO DENTAL CARRIÓN

Objetivos de la empresa:

El propósito de DENTAL CARRIÓN, es posicionarse en el mercado como único exponente de la odontología en el país, ser la empresa odontológica más solicitada y útil en toda la nación.

Brindar una atención odontológica de calidad, que además esté acompañada de la calidez que el paciente amerita, poniendo los

valores humanos por delante en todo momento y cumplir con el juramento hipocrático realizado por el profesional.

Queremos ofrecerles a los pacientes una experiencia única en nuestras instalaciones y darles más, de lo que reciben de otros competidores, por un costo más accesible.

Misión, visión y valores

Misión: Garantizar la excelencia en la atención a nuestros pacientes, brindándoles una asistencia odontológica integral, mediante un excelente servicio y una atención personalizada, que aseguran la solución de cualquier trauma relacionado con la salud bucal. Hacer que la gran mayoría de personas nos prefieran a nosotros en vez de a la competencia.

Visión: Mejorar la calidad del servicio odontológico, orientando recursos y aplicando tecnologías y técnicas con la mayor rentabilidad posible, para posicionarnos en el mercado como un espacio de excelencia que ofrezca una asistencia dental eficiente, con el fin de alcanzar niveles óptimos de salud oral y contribuir con el bienestar integral de la sociedad. Llevar la salud dental hasta las propiedades de las personas, en caso de que estos no puedan acudir a nuestras instalaciones.

Valores: Cultura de excelencia académica, calidad de servicio y total disposición a nuestros clientes.

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda.

- Liderazgo, aprendizaje constante, capacidad crítica y reflexiva, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Compromiso con la ecología.
- Consciencia de la situación económica del país.

Normas institucionales

1. Cada trabajador deberá hacer uso de su ropa de trabajo o uniforme.
2. Deberán cumplir con su horario laboral establecido, sin faltas o tardanzas.
3. Cada año estarán permitidas tres faltas o ausencias, salvo por encontrarse en incapacidad por temas de salud o psicológicos (muerte de un familiar). Si las ausencias son de origen médico, se deberá presentar el sustento legal.
4. El horario de llegada para las asistentes dentales y la persona encargada del servicio al cliente, será de mínimo treinta minutos antes de la apertura de la institución. Los médicos deben estar en consulta, diez minutos antes de la cita del paciente.
5. Las atenciones se realizarán bajo previa cita. Se deberá dar prioridad al paciente que agendó su cita por encima del que no lo hizo.
6. Todos los pacientes deben ser atendidos con la misma atención personalizada, independientemente de si es paciente de algún seguro médico, o privado.

Características de la marca:

Colores: Azul y blanco

Uniforme: Modelo, mezcla de uniforme dental y de aviación.

Tarjetas de presentación, hojas legales y membretadas: Color azul y blanco

Excelencia en el servicio.

Atención domiciliaria.

Descripción de puestos:

Gerente general: Encargado de direccionar el negocio y hacerlo crecer a diario, siguiendo sus principios y visualización del proyecto de vida. Hacer funcionar de manera metódica un sistema que pueda crear oportunidades para todas las personas que lo rodean.

Jefe de servicios odontológicos: Encargado de medir el trabajo técnico realizado y hacer que se cumplan todas las acciones médicas dispuestas. Atender a los pacientes de forma efectiva. Llenar las historias clínicas odontológicas sin errores y gestionar los sistemas informáticos de los seguros médicos privados que hagan convenios con la institución.

Odontólogo general: Dialogar, evaluar, diagnosticar y tratar de manera excelente a cada paciente que ingrese en la instalación. Dar seguimiento a todos sus pacientes. Llenar las historias clínicas odontológicas sin errores y gestionar los sistemas informáticos de los seguros médicos privados que efectúen convenios con la institución.

Odontólogo especialista: Tratar con calidad a cada paciente, proporcionar todos los datos al mismo, de cada tratamiento efectuado o por efectuar. Dar seguimiento a los pacientes.

Asistente dental: Preparar el consultorio dental para recibir a los pacientes y ayudar a los doctores en todos los procedimientos.

Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado en todo momento y supervisar el correcto funcionamiento de los equipos médicos y eléctricos.

Secretaria: Atender con amabilidad a todos los pacientes. Encargarse de las ventas, ejecución de llamadas telefónicas, manejar las redes sociales de la empresa, incluyendo la página web. Agendar citas, ingresar a las hojas de cálculo toda la información que se solicita en la empresa. Planificar, evaluar resultados y enviar informes semanales al gerente general.

