



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ODONTOLÓGIA

CONSTRUYENDO E INNOVANDO UN PROTOTIPO DE CONSULTORIO DENTAL.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

CIRUJANA DENTISTA

P R E S E N T A

MIRIAM CASTREJÓN PARDO

**TUTOR: MTRO. LUIS MIGUEL MENDOZA JOSÉ
ASESOR: CD.ESP. FRANCISCO FRANCO FLORES**

CIUDAD DE MÉXICO, 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias a mis padres, Pato y Tintín por todas las enseñanzas, valores y bendiciones que me brindaron, sin estos nunca habría logrado esta meta.

Gracias Abues Julia y Josefa por su ejemplo, siempre fue el de mujeres fuertes, que supieron salir adelante ante todas las adversidades.

Gracias al DR. Francisco Franco por todo el tiempo, paciencia, lecciones y conocimiento que aportó a esta tesis y a mi vida.

Gracias al Dr. Luis Miguel por el tiempo, paciencia, lecciones y conocimiento que aportó en mi último año en la facultad y en esta tesis.

Gracias a Dios y al universo por que solo ellos saben, realmente todos los momentos que pasé para lograr esta meta, gracias por darme la fortaleza para continuar.

Gracias a Pepe por llegar y decidir caminar a mi lado.

Gracias a mis hermanos, por elegirme como su familia, espero con todo mi corazón, que un día ustedes también logren sus metas.

Dedicada a mis sobrinos Ian y Axel, esta meta solo es un modelo con el cual puedan constatar que cuando quieran algo con todo su corazón, y decidan trabajar duro por ello, lo lograrán a pesar de todo. Jamás olviden que estaré siempre cuando más me necesiten.

Gracias amigos, compañeros y personas que conocí en esta etapa universitaria.

Resumen

Es una constante muy común, que los recién egresados de la facultad de Odontología, concluyan sus estudios de pregrado sin un plan de negocios, enfocado en su consultorio dental, por lo que se ven inmersos en un círculo vicioso, de invertir en material, mobiliario e instrumental, que no será utilizado en su práctica diaria, por consecuencia será una pérdida de recursos. En tal problemática nos lleva a enfocarnos en una ardua revisión de bibliografías donde la principal idea sea la implementación de un plan de negocios, direccionado a un segmento de mercado, basado en el método “**Lean startup**” donde a través de prototipos, modelos y estrategias se disminuya la pérdida de la inversión que se realiza en nuestro primer consultorio dental.

Palabras Claves:

1. Primer Consultorio Dental.
2. Modelo de Negocios.
3. Emprendimiento Dental.
4. Prototipos de Consultorio.
5. Método “Lean startup”

ÍNDICE

Introducción.....	6
1 Marco Teórico.....	9
2 Diseño de la investigación.....	11
2.1 Planteamiento del Problema.....	12
2.2 Justificación.....	14
2.3 Objetivos.....	15
3 Recordando la historia, para mi nuevo emprendimiento.....	16
3.1 Antecedentes Históricos de la administración y el emprendimiento en la Odontología Mexicana.....	17
3.2 Preámbulo de la Administración en México.....	17
3.3 Definiciones creadas por los principales autores de administración.....	18
3.4 Antecedentes históricos de la administración en México.....	19
3.4.1 Época Prehispánica (2500 a.C. -1521d.C).....	19
3.4.2 Época Colonial (Siglo XV – Siglo XVIII).....	20
3.4.3 Etapa independiente (1820 – 1857).....	21
3.5 Profesionalización de la Odontología en México.....	24
3.6 Emprendimiento en Odontología Mexicana y Principales definiciones de Emprendimiento.....	27
3.7 Administración como herramienta, no como base del éxito en el emprendimiento odontológico.....	32
4 Iniciamos por el método básico, hasta llegar a su implementación.....	33
4.1 El método “Lean startup”.....	34
4.2 Management Emprendedor.....	34
4.3 Definir.....	35
4.4 Aprender.....	35
4.5 Experimentar.....	36
4.6 Dirigir.....	37
4.7 Saltar.....	39
4.8 Probar.....	39
4.9 Medir.....	40
4.10 Pivotar (cambiar) o Perseverar.....	41
4.11 Acelerar.....	42
4.12 Formar lotes.....	42
4.13 Crecer.....	43

4.14	Adaptar.....	44
4.15	Innovar.	45
4.16	No despilfarrar.....	45
5	<i>Prototipando mi consultorio dental.....</i>	46
5.1	Generación de modelo de negocio.	47
5.2	El lienzo del modelo de negocio.....	48
5.2.1	SM Segmentos de Mercado.....	50
5.2.2	PV Propuesta de valor.	53
5.2.3	C Canales.	56
5.2.4	RCI Relaciones con los clientes.....	58
5.2.5	FI Fuentes de ingresos.	60
5.2.6	RC Recursos clave	62
5.2.7	AC Actividades clave.	64
5.2.8	AsC Asociaciones clave.....	64
5.2.9	EC Estructura de Costos.....	66
6	<i>Discusión</i>	67
7	<i>Conclusión.....</i>	68
8	<i>Referencias Bibliográficas</i>	69

Introducción

Desde el momento en que el ser humano evolucionó como tal en el planeta tierra, se ha visto en la necesidad de socializar y trabajar en grupos, para su desarrollo, supervivencia y evolución. En consecuencia la administración desde el inicio de la humanidad, no se construyó intencionalmente, más bien es el resultado de todos los sistemas que se formaron para coordinar, gestionar y optimizar recursos. Por esta razón la administración ha hecho una gran aportación al desarrollo de la sociedad, proporcionando lineamientos necesarios para sistematizar esta metodología.

Los odontólogos mexicanos inician su primer consultorio dental en su mayoría empíricamente, y/o sin un plan de negocios. Tomando como base nuestro programa educativo “teórico”⁵, la administración juega un papel importante en el consultorio odontológico, ya que de esta depende en gran parte direccionar hacia el éxito nuestro consultorio dental. El hecho de que se nos imparte teoría, sin llevar a cabo una práctica en campo, en la mayoría de los casos, nos acerca al posible fracaso de nuestro primer emprendimiento odontológico, o con un mínimo aprovechamiento de los recursos materiales.

Tomando en cuenta que las plazas laborales odontológicas, a nivel público, en nuestro país son extremadamente escasas, direcciona al recién egresado a iniciar su desempeño laboral, por cuenta propia, es decir laborar a nivel privado.⁶

Lo que arrojan las estadísticas, en la Odontología Mexicana a nivel público es demasiado carente de plazas laborales, por lo que el desempeño profesional de los odontólogos egresados, mayormente se realiza a nivel privado, el cual lo determinaremos como nuestro primer emprendimiento, que siendo definido como “*la capacidad y aptitud de percibir, de crear y de actuar*”⁷, esta capacidad resulta de la combinación entre un acto creativo, con una acción eficaz y eficiente.

Otra constante que se deriva de esta misma problemática, que se ha manifestado en los últimos años es que, visionarios empresariales se han percatado de el amplio mercado que deriva de la práctica odontológica, y la carencia en la que nos encontramos los odontólogos recién egresados, en cuanto a planes de negocio enfocados al éxito dental, por lo que ofertan talleres, diplomados, y/o asesorías donde la temática que imparten se basa ampliamente en mercadotecnia y técnicas de ventas para el público en general, enfocados a temáticas odontológicas. Tales conocimientos son ofrecidos con altos costos. Infiriendo que un gran porcentaje de recién egresados carecemos de recursos económicos suficientes para costear estas capacitaciones, quedando fuera del alcance de la mayoría.

Otro detonante de esta observación es que en México y el mundo, va en incremento la proliferación de franquicias o cadenas dentales, con modelos de negocio donde la

constante “la oferta y la demanda” se basa en contratar odontólogos recién egresados con poca experiencia. Textualmente lo expresa el director ejecutivo de la American Dental Association “ADA” Dr. Edward Meckler ⁷.

En relación a lo descrito anteriormente, cabe suponer que en las universidades donde se imparte la carrera de odontología, los alumnos y odontólogos estarían interesados en conocer e implementar una temática innovadora e instructiva, sobre su consultorio dental. Contribuyendo en la salud bucal de la población mexicana, encaminado a que dicha atención sea digna, de calidad y a un precio justo.

Si, trabajamos en fomentar la disminución y hasta la eliminación de este fenómeno, que ha ido incrementando en los últimos años, se continuaría con las bases que menciona nuestra literatura, donde nos dice que los tratamientos odontológicos deben ser con buenas prácticas y enfocados en la prevención, o en tal caso la recuperación de la salud y/o al restablecimiento de la función.

Observamos que el resultado de esta constante (falta de oportunidades laborales, recursos económicos y/o falta de experiencia), los recién egresados, son reclutados por alguna cadena/franquicia odontológica.

Estos resultados nos parecen suficientes para modificar la historia, en consecuencia dar continuidad y valor a nuestro lema universitario, citado por nuestro rector (1920) Abg. José Vasconcelos “Por mi raza hablará el espíritu”⁸ dejando ver que somos y seguiremos siendo el inicio de nuevos y mejores caminos, para beneficio de la población mexicana y las futuras generaciones, revolucionando nuevamente la Odontología mexicana.

En la época actual y con base en la temática impartida, en el seminario de administración, si nos apalancamos de las herramientas electrónicas, redes sociales, marketing digital, educación financiera, técnica de ventas, método “lean startup” (metodología basada en **aprendizaje validado** es decir, ir verificando poco a poco las propuestas “ideas” antes de tener el producto final)⁹.

Podemos establecer que, la administración es una herramienta y no la determinante del éxito total, en nuestro emprendimiento odontológico (start-up). Porque aún realizando paso a paso y religiosamente, nuestro proceso administrativo (plan de negocio), en la práctica laboral, sin que previo al montaje del consultorio, no realicemos un prototipo de lo que será nuestro emprendimiento odontológico, muy seguramente podremos estar invirtiendo en materiales y mobiliario no necesario para el mercado (pacientes) al que nos enfocaremos.

Además, si previamente a la apertura de nuestro consultorio dental, tenemos determinado un presupuesto mensual, delimitaremos las compras que realizaremos en material de consumo, instrumental, mobiliario, etc; con base en el segmento de mercado (es un grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad)¹⁰ y tratamientos específicos, que realizaremos en pacientes que acudan o remitan al consultorio. Por lo que llegamos a la conclusión que, son varios los elementos que se necesitan en el consultorio dental, entre los que incluimos a la administración como herramienta y no como una determinante del éxito del emprendimiento dental.

Una de las propuestas que se expone es, implementar dentro de la educación de pregrado, la impartición de disciplinas donde se proporcione información y herramientas sobre emprendimiento. Construyendo, amplificando, mejorando y redirigiendo la visión del estudiante hacia un futuro más prometedor. Gestionando que al momento del egreso estudiantil, se minimice el riesgo de fracaso en su primer emprendimiento odontológico.