Contador: Llevar la contabilidad del consultorio dental.

Personal de limpieza: Encargarse de la limpieza del sitio.

Paso a paso de cada puesto

Asistente dental:

1. Llegar al consultorio, al menos 30 minutos antes de la apertura.
2. Usar de manera correcta el uniforme empresarial.
3. Encender las luces del establecimiento, aires acondicionados, compresores y sillones dentales, etc.
4. Asegurarse que los líquidos de los RX están listos para ser utilizados.
5. Activar los aromatizantes propios de la empresa.

6. Ordenar las historias clínicas de los pacientes que serán atendidos durante el día.
7. Llenar las hojas de protocolos clínicos.
8. Preparar las unidades dentales para recibir a los pacientes.
9. Pasar al paciente a la consulta dental, colocándole sus botas.
10. Ayudar al odontólogo.
11. Realizar limpieza de la silla dental y sus componentes, con alcohol, entre paciente y paciente.
12. Cumplir estas tareas hasta su media jornada.
13. Ejecutar su tiempo de almuerzo.
14. Repetir la gestión de la mañana en la tarde.

Equipos: Los compresores deben encenderse, al igual que los aires acondicionados y los sillones dentales. Se debe limpiar con un paño embebido en alcohol toda la unidad dental.

Documentación: Se debe preparar las fichas dentales que van a ser utilizadas por orden de atención. También se deben llenar las hojas de cumplimiento de limpieza y desinfección de equipos e instrumental.

Atención al paciente: La asistente dental será la encargada de pasar al paciente, al cubículo dental. Le colocará las botas en los pies y siempre usará un trato inigualable.

Trabajo con el odontólogo: Ayudará al odontólogo en todo lo referente a la atención al paciente. Traerá el instrumental pedido por el profesional, llenará el odontograma y asistirá en todo momento al dentista.

Protocolo Esterilización y Desinfección

1. Usar guantes de protección y mascarilla durante todo el procedimiento de limpieza.

2. Separar el instrumental utilizado y colocarlo en la bandeja metálica para proceder con el lavado. Se coloca agua corriente, una medida de jabón enzimático y savlón, se deja reposar por 20 minutos y con un cepillo para lavar, se limpian los instrumentos.
3. Los instrumentales que han sido contaminados con sangre, deberán lavarse de manera separada, siguiendo los mismos pasos anteriores.
4. Debe enjuagarse muy bien para sacar todos los restos de detergentes acumulados durante la descontaminación.,
5. Luego se procede a secar el instrumental con un paño estéril y se guarda en bolsas de esterilización para ingresarlas a la autoclave.
6. Los juegos de instrumentos odontológicos deben seleccionarse de manera adecuada antes de su ingreso al esterilizador. Los más frecuentes son:
 7. Equipo básico: Pinza para algodón, explorador y espejo dental.
 8. Equipo de restauración: Pinza para algodón, explorador, espejo bucal, cucharilla de dentina y cola de castor o gutaperchero. En ocasiones también necesitaremos un dycalero.
 9. Set para endodoncia: Explorador dental #5, espejo dental #5, pinza algodонера, explorador endodóntico DG-16, espátula para cemento, cola de castor, cucharilla de dentina, portagrapas, perforador de dique, dique de goma, succionador metálico de alta y grapas.

Set para ortodoncia: Esto comprende un equipo básico y pinza Mathews, portabackets, posicionadores, pinza de corte distal y los demás elementos que pedirá la especialista.

La esterilizadora se debe programar para funcionar durante una hora, a 100 grados Celsius.

El sillón odontológico debe ser limpiado y desinfectado de igual manera. Para ello, usamos una gasa o paño embebido con savlón o alcohol y lo pasamos con firmeza por toda la superficie metálica, asiento y espaldar, jeringas de aire, paneles de control y foco de luz. La escupidera debe limpiarse con agua, detergente y cloro, utilizando un cepillo grande, entre paciente y paciente. Los equipos rotatorios, como turbinas y micromotores, deben limpiarse con alcohol y esterilizados luego de cada uso. Los mismos deberán esterilizarse y lubricarse de manera apropiada a posteriori.

La asistente dental usará su propio teléfono celular en casos de emergencia o en un horario permitido, de 10:15 a 10:30 para horas de la mañana y de 17:00 a 17:15 en horario de la tarde. El incumplimiento de este punto, será considerado como grave.

Control de desechos.

1. Todo material contaminado con saliva o sangre debe depositarse en el tacho de funda roja, correspondiente a desechos infecciosos. (guantes, algodón, gasas, diques de goma, etc.)
2. Las agujas y demás accesorios con punta, deben colocarse en la caja de desechos corto-punzantes. Estos deben estar protegidos para evitar accidentes durante su traslado.
3. Los cartuchos anestésicos deben colocarse dentro la caja de desechos especiales, así como las jeringas plásticas o inyectoras.
4. Al llenarse las fundas rojas se deberá disponer en el receptor de desechos para su traslado y se deberá llamar al personal responsable para la recopilación de los mismos. De forma protocolar, cada 15 días está fijada la fecha para la recopilación.

Preparación de líquidos radiográficos.

El sistema de revelado se compone por tres recipientes. De izquierda a derecha son: revelador, agua, fijador. Los líquidos deben cambiarse de manera general, cada cinco días, aunque depende del uso. Verifique siempre, que no se encuentra oscuro, el contenido de estos recipientes para poder ser utilizados. Para agregar nuevos líquidos, lave todos primero todos los recipientes y luego distribuya el contenido como se explicó con anterioridad. No necesita llenar los recipientes, basta 1/3 del contenido.

Mantenimiento y limpieza.

Cada sillón dental tiene un filtro que debe limpiarse cada semana para garantizar la calidad del funcionamiento de los sistemas de succión. Para obtener los filtros, debe seguir los procedimientos que se le enseñarán en su primer día de trabajo. De igual manera se le enseñará cómo debe encargarse del mantenimiento del compresor odontológico, las turbinas y demás equipos rotatorios, etc.

Las botas quirúrgicas se cambiarán cada mes. Deben enviarse a la lavandería todas las botas utilizadas en la semana. Para la ejecución de la limpieza general, se deberá contactar a la persona que se encargará de realizar la limpieza profunda una vez por semana. Debe realizarse en horarios en donde no se interrumpa la atención odontológica.

Control de calidad.

Cada mes, deben evaluarse los instrumentos empleados, para garantizar su máximo funcionamiento. Si existiera algún instrumento roto o defectuoso, deberá procederse un informe solicitando el recambio.

La asistente dental velará por la disponibilidad de los insumos e instrumentos con los que trabaja, así como: desinfectantes, fundas de basura, etc. No deberá haber ningún faltante de estos productos.

Cada mes, la asistente dental deberá enviar un reporte detallado de sus funciones realizadas y de los defectos o problemas encontrados durante el mes.

Ambiente laboral.

La asistente dental debe mostrarse proactiva, amable y solidaria con su grupo de trabajo. No deben existir discrepancias entre esta y sus compañeros. En caso de presentarse algún inconveniente con alguno de sus compañeros, se deberá tratar de solucionar el problema, con la persona en cuestión antes de emitir una queja a su jefe.

No debe permitirse el lujo de perder tiempo en asuntos ajenos a la disposición empresarial. El uso de teléfonos celulares se realizará de forma exclusiva en horarios señalados.

Derechos de la asistente dental.

1. Recibir un trato amable y considerado de parte de todos sus compañeros.
2. Recibir, cada mes, el salario pactado al momento de la contratación.
3. Desarrollarse en un ambiente de trabajo excepcional.
4. Disfrutar de sus horas libres y de almuerzo.
5. Disfrutar de sus 15 minutos de break de la mañana y tarde.
6. Disfrutar de sus días de vacaciones programados cada año.

Secretaria.

1. Llegar 30 minutos antes de la apertura de la clínica.
2. Usar de forma adecuada el uniforme empresarial, cuidando su imagen en todo momento.
3. Encender el ordenador y abrir todos los documentos y correos de la empresa.
4. Colocar música. Las únicas permitidas serán “The good life radio, Sensual Musique y Chill Your Mind Radio, disponibles en Youtube. Se colocará a un nivel de volumen agradable para que no interfiera en la comunicación. El único momento en que podrá ser cambiada, será para colocar la pista de feliz cumpleaños a algún paciente o miembro del equipo.
5. Encender el teléfono institucional y atender todos los mensajes.
6. Posterior a esto, se deberán realizar 25 llamadas de ventas a clientes con el objetivo de traerlos a nuestra clínica dental.
7. Para citas por primera vez, se recordará al paciente que debe acudir con su cepillo dental. El tiempo de evaluación corresponde a una cita de 30 minutos.
8. Para las citas de evaluación de los seguros dentales, bastará con una cita de 15 minutos y 30 para la realización de procedimientos restauradores donde se vaya a realizar más de dos restauraciones.
9. Las demás citas deben programarse en dependencia del procedimiento que se llevará a cabo. Para ello, es indispensable preguntar al doctor responsable del caso.
10. La contestación de mensajes corresponde también a los recibidos en nuestra página web y página de Facebook.
11. Cada día se debe recordar al equipo, cuáles son las metas del día, con el objetivo de hacerlas cumplir.
12. La atención al cliente debe ser excepcional y única.