1 Marco Teórico

La finalidad del sistema sanitario, se dirige principalmente en mantener y/o mejorar la salud de la población, tal propósito lo podríamos llevar a cabo si el principal esfuerzo lo enfocamos en la prevención, sin embargo y lamentablemente el sistema de salud en México se enfoca mayormente en el tratamiento de la enfermedad, tales acciones deberían ser realizadas como lo define textualmente la Organización Mundial de la Salud (OMS), *“el sistema sanitario es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección general. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población, y sean justos desde el punto de vista financiero.”*¹¹

Durante el reconocimiento sobre la situación actual, en la que se encuentra el sistema nacional de salud mexicano, pudimos constatar que diversas instituciones públicas y privadas, son las encargadas del cumplimiento de esta encomienda, “la salud de la población en general”, tal como lo declaró la Organización Panamericana de la Salud, *“el Sistema Nacional de Salud en México, en su funcionamiento presenta segmentación y fragmentación. Coexisten distintos aseguradores que actúan de manera independiente y desarticulada, y el acceso a uno u otro está en función de la inserción laboral y la capacidad de pago de las familias.”*¹²

Los aseguradores principales son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que cubre al 43.3% de la población total del país, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) que cubre alrededor del 7% y Petróleos Mexicanos (PEMEX), Fuerzas Armadas, Secretaría de Marina y varios aseguradores para trabajadores estatales cubriendo alrededor del 5.9% de la población. Las personas que trabajan en el empleo informal o desempleadas, tienen como alternativa los servicios que ofrece la Secretaría de Salud (SSA) a través del Seguro Popular (SP) hoy Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI) que incluye 266 intervenciones de acuerdo al Catálogo Universal de Servicios de Salud (CAUSES).

Es importante señalar que es la propia Secretaría de Salud quien cumple con la función rectora del Sistema Nacional de Salud. Además de lo anterior, en México existe un sector privado lucrativo, de servicios de salud al cual acuden personas sin acceso a alguno de los aseguradores antes señalados y personas que aún teniendo un asegurador realizan un gasto de bolsillo y acuden al sector lucrativo en busca de una mejor respuesta.¹²

Debido a esta segmentación y fragmentación del sistema sanitario mexicano, podemos darnos cuenta que se ha descuidado en demasía la salud en general.

Enfocándonos en materia de salud bucal, vemos que con el paso del tiempo no se ha podido erradicar las principales patologías bucales, es más de acuerdo con las declaraciones del Director General del ISSSTE (Luis Antonio Ramírez Pineda), siendo una de las instituciones más importantes del país, encargadas de mantener la salud de la población: La falta de higiene bucal y buenos hábitos en esa materia, han provocado que un 92.6% de los adultos mayores en México tengan caries, así como un 36.8% de caries severa en la infancia temprana ,en menores de entre 3 y 5 años.¹³

El Director General del ISSSTE, reconoció que, el modelo de salud preventivo, ha tenido que realizar una labor que calificó como “destacada e indispensable”, ya que las enfermedades bucodentales relacionadas con las malas costumbres alimenticias e higiénicas, han dado como resultado las alarmantes cifras. De acuerdo con el funcionario, el instituto “fortalece el reequipamiento de servicios dentales y este año adquirió y distribuyó en las clínicas más necesitadas del país” 135 unidades estomatológicas, 31 aparatos de rayos X dental y 74 equipos esterilizadores de vapor.¹³

2 Diseño de la investigación.

Aunque nada cambie, si yo cambio todo cambia.
Macel Proust

2.1 Planteamiento del Problema.

Si vemos el número de miembros del equipo de salud, que son médicos, médicas, enfermeras, enfermeros, odontólogos, odontólogas, psicólogos, psicólogas, promotores de la salud, evidenciamos también que, en comparación con el indicador que determina la Organización Mundial de la Salud, deberíamos haber tenido, en 2018, 44 miembros del personal de salud por cada 10 mil habitantes, y México en 2018 sólo tenía 27 por 10 mil habitantes.

En cuanto a odontólogos y odontólogas tenemos uno por cada 10 mil habitantes, lo cual habla de una importante insuficiencia y reto para atender los padecimientos bucales, que son además no sólo importantes por sí mismos, sino que se relacionan con complicaciones de otras enfermedades, entre las cuales la diabetes, riesgo de neumonías, gastritis, colitis, estreñimiento, desnutrición y muchas otras; tienen además varias implicaciones. Las enfermedades bucales en las oportunidades sociales: la inserción al trabajo, la calidad de vida, el desarrollo de los niños en edad escolar, hay demasiadas consecuencias.¹⁴

Con base en la declaración que dio nuestro Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud, Hugo López Gatell Ramírez, podemos constatar que continuamos en un sistema de salud, carente de infraestructura, equipo, insumos y sobre todo de personal, poniendo énfasis en personal de salud bucal nos damos cuenta que en realidad necesitamos más odontólogos, en el sector salud a nivel público.

Julieta Ivonne Castro Romero, subdirectora de Formación y Actualización Médica de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México, afirmó que **hoy la Odontología enfrenta grandes retos**, como el incremento de la esperanza de vida, la disminución del poder adquisitivo de la población, los costos elevados que representa para un paciente la atención bucal y el aumento de las enfermedades crónico-degenerativas.

Por eso, es necesario que los odontólogos tengan una preparación de calidad y excelencia, que les permita contar con herramientas para el diseño de estrategias centradas en la atención integral del paciente.

Dando continuidad con este foco rojo en la salud bucal de los mexicanos, donde las plazas laborales odontológicas a nivel público en nuestro país son insuficientes, dirigen al recién egresado a iniciar su desempeño laboral por cuenta propia, es decir laborar a nivel privado.

Estadísticamente se evidencia que, en nuestra profesión el desempeño laboral post egreso se lleva a cabo mayormente a nivel privado es decir “Emprendimiento”.

Carreras que poseen los porcentajes más elevados de trabajadores por cuenta propia.	%
Estomatología y Odontología	43.3
Bellas Artes	34.4
Veterinaria	33.9

https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.htm

Basándome en mi experiencia laboral hospitalaria a nivel público (me desempeñé laboralmente como enfermera en hospital público desde el año 2011), puedo declarar que estas estadísticas derivadas del observatorio laboral están por mucho alejadas de la realidad, ya que podría decirse que el 90% de los egresados de la carrera de cirujano dentista, se desempeñan laboralmente en la iniciativa privada.

Otra problemática encontrada es la que arrojan los estudios realizados por la American Dental Association “ADA” y declarados por el Dr. Edward Meckler, director ejecutivo de dicha asociación, donde nos cita textual:

Según los últimos estudios de la ADA, se confirma que los dentistas que finalizaron sus estudios hace menos de 10 años, tienen 3 veces más de probabilidades de formar parte de una cadena de clínicas o de una franquicia que aquellos que acabaron su carrera hace más de una década.⁷

Observando el comportamiento de cómo se está llevando la práctica y la implementación de salud bucal en México, se repite el patrón utilizado en España, tal es el caso que anunció el periódico “el Financiero” cita textual:

*Desde el pasado 27 de marzo, la cadena dental de origen español, **Dentimex** cerró sus **39 unidades en México**, lo que provocó que cientos de clientes en el país se quejaron de que les siguen cobrando mensualidades de tratamientos que fueron interrumpidos, sin explicación.¹⁶*

Por la información que arroja este artículo, podemos constatar que el mismo patrón erróneo que sucedió en España, se repitió en México, dejando nuevamente la salud bucal de la población mexicana, y la práctica odontológica profesional nuevamente afectada.

En la época actual y apalancándonos de las herramientas electrónicas, redes sociales, marketing digital, educación financiera, etc. y con base en las estadísticas de los anteriores artículos revisados podemos establecer que la administración es una herramienta y no la determinante para llegar al éxito de nuestro emprendimiento odontológico.

2.2 Justificación.

Como odontólogos mexicanos comprometidos, debemos tomar acción, para corregir la problemática ocasionada por el descuido que ha generado un sistema de salud ineficiente, al no tomar acción, ni de forma seria los padecimientos bucodentales de la población, al no contar con personal suficiente a nivel público, para cubrir tales necesidades, dando como consecuencia que las estadísticas sobre las patologías bucales más comunes y de muy fácil prevención, vayan incrementando las estadísticas.

Por desgracia está fuera de nuestro alcance la creación de nuevas plazas laborales públicas, para así poder implementar nuevos programas, en donde se difunda ampliamente un sistema de salud basado en la prevención y se pueda disminuir las estadísticas generadas por las patologías bucodentales más comunes.

Un punto muy importante en donde ¡si! podemos tomar acción y el cual le da sentido a nuestra tesis es, la revisión bibliográfica en donde encontremos innovadoras herramientas con metodologías ágiles, convincentes y de ACCESO GRATUITO que se puedan adaptar al campo de la salud bucal, sobre una de las formas en cómo se puede iniciar la construcción de un prototipo de consultorio dental, difundiendo entre los odontólogos que se desempeñan o desempeñarán su práctica laboral a nivel privado, en donde se pueda fomentar la optimización de recursos, contribuyendo en que este emprendimiento lleve al beneficio económico y laboral de los odontólogos, en consecuencia continuar posicionando a la comunidad odontológica, como una ciencia que siempre está en constante investigación y crecimiento, en beneficio de la comunidad odontológica y de la población mexicana.

2.3 Objetivos.

Objetivo General

- ★ Encontrar una metodología ágil sobre la implementación de construcción sobre un prototipo de consultorio dental innovador, para la comunidad odontológica en general, disminuyendo la falta de oportunidades laborales éticas bien remuneradas, y así poder brindar una mejor calidad de vida a la población mexicana, aumentando o restableciendo la salud bucal.

Objetivos Específicos

- ★ Realizar una búsqueda bibliográfica donde la metodología que se implementó llevó a resultados de crecimiento exitoso al nuevo emprendimiento.
- ★ Comprobar que esta metodología ya se implementó en empresas de renombre y que también pueden ser aplicadas en nuevos emprendimientos.
- ★ Encontrar la metodología más factible que se pueda adaptar al campo de la salud.

3 Recordando la historia, para mi nuevo emprendimiento.

“Aquel que no conoce su historia, está condenado a repetirla”
Napoleón Bonaparte.

3.1 Antecedentes Históricos de la administración y el emprendimiento en la Odontología Mexicana.

3.1.1 Preámbulo de la Administración en México.

Desde el momento en que el ser humano evolucionó como tal en el planeta tierra, se ha visto en la necesidad de socializar y trabajar en grupos, para su desarrollo, supervivencia y evolución. En consecuencia la administración desde el inicio de la humanidad no se construyó intencionalmente, más bien es el resultado de todos los sistemas que se formaron para coordinar, gestionar y optimizar recursos y/o tareas necesarias para el crecimiento de un grupo, una comunidad o una población, dichos recursos y/o tareas se realizan encaminadas a un objetivo en común.

La administración ha contribuido en el desarrollo de un objetivo a la sociedad, al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.¹

Existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (traducción en inglés management) “gestión”.

Administración = Gestión

A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos, procedimientos para lograr la mayor productividad y eficiencia.

La palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia, y de “ministration” la cual viene de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.²

La etimología de la administración nos canaliza al conocimiento que, aquí se dio el origen sobre una función, en la cual se derivó el resultado de dar indicaciones (administrador) a un prestador de servicios (empleado), con lo que se llega al objetivo de completar tareas en el menor tiempo y optimizando recursos,

Indicación - Acatamiento; son elementos primordiales en la administración.

3.2 Definiciones creadas por los principales autores de administración.

- H. Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración): “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.²
- W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.²
- J.D. Mononey: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás. con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicos en un todo coordinado”.²

3.3 Antecedentes históricos de la administración en México.

3.3.1 Época Prehispánica (2500 a.C. -1521d.C)

Periodo preclásico

En esta etapa las sociedades se dividían por grupos de trabajo, edad y/o sexo. Los cuales se basaban en actividades a realizar, artesanales, comerciales y agrícolas. También se dio el surgimiento de clases sociales, apareció la escritura jeroglífica. El gobierno se fundamentó en el poder teocrático (gobierno centralizado en una o pocas personas con gran poder o absoluto de decisión) ej. Reyes o Emperadores.

Algunos vestigios de administración en esta época son el sistema calendárico y el numérico, el uso del barro para uso doméstico, comercial, ornamental, ceremonial y la construcción de pirámides.

Periodo clásico

Durante este periodo se desarrolló la cultura Teotihuacana, Maya y Zapoteca. De misma forma el gobierno era teocrático centralizado, algunos ejemplos donde utilizaron la administración, son el levantamiento de templos ceremoniales, construcción de pirámides, la organización social y la construcción de ciudades como Teotihuacán, Uxmal y Chichen Itzá por los Mayas, Monte Albán por los Zapotecos.

Periodo posclásico

En este periodo la cultura que más destacó fueron los Aztecas en la cual predominó el estado militar, donde la clase sacerdotal tenía gran importancia. La organización comercial y administrativa que abarcó hasta Centroamérica, destacaba por los sistemas de distribución, la especialización del trabajo. Fueron causa de asombro de los españoles tal como lo escribió en sus cartas Hernán Cortez “Toda la infraestructura es muestra de la excelente administración que prevalece”

3.3.2 Época Colonial (Siglo XV – Siglo XVIII)

La época colonial estableció un sistema de administración con las características de control central, burocracia y poder absoluto, por parte de la corona española. Para la nueva España (América) una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería. Los europeos se deslumbraron y explotaron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532.

El trabajo se caracterizó en sus inicios por la esclavitud, fue así como surgió la “encomienda” (repartición de indígenas entre los españoles peninsulares para ser educados e instruidos sobre las costumbres y la religión católica, así mismo sería utilizada su mano de obra en haciendas, minas, agricultura etc. En condiciones de trabajo abusivas e inhumanas, pero en teoría remuneradas.

Donde se da origen a las tiendas de raya en el cual se “pagaba” con productos de primera necesidad a costos muy elevados para los indígenas, dejando como consecuencia, deudas que pasaba de generación en generación manteniendo a familias por años pagando, con mano de obra una deuda infinita, es así cómo se inició la administración en la nueva España.

El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda en 1720. En las colonias se producían materias primas y se consumían los productos de España. Hacia 1780 el espíritu del capitalismo y del libre comercio predominaba en otros países europeos, al igual que en Francia y España, los gremios tenían exclusividad de fabricación, de manera que nadie sin ser maestro aprobado por un oficio podía ejercerlo.

Para el control de los gremios y su administración surgieron las ordenanzas, las cuales contenían reglas específicas para los operarios y los procedimientos de trabajo, los gremios desaparecieron a raíz del gobierno liberal que rigió en el país a mediados del siglo XIX.

Siglo XIX

El estudio de la administración pública en el siglo XIX se divide convencionalmente en tres etapas: independiente (1820-1857); reformista (1858); y porfiriato (1877-1910). En relación con la etapa independiente es considerado como la época de oro del estudio de la administración pública mexicana en el siglo XIX.

3.3.3 Etapa independiente (1820 – 1857)

El caso de la emancipación en México, se diferencia de las otras colonias, por haber convertido en una guerra que aspiraba a la libertad política, a un auténtico movimiento social que trascendió al cambio de forma de gobierno.

Una vez alcanzada la independencia, los problemas en la administración, manejo, organización y asuntos hacendarios de México, fueron el marco para proponer soluciones a los problemas del gobierno, mediante medidas administrativas que fueran eficaces en una nación en constante transformación. Las décadas que siguieron a la consumación de la independencia se significaron por una constante lucha por el poder político, que obstaculiza la formación de una administración pública vigorosa, en este contexto convulsionando la estructura administrativa de México presenta relativamente pocos cambios en la primera parte del siglo XIX.

El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alamán en 1831, al crear el banco de Avío, los estilos de administración continuaban siendo empíricos rudimentarios y centralizados.

Reforma y Porfiriato (1836-1910)

En este periodo Benito Juárez decretó las leyes de Reforma; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio; se superó la intervención francesa y el imperio de Maximiliano, Porfirio Díaz gobernó el país entre 1877 y 1910.

La administración se aplicó principalmente en el arte y la ciencia; se fundaron academias, museos, sociedades artísticas y científicas. Se promovió la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles y las empresas de carácter agrícola como el henequén y el tabaco, los sistemas de administración eran empíricos centralizados y autoritarios.

Siglo XIX

Este siglo se caracterizó por el avance en los ámbitos político, social y económico. En 1910, con la Revolución Mexicana se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera, y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones, proliferaron las grandes empresas transnacionales, la pequeña y mediana industria nacional.

Mientras que en las primeras predominan sistemas modernos de administración, en las segundas prevaleció la administración empírica. En este periodo la administración tuvo un auge definitivo con la proliferación de empresas extranjeras y transnacionales.

Siglo XX

En la época independiente destaca que los primeros actos fueron habilitar y confirmar todas las autoridades existentes, otorgando facultad para ejercer todas las funciones públicas, entraron los municipios al régimen independiente a la época de ensayos y de las tentativas que la nueva nación iba a atravesar, antes de encontrar las bases de su constitución definitiva. El ayuntamiento de la Ciudad de México tuvo que hacerse cargo de varias entidades públicas, con lo que dio motivo a la desorganización administrativa en las penurias del erario municipal, en la etapa de la reforma se intentó que el gobierno de Juárez reorganizará toda la administración pública. Se estableció en México una inspección general de hacienda, se inició con el estudio formal sobre la administración pública, donde generó la creación de relevantes libros, artículos y seminarios sobre administración en México y el mundo.

Siglo XXI

Se caracteriza por grandes avances tecnológicos, automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización de empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia la utilización de diferentes escuelas y estilos administrativos es indispensable.

3.4 Profesionalización de la Odontología en México.

En cuanto a lo que concierne a nuestro país con respecto a la Odontología, durante la primera mitad del siglo XIX, los que trataban afecciones dentales eran los barberos flebotomianos procedentes de Francia, los cuales se autodenominaban “dentistas”, en consecuencia la segunda mitad del mismo siglo los predominantes de esta ocupación eran ciudadanos procedentes de estados unidos de norte américa, que son los que ejercieron mayor influencia para que se estableciera la institucionalización de la enseñanza dental en México.

Ligado a la historia mexicana nuestro país se encontraba en la etapa de la independendencia, por lo cual era difícil iniciar con la profesionalización dental, posterior a la independendencia y la reorganización de México, en 1841 se publicó la Ley para la regularización del ejercicio de la profesión, de esta forma los primeros en legalizar su práctica fueron los franceses, los cuales transmitían sus conocimientos a quien se los solicitara, para que posteriormente estos legalizaran su práctica.

A través de un examen que se realizaba en el establecimiento de ciencias médicas, el consejo superior de salubridad otorgaba el título para poder ejercer. Esta forma de profesionalización de la Odontología permaneció durante el resto del siglo, sin embargo para fines de este y con la llegada de varios dentistas norteamericanos, y al percatarse que la enseñanza de la profesión no estaba organizada, algunos de ellos comenzaron con la organización que faltaba, tomando como base la forma en que se profesionalizó la Odontología en su país. Crearon una sociedad y a través de publicaciones para darse a conocer concluyeron con la creación de una escuela.

En 1880 el estadounidense Eduardo Clay Wise junto con el mexicano Tobias Nuñez, realizaron un oficio y lo enviaron al Ministerio de Justicia e Instrucción Pública, donde plasman las razones por las cuales se debería crear en México una escuela dental, solicitando un local para este propósito, aunado a esto Wise realiza una publicación “El bazar y la Odontología” donde solicita la creación de la escuela dental.

En 1881 surgen otras dos publicaciones similares por el señor Leiter “Ligeras prácticas sobre los dientes” y un opúsculo denominado “los dientes”. En 1887 se edita la revista El arte dental, siendo su director de nacionalidad mexicana Alfonso M. Brito, en conjunto se creó la sociedad Dental denominada Sociedad Odontológica, precedida por Brito.

Derivado de estas publicaciones el entonces presidente de la república Porfirio Díaz promovió la reforma general en los estudios en la escuela de medicina, donde se pretende la reorganización de las escuelas profesionales, por tal motivo el supremo magistrado designa a los doctores Eduardo Liceaga, Rafael Lavista y Francisco Chacón, para que realicen la formulación del proyecto en los estudios de medicina y para los dentistas, se designa una comisión formada por los doctores Nicolás Ramírez de Arellano, Miguel Cordero y José Ramos. Culminando este proyecto 10 años después con la ley expedida el 15 de diciembre de 1897.

Posterior a este periodo hubo algunos proyectos y escuelas de Odontología sin trascendencia exitosa en la historia.

En 1898 se forma una segunda "Sociedad Dental Mexicana", teniendo como objetivo la publicación de "La revista Dental Mexicana". El director y editor es C.A. Young de nacionalidad norteamericana, nombrando como presidente honorario a Porfirio Díaz, en Septiembre del mismo año, los miembros de esta sociedad expresan al presidente, su inconformidad por la forma en que se evalúa a los dentistas, que tal acción se realiza, en la escuela Nacional de Medicina, ya que los médicos quienes realizan dicha evaluación no tenían conocimientos suficientes sobre la Odontología, para ello se propone que miembros de la sociedad dental constituyan el jurado, firmando dicho escrito el presidente de la sociedad dental Ricardo Crome y el secretario Pedro C. Hinojosa.

La Sociedad Dental Mexicana estableció un dispensario clínico para beneficio de las personas menos favorecidas, donde los jóvenes que cursan la carrera de cirugía dental, aquí podían practicar de manera gratuita.