13. Cada segundo libre de la secretaria, será utilizado en pensar, cómo podemos hacer para captar a más pacientes.
14. Se debe llevar un control correcto de la agenda dental para que todas las atenciones puedan desarrollarse sin problemas.
15. La secretaria será la encargada de llamar a médicos especialistas para coordinar posibles citas.
16. La secretaria debe asegurarse de que todos los datos de la ficha dental han sido llenados por el profesional antes de que el paciente abandone la clínica.
17. Debe asegurarse de que cada cliente recibe un trato excelente.
18. En caso de que un paciente lleve esperando más de 5 minutos después del horario de su cita porque el profesional está ocupado, se le ofrecerá algo de beber y se le debe avisar para que guarde la calma.
19. La secretaria debe asegurarse de que en la clínica siempre haya disponible, té, agua o café; vasos descartables, azúcar, removedores, etc.
20. La secretaria velará por la disponibilidad de fichas clínicas, facturas, récipes médicos, hojas de parte, de seguros médicos, etc.
21. Debe asegurar el correcto orden de las fichas dentales.
22. Debe llenar, cada día, todas las hojas de cálculo disponibles en la empresa que son utilizadas para medir resultados.
23. Todo, absolutamente todo, debe ser medido y almacenado.
24. La secretaria usará su propio teléfono celular en casos de emergencia o en un horario permitido, de 10:15 a 10:30 para horas de la mañana y de 17:00 a 17:15 en horario de la tarde. El incumplimiento de este punto, será considerado como grave.

Derechos de la secretaria.

1. Recibir un trato amable y considerado de parte de todos sus compañeros.

2. Recibir, cada mes, el salario pactado al momento de la contratación.
3. Desarrollarse en un ambiente de trabajo excepcional.
4. Disfrutar de sus horas libres y de almuerzo.
5. Disfrutar de sus 15 minutos de break de la mañana y tarde.
6. Disfrutar de sus días de vacaciones programados cada año.

Responsabilidades de los doctores.

El personal médico es indispensable en el desarrollo de la empresa. Por lo tanto, es crucial que todos tengan la misma metodología de trabajo. Entre sus funciones se encuentran:

1. Recibir de manera cordial a cada paciente.
2. Llenar su historia clínica de manera detallada y sin errores, para ello vamos a tomar en cuenta aspectos fundamentales:
3. Colocar los nombres y apellidos del paciente
4. Colocar No de cédula, estado civil y fecha de nacimiento.
5. Colocar edad, sexo, ocupación actual, grado de escolaridad, familiares (si tiene hijos y cuántos, solo aplica a mujeres)
6. Colocar números de teléfono, dirección de domicilio, ciudad de domicilio.
7. Colocar las expectativas del paciente. Esto se traduce en lo que desea el paciente obtener de nosotros, lo que busca cambiar o mejorar.
8. Se anotarán los gustos del paciente: color preferido, comida preferida, postre preferido, música, deporte. Preguntar a qué se dedica en su tiempo libre, si tiene algún pasatiempo.
9. Se colocará entre comillas el motivo de visita del paciente.
10. En la enfermedad actual se colocará el problema actual y se describirá, solo en caso de presentar dolor. Para esto el profesional deberá repasar los pasos para confeccionar de modo adecuado la ficha dental.