Por decreto presidencial Don Porfirio Díaz, el 21 de Enero de 1902 aprobó el primer plan de estudios, de la carrera de cirujano dentista. Siendo publicado el 01 de Febrero de 1902 en los artículos 7º y 8º, dentro del plan de estudios de la Escuela Nacional de Medicina. Este plan de estudios constó de 3 años de carrera.

A pesar de que ya se había aprobado y publicado el plan de estudios, faltaba organizar la escuela dental, para tal efecto se comisionó al dentista José J. Rojo y a petición del Gobierno visitó diferentes escuelas Norteamericanas, donde seguramente derivó la organización y diseño del consultorio Nacional de Enseñanza Dental.

El 28 de Noviembre de 1903 se anunció el nombramiento del personal del Consultorio Dental, donde se nombra como director a Ricardo Chrome y como profesores a Ricardo Figueroa, Alfonso Reguera, José J. Rojo, Teófilo G Valdés y Juan Fálero. El 2 de Abril de 1904 se concluyó la instalación del consultorio Dental e inaugurado con gran éxito el 9 de Abril de 1904.

Los requisitos para poder ingresar al Consultorio Nacional de Enseñanza Dental anexo a la Escuela Nacional de Medicina eran: haber cursado instrucción primaria superior (secundaria), además de materias preparatorias como física, química, zoología, botánica, lengua nacional, lógica, elementos de raíces griegas, francés e inglés. Las primeras generaciones solamente cubrieron el requisito de la secundaria; fue hasta 1907 cuando el reglamento obliga tener los estudios de preparatoria comunes a todas las carreras, requisitos exigidos por el director Ricardo Figueroa.

El plan de Estudios contempló las materias anatomía descriptiva y topográfica, fisiología, histología, patología médica y quirúrgica en lo relativo a enfermedades de la boca, las cuales se impartían en las instalaciones de la Escuela Nacional de Medicina, ubicada en Santo Domingo, la teoría clínica y la consulta a enfermos se realizaban en un edificio adjunto, en la calle la Escondida #1 y 2 (hoy ayuntamiento) que se adaptó como clínica para atender pacientes.

El consultorio estaba dotado de 7 sillones dentales, máquinas dentales e instrumentos y material para la atención de los pacientes. En el salón se instaló la clínica de anestesia general y cirugía, un departamento para los trabajos de prótesis, una sala de clases orales y un departamento para la dirección.

En los años cuarenta y cincuenta, se establecieron importantes vínculos con departamentos dentales de universidades norteamericanas, las autoridades de la Escuela Nacional de Odontología (ENO), con el fin de actualizar a sus egresados, organizaban conferencias, cursos y diplomados, impartidos por profesores nacionales y extranjeros.

El proyecto en Ciudad Universitaria contempló la construcción de un edificio para la ENO, este espacio académico se diseñó en función del compromiso de atender a 800 alumnos, proyectando no incrementar la matrícula de estudiantes, incentivando a los estados para la edificación de escuelas dentales en provincia, que se habían empezado a crear desde los años veinte, inspiradas y apoyadas por la UNAM. El 5 de abril de 1958, la ENO se trasladó a la Ciudad Universitaria, plasmando un gran avance en su desarrollo y posicionamiento. Con la creación del Departamento de Ciencias Básicas, se iniciaron los primeros protocolos de investigación odontológica. En los años setenta se iniciaron los estudios de postgrado, con las especialidades en Ortodoncia, Periodoncia, Prótesis bucal y Odontopediatría. Con el establecimiento de los programas de maestría y doctorado, el H. Consejo Universitario le otorgó la categoría de Facultad.

“Durante más de un centenario la Facultad de Odontología ha tenido una excelente evolución y crecimiento, lo que la ha llevado a ser líder de la educación y la investigación odontológica en Latinoamérica, así como un referente nacional e internacional”, destacó Elva Leyva Huerta.¹⁷

3.5 Emprendimiento en Odontología Mexicana y Principales definiciones de Emprendimiento.

Emprender.

Es tener la iniciativa de llevar a la práctica una idea de negocio, es decir, crear una empresa y llevar a cabo la producción del bien o prestación del servicio, sin que esto quede en una mera intención.

Janire Carazo Alcalde.

Emprender.

Es la capacidad y aptitud de percibir, de crear y de actuar. Esta capacidad resulta de la combinación entre un acto creativo con una acción eficaz y eficiente.

Asimismo, la capacidad de emprender requiere tres etapas:

1. Percibir e identificar una necesidad latente u oportunidad.
2. Desarrollo del concepto del producto o servicio que pueda satisfacer la necesidad no cubierta, permitiendo la obtención de un beneficio.
3. Implementación de la idea para convertirlo en resultados reales.

En cuanto al emprendimiento, los odontólogos mexicanos en su mayoría inician empíricamente, o sin un plan de negocios, su primer consultorio dental ya que en la etapa de formación académica, el contacto que tenemos con el ambiente empresarial es con la impartición de la materia teórica “Seminario de Administración” donde, se nos proporcionan las bases sobre cómo se lleva a cabo el proceso administrativo, además de mostrarnos ejemplos sobre cómo se aplican en el medio laboral.

Basándonos en nuestro programa educativo “teórico-práctico”, la administración juega un papel importante en el consultorio odontológico, ya que de esta depende en gran parte encaminar al éxito a nuestro consultorio dental. El hecho de que nos impartan teoría, sin llevar a cabo una práctica en campo, en la mayoría de los casos, se acerca al posible fracaso de nuestro primer emprendimiento odontológico o con un mínimo aprovechamiento de los recursos existentes en la era digital.

En tal observación, nos dimos a la tarea de buscar información, donde se nos muestran las estadísticas que evidencian que en nuestra profesión el desempeño laboral post egreso, se lleva a cabo por cuenta propia es decir “Emprendimiento”.

Tomando en cuenta que las plazas laborales odontológicas, a nivel público en nuestro país son extremadamente escasas, encamina al recién egresado a iniciar su desempeño laboral, por cuenta propia, es decir laborar a nivel privado. Otro factor importante que se vive con demasiada frecuencia en el gremio odontológico, es el desconocimiento de la optimización de recursos por lo que los odontólogos invierten en material, mobiliario, aparatología, instrumental etc., sobrado, para la atención enfocada en su consultorio dental, y en tal consecuencia eleva el desembolso económico. Dirigiendo la recuperación de la inversión de mediano a largo plazo o algo mucho peor, a nulo. Generando en la práctica profesional un desgaste emocional, físico y económico. Con frecuencia nos orilla a buscar diversas alternativas, (entradas de dinero) que poco o nada tienen que ver con nuestra profesión. Una de las propuestas que se expone es, implementar dentro de la educación pregrado, la impartición de disciplinas donde se proporcione la introducción sobre emprendimiento. Construyendo, amplificando, mejorando y redirigiendo la visión del estudiante hacia un futuro más prometedor. Gestionando que al momento del egreso se minimice el riesgo de fracaso en su crecimiento odontológico.

El sector dental en México, que genera alrededor de cuatro mil millones de dólares al año, crecerá un cuatro por ciento al final del año, muy superior a las expectativas de crecimiento económico del país que han estimado organismos financieros nacionales e internacionales, dio a conocer el asesor y expresidente de la Agrupación Mexicana de la Industria y el Comercio Dental (AMIC), Ayub Safar Boueri.

Al concluir la 72 Expo Dental AMIC, que se realizó del 13 al 17 de noviembre 2019 en el World Trade Center Ciudad de México, dijo que el evento comercial fue todo un éxito al recibir a cerca de 35 mil compradores profesionales del sector, y con el “Buen Fin” la Expo comercial tuvo un crecimiento de entre 10 y 15 por ciento.

Reiteró que a pesar de las expectativas que diversas instituciones han informado sobre la actualidad económica del país, el sector dental en México tendrá un crecimiento superior al promedio de la economía nacional.

Empero, no descartó que el crecimiento pueda ser superior incluso a la inflación con que terminará el 2019 debido a que se cuenta con proyectos y programas de las más de 120 empresas de primer nivel que garantizan el desarrollo positivo de la industria, sobre todo porque se cuenta con los stocks suficientes de materiales y equipos dentales, aunque no se descarta que pudiera ser superior al cuatro por ciento.

Se trabaja en el fortalecimiento de la actividad dental en el país, en la actualidad hay más de 100 mil odontólogos en activo que atienden a entre 15 millones y 20 millones de mexicanos, hay una mayor cultura en el cuidado bucodental, refirió.

Aseguró que aún falta mucho por hacer, aunque ya hay una cultura que AMIC Dental junto con la Facultad de Odontología de la UNAM, la Asociación Dental Mexicana (ADM) y la Federación Mexicana de Facultades y Escuelas de Odontología (FMFEO), trabajan arduamente para ello.

<https://mexicoextraordinario.mx/en-mexico-el-sector-dental-crecera-un-4-en-2019-amic-dental-ayub-safar-boueri/>

Basándonos en el estudio e investigación de este y otros artículos, llegamos a la determinación que, en los últimos años visionarios empresariales se han percatado de el amplio mercado que implica la práctica odontológica en México, y la carencia en la que nos encontramos los odontólogos recién egresados, en cuanto a planes de negocio enfocados al éxito dental, por lo que ofertan talleres, diplomados, y/o asesorías donde la temática que imparten se basa ampliamente en mercadotecnia y técnicas de ventas para el público en general, enfocados en temática odontológica. Tales conocimientos son ofrecidos con altos costos, por lo que no son accesibles para todos. Infiriendo que un gran porcentaje de odontólogos recién egresados, carecemos de recursos económicos suficientes para poder beneficiarnos de estos conocimientos, nos aventuramos en seguir practicando el patrón antiguo, de iniciar con nuestros emprendimientos sin asesoría profesional, direccionándonos a resultados de mínimos o nulos rendimientos. Y en consecuencia el posible fracaso del emprendimiento odontológico.

Otro detonante importante en México y el mundo, que nos obliga a buscar alternativas para mejorar la educación odontológica, es el reciente fenómeno que se ha ido manifestando en cuanto a la atención privada de la salud bucal.

Tal es el caso de la proliferación de franquicias o cadenas dentales, donde se practica la constante de “la oferta y la demanda”, cuando su modelo de negocio se basa en contratar odontólogos recién egresados con poca experiencia, tal es la evidencia que arrojan los estudios realizados por la American Dental Association “ADA”, y declarados por el Dr. Edward Meckler, director ejecutivo de dicha asociación, donde nos cita textual: *Según los últimos estudios de la ADA, se confirma que los dentistas que finalizaron sus estudios hace menos de 10 años tienen 3 veces más de probabilidades de formar parte de una cadena de clínicas o de una franquicia que aquellos que acabaron su carrera hace más de una década.*

<https://www.isquionmarketing.com/tendencias-sector-dentistas-2019/>

“Nadie experimenta en cabeza ajena”.

-Carlos Cuahutemoc Sanchez-

En el 2016 el continente europeo y para ser más precisos en España, se dio con mayor frecuencia el fenómeno de ser el país europeo con mayor número de franquicias odontológicas, derivado de la limitada cobertura de salud dental por el sistema público (como es el caso en México) y las elevadas tarifas de los odontólogos. Dirigió al éxito la fórmula implementada por los franquiciatarios “publicidad agresiva, bajos precios y financiamiento” tomado textual del artículo:

A partir de entonces, sin embargo, todo iría a peor y en enero de 2016 saltó la primera señal de alarma, con el cierre inesperado de las clínicas Funnydent en Madrid y Catalunya, que dejó miles de tratamientos sin terminar y se llevó por delante el empleo de decenas de dentistas y auxiliares. A continuación, irían cayendo más cadenas, lo que trajo consigo una sucesión de escándalos que echó por tierra la imagen de este negocio. Se supo que algunas de ellas prestaban a sus pacientes un servicio cuando menos de dudosa calidad, que otras tenían relaciones poco claras con sus franquiciados y que las más se habían endeudado hasta las cejas para financiar su ambiciosa expansión, no sólo por España, sino también fuera. El siguiente capítulo no podía ser otro que el derrumbe de estas cadenas, su compra por inversores dispuestos a sanearlas en el mejor de los casos y, a nada que viniesen mal dadas, la quiebra.

<https://www.publico.es/economia/cadenas-clinicas-dentales-historia-ambicion-escandalos-pelotazos.htm>

Observando el comportamiento de cómo se practica la salud bucal en México, se está repitiendo el mismo patrón que en España, tal es el caso que anunció el periodico “el Financiero” cita textual: *Desde el pasado 27 de marzo, la cadena dental de origen español, **Dentimex** cerró sus **39 unidades en México**, lo que provocó que cientos de clientes en el país se quejaron de que les siguen cobrando mensualidades de tratamientos que fueron interrumpidos, sin explicación.*

<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/dentimex-cierra-en-mexico-pero-aun-cobra-a-clientes>

En relación a lo descrito anteriormente cabe suponer que en las universidades donde se imparte la carrera de Odontología, los alumnos y odontólogos estarían interesados en una temática innovadora e instructiva donde los oriente a evitar dichas prácticas y así contribuir en la salud bucal de la población mexicana, encaminado a que dicha atención sea digna, de calidad y a un precio justo. Si trabajamos en fomentar la disminución y hasta la eliminación de este fenómeno que ha ido incrementando en los últimos años, se continuaría con las bases que menciona nuestra literatura, donde nos dice que los tratamientos odontológicos deben ser con buenas prácticas y encaminados a la recuperación de la salud y/o la función, tales objetivos sean logrados en un tiempo corto, mediano o largo plazo dependiendo de la gravedad de cada patología bucodental, y se debe personalizar por cada paciente.

Basando este argumento en los artículos anteriores donde algunos pacientes manifiestan que los tratamientos recibidos en alguna de estas cadenas fueron de una calidad deficiente, poco ética y no se les dio seguimiento a mediano o largo plazo.

Observamos que se está generando una brecha (falta de oportunidades laborales, recursos económicos y/o falta de experiencia) donde los recién egresados, son reclutados por alguna de estas cadenas.

Estos resultados nos parecen suficientes para modificar la historia, y así continuar dando valor a nuestro lema universitario, citado por nuestro rector (1920) -José Vasconcelos- “Por mi raza hablará el espíritu”, dejando ver que somos y seguiremos siendo el inicio de nuevos y mejores caminos para la población mexicana y las futuras generaciones.

De tal suerte y dando continuidad a esta tesis retomaremos el seminario que generó tal inquietud en mí persona, sobre continuar revolucionando la Odontología mexicana, “Seminario de Administración”.

3.6 Administración como herramienta, no como base del éxito en el emprendimiento odontológico.

La administración es una gran herramienta durante y después de la apertura de nuestro consultorio dental. Ya que, si esta herramienta la manejamos desapegada al proceso administrativo o inadecuadamente, es una determinante que nos lleve al fracaso de nuestro consultorio. En la época actual y apalancandonos de las herramientas electrónicas, Redes sociales, Marketing digital, educación financiera, etc. Podemos establecer que la administración es solo una herramienta y no la determinante del éxito total en nuestro emprendimiento odontológico. Porque aún realizando paso a paso y religiosamente nuestro proceso administrativo, en la práctica laboral sin que previo al montaje del consultorio, no realicemos un prototipo de lo que será nuestro emprendimiento odontológico, podremos estar invirtiendo en materiales y mobiliario no necesario para el mercado al que nos enfocaremos.

Por ejemplo, si nuestro emprendimiento lo orientamos a un público en edades de 13 a 40 años, no será necesario adquirir instrumental que se utiliza en odontopediatría, por lo que estaríamos generando un gasto no necesario.

Además, si previamente en nuestro plan tenemos determinado un presupuesto mensual, calcularemos las compras que realizaremos en material de consumo, con base en la afluencia y tratamientos definidos que realizaremos en pacientes que acudan o remitan al consultorio.

Y en tal punto si es necesario aumentar o disminuir el consumo de material, se determinará con el tiempo y la afluencia de pacientes.

Así mismo, en nuestro prototipo debemos incluir un seguro de responsabilidad civil, ya que en la actualidad estamos expuestos a reclamos y demandas de pacientes inconformes con el tratamiento recibido, el cual debe estar basado en protocolos, apegado a procedimiento y manuales escritos donde se establecen paso a paso el lineamiento que se seguirá durante los tratamientos ofrecidos en nuestro consultorio.

Por lo que llegamos a la conclusión que, son varias las herramientas que se necesitan en el consultorio dental entre las que incluimos la administración como herramienta y no como determinante del éxito del emprendimiento dental.

4 Iniciamos por el método básico, hasta llegar a su implementación.

“El que suda más en la práctica, sangra menos en la guerra”
El club de las 5 de la mañana
“Robin Sharma”

4.1 El método “Lean startup”.

En la actualidad existen nuevos y variados métodos bibliográficos. Donde llevándolos a la práctica nos describen y explican las diversas formas de iniciar emprendimientos, entre las cuales van de mayor a menor complejidad. Por lo que decidí inclinarme en el método “**Lean startup**” ya que expresó y plasmó en una forma sencilla, el cómo se construye un prototipo de un proyecto, en este caso se enfoca a un consultorio dental. Por lo que para simplificar esta acción, tomé los puntos más importantes y realicé una breve reseña sobre este texto.

4.2 Management Emprendedor.

Una startup (microempresa para desarrollar negocios o productos) es una institución. Por lo tanto requiere un management (gestor de empresas), aunque en ocasiones son considerados antagónicos y mata creatividad.

El espíritu emprendedor requiere de una disciplina de gestión, para enfocar la idea, evitar dispersión, pérdida de tiempo y esto nos aleje de nuestra meta-motivo principal. **“El objetivo de una startup es identificar las necesidades específicas del cliente (paciente) y cuánto están dispuestos a pagar por cubrir las mismas”**. Las startup se caracterizan por su constante incertidumbre, por lo que en lugar de hacer planes concretos que se dirijan a una sola dirección, realizan feedback (retroalimentación) de sus potenciales clientes.

Crear – Medir- Aprender

4.3 Definir.

Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio, bajo condiciones de incertidumbre extrema, también nos plantea que un emprendedor no es solo el fundador de una startup, si no también pueden ser managers de grandes compañías creando nuevos proyectos o nuevos negocios.⁹

Con base en este enunciado podemos precisar que una startup no solo se puede llevar a cabo como el inicio de una nueva microempresa, si no también se puede derivar de una empresa ya establecida, donde se genere nuevas ideas y que estas se inicien como una startup dentro del gran proyecto, que nos lleve a enriquecer el mercado y/o mejorar un producto ya comercializado.

Bajo condiciones de incertidumbre extrema (que es por lo que se identifica a una startup) las herramientas tradicionales de management no funcionan bien. Por lo que debemos ser flexibles para así, no bloquear el nuevo emprendimiento. Llevándolo a un mejor y más favorable resultado.

4.4 Aprender.

La función más importante de una startup es observar y entender de una forma rápida, las necesidades reales de los consumidores, por medio de sencillas y variadas herramientas, adquirimos habilidades nuevas para dirigir nuestro negocio a un medio sostenible.

Debemos entender que los consumidores no necesitan, lo que ellos expresan verbalmente, más bien es lo que sus acciones y necesidades reflejan.

Por esta razón nos menciona “el aprendizaje validado”, donde nos explica que se trata de tener hipótesis testeables (comprobables) sobre nuestro proyecto, posteriormente diseñar experimentos basados en el feedback (retroalimentación) que aportaron los clientes cuestionados (interrogados) posteriormente analizaremos los datos arrojados en el feedback para aprender de ello. Y así mejorar nuestros productos y/o servicios, en el menor tiempo posible con un mínimo de inversión.

“Tenemos que evitar crear un producto que después de un largo tiempo invertido, al final no le interese a nadie”

Eric Ries.

4.5 Experimentar.

“Piensa grande, empieza pequeño”.

Eric Ries.

El producto mínimo viable (**PMV**) es aquella versión del producto y/o servicio que permite dar una vuelta entera al circuito de **crear- medir- aprender** con un mínimo esfuerzo, bajas o nulas pérdidas y el mínimo tiempo de desarrollo.

Cómo crear un negocio sostenible a través de tu visión.

- La mejor forma de entender las preferencias de la gente es trackeando (detectando) el comportamiento de gente real y no preguntar por opiniones ya que a veces no son capaces de verbalizar lo que realmente necesitan.
- Piensa en el experimento más barato y rápido que puede llevarte a la validación de tu hipótesis.
- Lanzarlo pronto te da información del comprador antes de lanzar el producto real, sobre si están interesados o no en lo que estás creando y te hace ver necesidades de estos, que no se tenían identificadas previamente.

No importa el sector en el que estés inmerso, estos principios funcionan para todo tipo de negocio.

“Para cambiar a largo plazo experimenta inmediatamente”
Eric Ries.

4.6 Dirigir.

Aprender qué tan rápido puedes desarrollar tus experimentos, una startup es un catalizador (convertidor) que transforma tus ideas en productos sustentables y que te reditúa medios económicos para seguir creciendo.