11. Luego se anotarán los antecedentes familiares y personales, si el paciente es alérgico a algún medicamento, si se encuentra en tratamiento médico, etc.
12. Se anotarán sus signos vitales, se preguntará acerca de los hábitos bucales: Cepillado: frecuencia, forma y duración. Uso de enjuague bucal e hilo dental. Hábitos alimenticios: Café, té, gaseosas, dulces.
13. Se preguntará si es fumador, ingiere bebidas alcohólicas, etc. También se preguntará si el paciente posee hábitos como. Onicofagia, queilofagia, respiración bucal, etc.
14. Se procederá a realizar el llenado del odontograma de manera minuciosa, el mismo que será reforzado después de realizar la limpieza dental.
15. Se colocará el plan de tratamiento del paciente y se le dará el presupuesto.
16. Se anotará la fecha de atención, el procedimiento realizado, las prescripciones médicas, el valor que cancela el paciente y será firmado por el médico y el cliente.
17. Para otorgar un presupuesto a un paciente se tomarán varias consideraciones, por ejemplo, las necesidades del paciente, sus posibilidades económicas, etc. Se deberá llegar a un acuerdo mutuo para que el paciente se sienta a gusto, por lo tanto, se le ofrecerán todas las variantes para poder iniciar su tratamiento.
18. El profesional deberá esmerarse durante la evaluación para emitir un correcto plan de tratamiento.
19. Realizar exámenes radiográficos nos dará una mayor ventaja.
20. Se dará seguimiento al paciente en todo momento en casos de cirugía maxilofacial, endodoncias, etc.
21. Se deberá explicar con lujo de detalles al paciente cada procedimiento que se va a realizar.
22. No se darán falsos pronósticos al paciente.

23. Los precios de cada procedimiento están plasmados en nuestra lista de precios. No se deberá dar al paciente un valor que no corresponda con lo establecido.
24. El profesional llevará una hoja de control con todos los pacientes atendidos durante el mes y cada procedimiento realizado.
25. En la consulta de evaluación por primera vez, se deberá educar de forma adecuada al paciente, para ello, además de la charla educativa que le brindamos al mismo, realizaremos un control de placa bacteriana con el revelador de placa. Esto animará al paciente a obtener una mejor higiene bucal.
26. El profesional está obligado también a llevar un control de todos sus tratamientos para evaluar la evolución de cada paciente.

Personal de limpieza:

1. Asegurarse que se encuentran limpios los baños y consultorios dentales. Ejecutar la limpieza de los mismos en caso de no estarlo.
 2. Limpiar el suelo de manera superficial, utilizando líquidos especiales y bactericidas.
- **Limpieza:** La limpieza del consultorio se realizará usando agua y algún producto bactericida, limpiando el suelo y secando; todo esto, previo barrido. Los baños se limpiarán de forma minuciosa, usando cloro o lejía y dejando un aroma agradable al finalizar.

Te he compartido un amplio resumen de cómo está instaurado el MANUAL DE USUARIO en mi consultorio. Ahora es vuestro turno. Trata de detallarlo todo porque, de esa manera, las personas que sean contratadas, tendrán menos posibilidades de cometer un error. Este manual también te otorgará el derecho de poder exigir a cabalidad,

cuando alguna cosa esté mal hecha o se realice de manera diferente a como la detallas.

Deberías, además, confeccionar los documentos propios de tu empresa, así como las hojas membretadas, carta de presentación, entre otros. Si estás usando un correo electrónico para la empresa, que no se ajusta al nombre de esta, te aconsejo crear uno que sí se identifique con el nombre de tu clínica dental.

Por ejemplo, yo al inicio usaba para mi empresa, la dirección de correo electrónico `alcafa89@gmail.com`. Esta, como pudiste observar, era una cuenta personal que no tenía ninguna relación con el nombre de mi negocio. La dirección actual, `dentalcarrion.esmeraldas@gmail.com`, ya se asocia con mi marca, lo que la hace reconocible ante mis pacientes.

Es importante, también, que ofrezcas beneficios en la forma de pago. Contrata los servicios para que tus pacientes puedan pagarte con tarjetas de crédito o débito, acepta cheques y transferencias y de este modo, tus pacientes podrán elegir la forma en la cual te pagan y así no perderás ninguna venta.

Consejos para que tus pacientes te amen

1. Préstales mucha atención. Dale la importancia que se merecen y escucha sus problemas. Este es el modo más certero, de conocer aquello, por lo que en un principio acudió a ti. Muchos profesionales colocan sus intereses por encima de los del paciente y en ocasiones ejecutan tratamientos no solicitados, o aprobados por este.

Ofréceles una gama de recursos y variantes de su tratamiento.
Recuerda que no todos los pacientes cuentan con el mismo poder adquisitivo.

2. Ordena que el servicio al cliente sea una prioridad. Contrata a personas atentas que muestren interés en los demás y sean sociables. Muchas secretarias al contestar el teléfono usan un lenguaje inadecuado, a veces pareciera que estuviesen en su casa o contestando su teléfono personal. En tu empresa debe reinar ese servicio atento y uniforme. No es lo mismo que llamen a tu consultorio y al contestar digan:

Opción 1. Informal:

Hola, sí. ¿Cómo está?