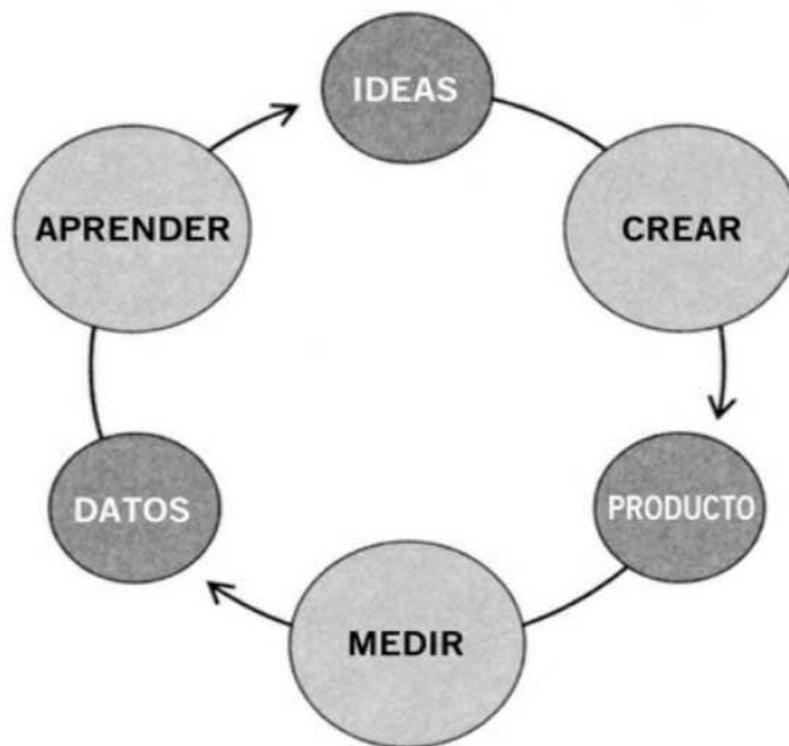
Y conforme los consumidores de tu producto interactúan con él, van generando feedback, cualitativo como cuantitativo.

Para crear un **PMV** se necesitan generar dos hipótesis como en el método científico, solo que el libro nos comenta que son de dos tipos, hipótesis de valor e hipótesis del crecimiento.

Si durante la finalización de alguno de los circuitos “crear- medir- aprender” llegamos a comprobar que nuestra hipótesis es falsa, necesitaremos crear una hipótesis estratégica. Y así reconocer en el mínimo tiempo si se necesita pivotar (cambiar de plan).

“Cuanto más rápido te muevas en este círculo, más rápido aprendes”
Eric Ries.

Circuito de *feedback* de información crear-medir-aprender



Ries Eric, El método lean startup, ed. Crown Publishing Group, 2011. pp 122

4.7 Saltar.

Para las startup, el papel de la estrategia, es contribuir a descubrir qué preguntas hacerse.

Cada plan de negocio comienza con una hipótesis. Las startup requieren de un contacto muy personal con los consumidores potenciales, para comprender sus necesidades, y por lo tanto tendremos que realizar un trabajo personalizado.

El objetivo de este acercamiento con los consumidores, no es obtener la respuesta final de nuestro trabajo, más bien es llegar al punto de partida básico, para encaminar nuestra idea de negocio.

Una vez que hemos hablado con nuestros potenciales clientes, y tengamos la certeza del problema que queremos resolver, entonces ha llegado el momento de construir un test.

4.8 Probar.

El **PMV** no debe alcanzar la perfección, de hecho solo se debe crear un producto con el cual se puedan obtener datos reales, y por consiguiente nos acerque más a nuestro producto final.

Cuando vaya a crear su producto mínimo viable, siga esta simple regla y elimine cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que está buscando.

Es muy recomendable que antes de empezar a crear un PMV debemos ser muy conscientes de que no importa el resultado del producto mínimo viable, nunca perderemos la esperanza. *“Los emprendedores con éxito no abandonan a la primera señal de dificultad, ni se empeñan en aplicar el plan inicial a toda costa”*⁹

4.9 Medir.

Uno de los resultados más peligrosos para una startup es tambalearse por la tierra de los muertos vivientes.

Las personas por lo general tenemos el hábito de pensar en la contabilidad como algo tedioso y aburrido, como un mal necesario, sin embargo no le damos la real importancia sobre las finanzas, dejando esto en manos de terceros, aventurándonos a la incertidumbre, desconociendo los números de nuestra compañía, dejando por la borda el éxito económico de nuestro emprendimiento.

La contabilidad se convirtió en una parte esencial del método, para ejercer un control centralizado sobre una gran cantidad de sucursales. La contabilidad es la clave del éxito.⁹

La contabilidad de la innovación permite a las startup demostrar que están aprendiendo a construir un negocio sostenible.

Es importante realizar cuestionarios, a nuestros pacientes, donde evitaremos posibles sesgos, mostrando dos versiones diferentes del producto a testear, al mismo tiempo para así poder facilitar la toma de decisiones más acertadas.

Tales decisiones deben ser:

- Accionables
- Accesibles
- Auditables

4.10 Pivotar (cambiar) o Perseverar.

Uno de los desafíos más grandes después de todo el proceso, que hemos ido aprendiendo durante este emprendimiento es: decidir si continuamos con el proyecto que teníamos al inicio, o pivotar la hipótesis inicial de nuestro emprendimiento.

La pregunta que nos debemos hacer al momento de valorar nuestro progreso es:

¿Estamos haciendo progresos suficientes, como para creer que nuestra hipótesis inicial es correcta, o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivotar.

Dos señales por la cual debemos pivotar:

- Tus métricas no son suficientemente buenas para lograr los objetivos que te habías propuesto al inicio de tu startup.
- Tus experimentos te están llevando a tener cada vez menos progresos, lo que significa que no están surgiendo buenas ideas.

Los cambios requieren coraje, la mayoría de emprendedores que han decidido pivotar te dirían, que desearían haber tomado la decisión antes.

Las startup en su mayoría se caracterizan por tener el dinero limitado, por esta razón se debe, aprender a identificar el momento exacto donde pivotar, el cual es recomendable sea lo más rápido posible, si no cambias con prontitud, encaminas tu emprendimiento a un fracaso mayor, donde se incrementa la pérdida, disminuyendo la posibilidad de redireccionar y continuar con el proyecto.

4.11 Acelerar.

Esperar demasiado para el lanzamiento puede conducir al peor despilfarro posible: “crear algo que nadie quiere”.

Cuando esperamos demasiado para lanzar un producto perfecto (según nuestro criterio), estamos arriesgándonos a perder tiempo y recursos, donde si, el lanzamiento hubiera sido pronto también habría sido el feedback (retroalimentación) generado, con lo que las posibilidades de mejora serían más rápidas, lo cual da como resultado un producto mejorado en un tiempo corto ,disminuyendo la inversión y las pérdidas económicas a lo mínimo posible.

4.12 Formar lotes.

El título de este punto lo resumimos a una sola palabra “**Enfoque**”, en Lean manufacturing, se llama *flujo de una sola pieza* (el tamaño del lote es de uno), funciona debido al sorprendente poder de los lotes pequeños ⁹, ya que si vamos realizando lotificaciones de una sola pieza podemos identificar cualquier error por mínimo que parezca, desde que este se comience a generar. De esta forma podemos detenernos en el momento preciso que se inicia el error, y no trabajar por volumen donde los errores se detectan cuando la producción se realiza en masa y por lo tanto los errores se producen en volumen.

La mayor ventaja de trabajar en pequeños lotes es que los problemas de calidad se pueden identificar mucho antes. ⁹

Puede parecer contradictorio pero crear pequeños lotes de producción te lleva a un círculo de interacción más rápido y eficiente, ya que se detectan problemas de calidad a tiempo (por ejemplo: si en una caja de cepillos para profilaxis detectamos que viene uno sin cabezal “defecto de fabricación”, y la colocamos en un cajón definido para cepillos no detectamos el defecto, sin embargo sería diferente si armamos un kit de profilaxis donde podemos poner mayor atención en cada accesorio que vamos colocando en el kit, los defectos en la minoría son más detectables que por volumen). Donde como resultado estamos evitando cometer errores y en consecuencia pérdida de tiempo y dinero, las pérdidas económicas son fatales para los pequeños emprendedores donde nuestro objetivo es disminuir pérdida.

4.13 Crecer.

El motor de crecimiento es el mecanismo que usan las startups para alcanzar el crecimiento sostenible.⁹

El crecimiento sostenible se basa en que los nuevos clientes (pacientes) lleguen por las acciones de los clientes anteriores, es decir por algún buen comentario sobre un producto adquirido en nuestro negocio, que en tal caso es la calidad de nuestro trabajo y la atención a los pacientes en el consultorio dental.

Los clientes antiguos que son los responsables del crecimiento sostenible, el cual se basa en los siguientes 4 grupos:

1. **El Boca a boca:** este se da por los comentarios que realiza un cliente (paciente) sobre algún tratamiento y/o producto recibido o adquirido en nuestro consultorio, el cual le generó una excelente experiencia y por lo que realiza buenos comentarios sobre su experiencia.
2. **Efecto secundario del uso del producto :** este grupo de crecimiento se da, tal cuál como el nombre lo dice por efecto secundario o en consecuencia a, por ejemplo si un paciente acude al consultorio acompañado por otra persona, la cual no es paciente aún de nosotros y por algún motivo o detalle se siente cómodo con la atención recibida, por la recepcionista o por la seguridad que le brindaron las instalaciones, la limpieza de las mismas, o hasta la disponibilidad que tiene el odontólogo al despejar alguna duda o pregunta que se haya generado durante la atención dental. Este efecto produjo una emoción o necesidad de ser atendido en nuestro consultorio al acompañante.
3. **A través de la publicidad financiada:** Este tipo de publicidad debe ser costeada por los ingresos marginales (la variación en el coste total, el coste marginal en cada nivel de producción incluye los costes adicionales requeridos para producir la siguiente unidad) para que sea una fuente de ingresos sostenible la publicidad debe pagarse con los ingresos (tratamientos o ventas de productos) no con fuentes esporádicas como la inversión de capital.

- 4. A través de la compra o uso repetido:** Esta fuente de crecimiento sostenible da como consecuencia una gran cantidad de feedback, ya que al momento de recibir un tratamiento o adquirir un producto en el consultorio, se genera una reacción por parte del paciente, al cual preguntaremos y este nos dará una respuesta la cual puede ser satisfactoria o no, que resulta en una oportunidad de mejora, la cual tomaremos en cuenta para futuros pacientes o futuras citas con el mismo paciente.

4.14 Adaptar.

Una startup debe estar en constante cambio adaptándose a los nuevos clientes (pacientes) que van llegando. Para así mantenerse en constante evolución y permanencia en el mercado actual.

- Ser tolerantes con los errores la primera vez.
- No permitir que se cometan dos veces el mismo error.

Ejemplo: si un asistente dental prepara la unidad con material para colocar una restauración, por no verificar la agenda y el expediente del paciente, donde estaba escrito que sería una cita para profilaxis, se está cometiendo un error donde genera pérdida de tiempo y de dinero, la acción que se debería tomar es orientar al asistente de la importancia sobre consultar la agenda y el expediente, previo a la llegada del paciente o en mejor caso al inicio de la jornada laboral. Si esta situación vuelve a suceder con otro paciente valorar la necesidad de cambiar de responsabilidades al asistente o cambiar las técnicas utilizadas en la preparación de la unidad dental para la atención de pacientes.