Opción 2. Formal:

Buenas tardes. ¿En qué podemos ayudarle?

Opción 3 Ideal: Dental Carrión, buenas tardes. Mi nombre es Susana Ortega, asistente dental. Cuénteme por favor. ¿Cómo podemos ayudarle hoy?

¿Notan la diferencia? Claro que sí. Deben buscar la excelencia total.

3. Si tienes pacientes en la sala de espera, hazles sentir cómodos. Que su estadía sea placentera, recuerda que a nadie le gusta esperar. Ofréceles té, agua, café, caramelos mentolados, puedes innovar. Asegúrate de que existe una correcta climatización en la zona, coloca una música agradable para oídos de todos y nunca descuides la limpieza.
4. Cuando hables con un paciente, sonríe y sé amable. Recuerda que nos tienen mucho miedo. Si encima eres una persona con mal carácter, muy ruda, el paciente no se sentirá cómodo y se irá. Al explicarle a cerca de su plan de tratamiento y presupuesto, sé exquisito. Explica cada cosa como si fuera un bebé y siempre

bríndale confianza en los resultados que obtendrá. Al despedirte muéstrate amable también, asegurando que ha sido todo un gusto atenderle.

5. Nunca mientas. Mantén en alto tu ética profesional y bajo ningún concepto realices un tratamiento que no requiere tu paciente o del cual no te sientas seguro en su ejecución. Si tienes que remitir, hazlo. Tu paciente te agradecerá de forma especial cada vez que tomes la decisión correcta.
6. Llévate bien con todos. Así estés en frente de alguna persona muy difícil y problemática, deberás mantener la calma en todo momento. Coloca un espejo grande en el recibidor. Las personas no soportan verse enojados y al mirar al espejo, esto los sedará.
7. Publica contenido de ayuda en tu página de Facebook, Instagram o página web. Muestra tus logros. Si participas en algún congreso o curso, comparte las fotos y muestra tu participación en el evento. Esto te otorgará mayor credibilidad ante tu comunidad dental.

Consejos para ser mejor cada día

1. No dejes de estudiar y superarte. Utiliza tu tiempo libre para leer acerca de varios temas. Por ejemplo, yo uso una aplicación llamada Scribd. Esta plataforma digital te permite acceder a un sinnúmero de obras por un precio razonable. Puedes aprender

marketing, mercadeo, educación financiera, dentística, endodoncia, etc.

También te permite escuchar audiolibros que cambiarán tu vida. Si eres un amante de la música, te invito a que le dediques menos tiempo a escuchar a esos artistas famosos que no te darán nada por oír sus canciones y le dediques tiempo a estos audiolibros que si te traerán beneficios.

Si eres fanático de Netflix o de cualquier programa de TV, te recomiendo invertir esas horas en un canal de youtube llamado Inteligencia Dental. Aquí puedes permanecer actualizado de forma constante en temas odontológicos, sin gastar un solo centavo.

2. Participa en cursos, diplomados o realiza tu postgrado.

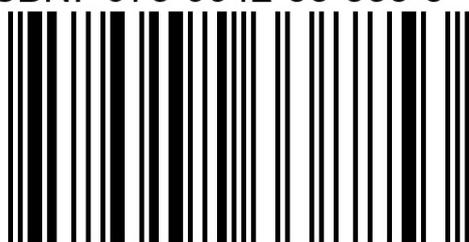
Esto último sería lo ideal, claro está. Pero sé que, para muchos, se torna muy difícil por el momento. No te angusties, mientras tanto, puedes participar en cursos o diplomados. Si habitas en Ecuador, puedo recomendarte las capacitaciones de UDICIS y la formación en la Universidad de Los Hemisferios con el Dr. Mauricio Aguirre, ya que son excelentes y siempre cumplen con las expectativas de todos sus estudiantes.

Cuando decidas dar el gran salto y realizar tu postgrado, puedes elegir FACOP en São Paulo, Brasil.

3. Nunca olvides por qué elegiste esta carrera en primer lugar. Sal cada día a dar lo mejor de ti y te prometo que el mundo te devolverá lo mismo.

**U UNIVERSIDAD
H HEMISFERIOS**

ISBN: 978-9942-33-885-3



9 789942 338853

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com