1. Detectar el problema de base es más fácil de solucionar.
2. Ser adaptable.
3. Intentar buscar soluciones.

4.15 Innovar.

Los equipos de las startup necesitan autonomía total para desarrollar y comercializar sus nuevos productos durante un mandato limitado, deben ser capaces de concebir y ejecutar experimentos sin obtener número excesivo de permisos para hacerlos. ⁹

Tenemos la innovación sostenida que se basa en ir incrementando mejoras a productos ya existentes o bien la innovación disruptiva que se basa en crear nuevos productos.

Esta innovación, debe ser calculada en cuanto a los recursos con que se cuenta en la startup, ya que asumiendo que el presupuesto es limitado y establecido con antelación, podríamos estar generando pérdidas en innovaciones sin justificación, pudiendo utilizar esos recursos, en mejoras a productos ya aceptados y con mayores posibilidades de ser exitosos.

Así estamos continuando en el camino hacia el éxito, con productos mejorados o disruptivos que contribuyan en la calidad de vida de los pacientes con precios justos y en consecuencia nos están remunerando.

4.16 No despilfarrar.

Hay que tener cuidado y focalizarse en aquellas actividades que son para generar valor. Si nos dispersamos en actividades que nos alejen de nuestro principal objetivo podremos estar ocasionando pérdidas económicas, de tiempo y esfuerzo sin estar generando valor ni crecimiento. Lo que una startup no debe ocasionar.

El despilfarrar recursos, tiempo, dinero y material nos ocasiona a corto plazo menores ganancias, por lo que no podremos cubrir con el presupuesto necesario para mantener a flote nuestro consultorio, por eso siempre debemos apegarnos al presupuesto mensual establecido, para que si así lo tenemos proyectado, poder llevar este prototipo a un nuevo modelo de cadena o franquiciatario justo, y crecer en cantidad-calidad de atención en beneficio del paciente.

5 Prototipando mi consultorio dental.

“Una búsqueda comienza con la suerte del principiante y termina con la prueba del conquistador”

El alquimista
“Paulo Coelho”

5.1 Generación de modelo de negocio.

Con el cometido de poner orden a todas las ideas que han surgido durante el proceso de creación de esta tesis, para iniciar nuestro consultorio dental, a lo largo de nuestra investigación y tomando en cuenta las bases que se adquirieron, nos encontramos con esta didáctica, útil e innovadora herramienta, donde por medio de láminas y de forma ordenada podemos plasmar nuestras ideas.

La creación de un lienzo donde a través de varias secciones, podemos ir desarrollando nuestro plan de negocio con mayor y mejor detalle, logrando delimitar e identificar las necesidades que se quieren cubrir en cuanto a nuestros pacientes, consultorio, proveedores, socios, empleados etc.

Para así poder dar una solución determinada, a cada idea plasmada en cada sección del lienzo, por lo que en el siguiente capítulo podemos apreciar una breve explicación de cada módulo del libro “Generación del Modelo de Negocios”, colocando un breve ejemplo sobre una forma de cómo se puede ir construyendo nuestro consultorio dental, para poder llevarlo a la realidad laboral.

5.2 El lienzo del modelo de negocio.

Un modelo de negocio expresa de forma escrita, las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El lienzo en este modelo se conforma por nueve módulos, en los cuales nos irán guiando de una forma segmentada y didáctica, sobre cómo se va construyendo un modelo de negocio.

SM Segmentos de mercado.

PV Propuesta de valor.

C Canales.

RCI Relación con los clientes.

FI Fuentes de ingresos.

RC Recursos clave.

AC Actividades clave.

AsC Asociaciones clave.

EC Estructura de costes.

ASC

AC

PV

RCI

SM

RC

C

EC

FI

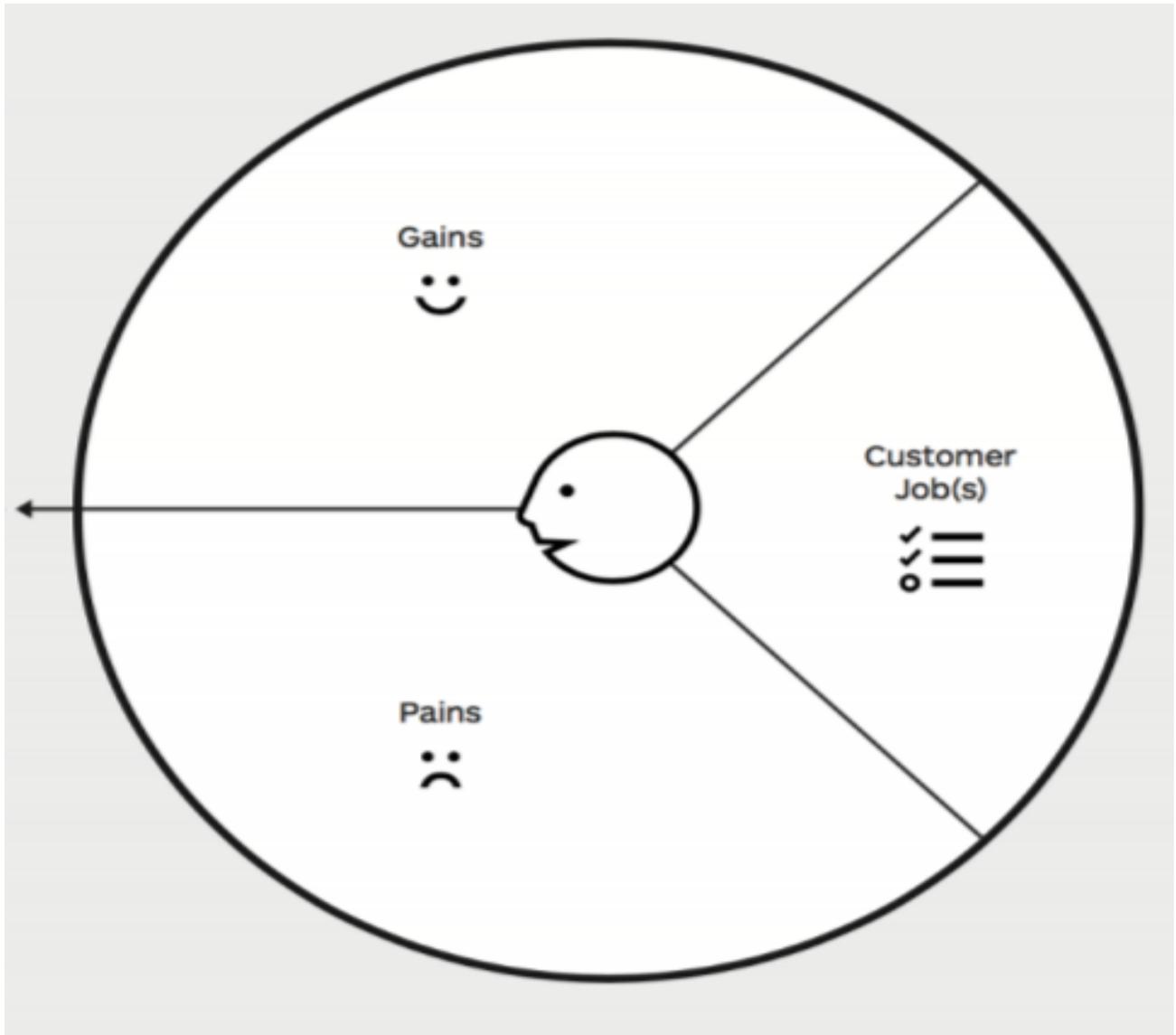
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio.

5.2.1 SM Segmentos de Mercado.

Los clientes (pacientes) son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede prosperar sin clientes.

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada. Los segmentos a los que se van a dirigir y al mismo tiempo, lo que no tendrán en cuenta. Una vez tomada su decisión se puede diseñar un modelo de negocio, basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente.

En nuestro consultorio dental, debemos estudiar y determinar rigurosamente el tipo de mercado (pacientes) al cual vamos a enfocar nuestros esfuerzos, la zona donde vamos a establecernos, el nivel socioeconómico al cual vamos a dirigir nuestra publicidad, **y lo que nos debe ser más importante, si el hecho de atender a este perfil de cliente (paciente) es lo que nos APASIONA.**



Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio.

En el siguiente párrafo explicaremos con un breve ejemplo, del **SM** en el cual nos vamos a enfocar, nuestro prototipo de consultorio dental:

- 1) Pacientes de ambos sexos que presenten dentro de cavidad bucal dientes permanentes con afección pulpar.
- 2) Odontólogos generales o especialistas que por diversos motivos no realicen tratamientos endodónticos en su práctica profesional.

Para dar mayor relevancia a la ejemplificación de este prototipo, se tomará uno de estos dos segmentos en el cual se nombrará con un nombre propio, para sentirnos más familiarizados con el mismo, y así se observarán las características y requerimientos de "Nachito", en el consultorio dental.

Nachito:

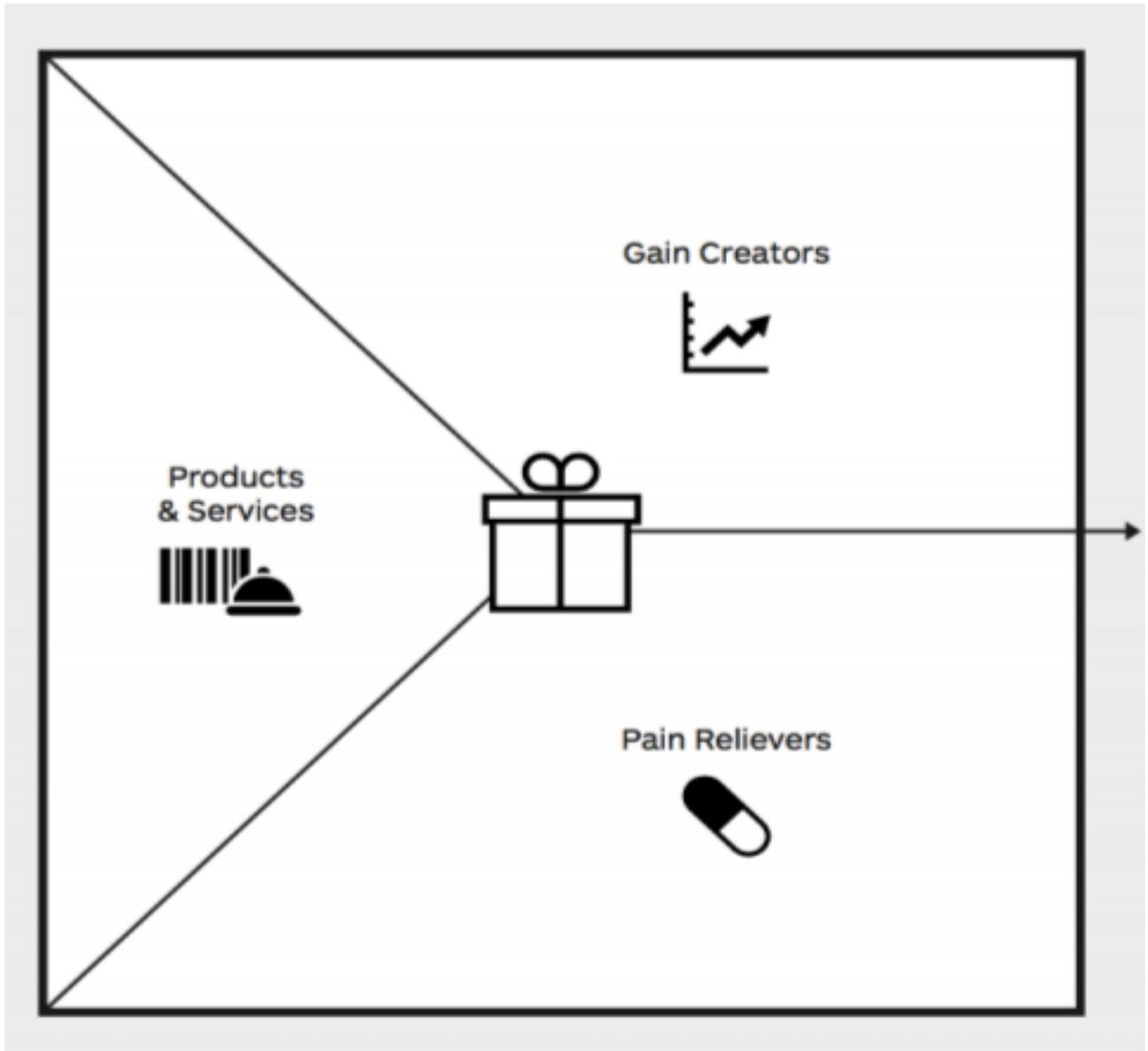
- ★ Customer Job (Ocupación del cliente): Nachito es un paciente que su jornada laboral es de Lunes a Sábado, con un horario de 8:00am a 20:00pm.
- ★ Gains (Alegrías): Nachito es un paciente muy sociable, que le encanta su trabajo, además de cuidar su salud, le gusta la puntualidad, la calidad, opciones variadas de tratamiento, le encanta que sus compras superen sus expectativas, por lo que está dispuesto a remunerar generosamente su tratamiento.
- ★ Pains (Frustraciones): Nachito a pesar de que su salud sea una prioridad para él, hace dos años tuvo una experiencia dolorosa y de maltrato, con un odontólogo que le practicó una endodoncia, la cual no se concluyó por que el tratamiento se prolongó y Nachito no pudo regresar al consultorio.

5.2.2 PV Propuesta de valor.

Este punto es uno de los más relevantes, en el cual debemos poner nuestro mayor esfuerzo, durante la construcción de nuestro prototipo de consultorio dental, ya que se debe realizar una minuciosa, exhaustiva y acertada investigación sobre las necesidades requeridas por los pacientes. Definitivamente será una determinante importantísima en la diferenciación, de los servicios que ofrecemos en nuestra startup. EMPRENDIMIENTO

La propuesta de valor, es el factor determinante de la empresa por la que un cliente se inclina por ella y no por otra, es un beneficio que solo puede recibir en ella de una forma única y diferencial, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad primordial para el cliente. La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas pueden ser innovadoras y/o presentar una oferta disruptiva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir algunas características o atributos adicionales.



Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio.

Por lo que nuestro ejemplo de propuesta de valor para nuestro SM nombrado como Nachito será ofrecer:

- ★ Tratamientos endodónticos realizados en una cita, máximo dos (dependiendo del agente etiológico).
- ★ Obtener un porcentaje de garantías sobre el éxito o fracaso del tratamiento a realizar desde el diagnóstico.
- ★ Presupuestos (costo-beneficio) con base en las opciones de tratamiento presentadas, durante la fase de diagnóstico.
- ★ Instalaciones cómodas, adecuadas y de calidad.
- ★ Personal empático, servicial con capacitación enfocada en la atención a pacientes con experiencias previas desagradables.
- ★ Gratificaciones adicionales al tratamiento.
- ★ Respetar el horario de cita, acordado por parte del odontólogo y el paciente tolerancia 10 min. sin excepción, en caso de incumplir con este rubro se reáendarala cita sin penalización para la parte no responsable.

5.2.3 C Canales.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre las empresas, los clientes y los proveedores.

Los cuales tienen entre otras funciones:

- Dar a conocer a los clientes (pacientes) los productos y servicios de una empresa (consultorio).
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos o servicios específicos.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Tiendas propias						
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio.

Los canales de distribución, son las herramientas por las cuales los pacientes y el público en general, van a conocer nuestro consultorio. Por medio de estos canales compartiremos información, sobre salud oral, patologías, signos y síntomas de alarma por los que deben acudir con su odontólogo, además que también se incluirá publicidad, un punto relevante que debemos tomar en cuenta es que debemos gestionar muy bien los comentarios y opiniones que proporcionen los pacientes atendidos en el consultorio.

Redes sociales



5.2.4 RCI Relaciones con los clientes

Se debe definir el tipo de relación que se desean establecer, con cada segmento de mercado, la relación puede ser personal o automatizada, las cuales pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Capacitación de los clientes
- Fidelización de los clientes
- Estimulación de las ventas

El tipo de relación que exige el modelo de negocio, de una empresa repercute en gran medida en la experiencia generalizada del cliente.

Entre las diferentes categorías, que nos establece en el libro se realizó una minuciosa selección, entre las cuales tres de ellas fueron las que más se adecuan al tipo de negocio y mercado, en el que se desenvuelve la odontología, relación Odontólogo – Paciente.

Asistencia personal.

Basada en la interacción humana, el paciente puede comunicarse con un representante del servicio (odontólogo, endodoncista o asistente dental) para que este le oriente durante el proceso de “valoración odontológica”, sobre opciones de tratamiento y posibles dudas o complicaciones que pudieran surgir durante o posterior al tratamiento.

Asistencia personal exclusiva.

En este tipo de relación, un representante exclusivo del servicio, en este caso odontólogo, directamente se dedicará específicamente a un solo paciente, se trata de una relación personalizada, suele prolongarse durante un largo periodo.

Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, invitando a los clientes a que escriban comentarios. Generando indirectamente propuestas de valor, para otros clientes. También se da el caso que las empresas invitan a clientes a participar en el diseño de productos innovadores, y/o mejorar los ya existentes.

Por lo que nos lleva a resolver que el ejemplo de prototipo de consultorio podemos crear los tres tipos de relaciones con los pacientes.

- ★ Relación de asistencia personal: Se da con los pacientes donde los tratamientos no sean de alta complejidad y nuestra asistente establece este vínculo de comunicación.
- ★ Relación de asistencia personal exclusiva: Se da con pacientes en donde los tratamientos son de mayor complejidad o nuestro paciente no entable un buen y grato vínculo con la asistente o en donde se requiera dar una atención más minuciosa, en cuanto a la relación que se deba establecer con el paciente.
- ★ Creación colectiva: es muy importante, para el crecimiento y éxito de nuestro consultorio, el incluir feedback con todos los pacientes, donde se construya un vínculo de creación colectiva, se invitará a todos los pacientes a evaluar el tipo de atención que recibieron en el consultorio, donde se les pedirá una calificación del 1 al 10.
- ★ Ejemplo de encuesta para mejorar la experiencia de el paciente en su visita al consultorio dental:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf9HM-dk9PBSCw2SEKQLCIWr9mm-6QstMKGwOR5yQpCqrZb6g/viewform?usp=sf_link

También previo a las citas dentales se enviará un mensaje de confirmación vía whatsapp, correo electrónico, llamada telefónica (hasta lograr contacto con el o la paciente), en el cual se le recordará el día y hora de su cita, especificando los requerimientos que debe cumplir para agilizar la atención dental de una mejor manera, para así poder hacer una experiencia grata su visita al consultorio.

Redes Sociales, página web, páginas referentes a la salud, donde se les pedirá a los pacientes, que hagan comentarios en las redes sociales, necesitaremos personal designado a gestionar estas redes (community manager) encontrando en los comentarios negativos y/o constructivos áreas de mejora, para brindar en futuras citas una atención modificada con beneficio del paciente y el consultorio, así como también se les pedirá hagan recomendaciones directas para con su comunidad.

5.2.5 FI Fuentes de ingresos.

Se refiere al flujo de dinero que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de ingresos:

1. Ingresos por transacción derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes, derivados de pagos generados a cambio de una propuesta de valor o de servicio posventa.

Entre las varias opciones que nos brinda el libro, podemos tomar las que más son compatibles con el tipo de negocio que se da en la Odontología.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza el servicio, más paga el cliente. ¹⁰

Esta fuente de ingreso es la más utilizada en la rama odontológica, ya que es el modelo que se da entre “paciente- odontólogo” donde el odontólogo cobra por sus servicios, sobre uno o varios tratamientos que se haya realizado al paciente. Con la cual generamos uno de los principales ingresos en nuestro consultorio.

Ejemplos para nuestro prototipo de consultorio dental:

Cursos de actualización: estos cursos los podemos impartir a odontólogos generales o especialistas interesados en diversas temáticas enfocadas en endodoncia.

Venta de medicamentos y/o artículos dentales: ya que en algunas ocasiones y si el paciente así lo requiere se indican tratamientos farmacológicos, al paciente con alguna patología pulpar y/o dolor por lo que podemos contar con un pequeño stock de medicamentos (analgésicos y antibióticos) en el consultorio, con los cuales podemos administrar al paciente sin que se tenga que desplazar a la farmacia o al depósito dental, en caso de necesitar algún cepillo dental específico o similar etc.

Redes sociales: en la era digital y de las redes sociales hemos observado una fuente de ingresos al generar contenido de valor, y compartirlo a través de las redes tales como puede ser un canal de Youtube o tik tok donde la aplicación te remunera económicamente al contar con cierta cantidad de minutos con los que se ha visto tus videos, o también los mismos seguidores te remuneran económicamente al proporcionarles un servicio de valor.

Préstamo/ Alquiler / Leasing

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal (renta), a cambio de una tarifa.

Ejemplo de Leasing: esta fuente de ingresos la podemos llevar a cabo también en nuestro consultorio dental, ya que como es sabido no siempre se tienen cubiertas todas las horas, ni todos los días el horario de la unidad, en lugar que esta se mantenga en desuso podemos arrendarla a otros odontólogos que les resulte conveniente el uso de nuestras instalaciones.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas percibidas por publicidad, que realizamos sobre uno o varios productos, servicios o marcas determinadas.

Ejemplo: esta fuente de ingresos podemos generarla, con nuestros proveedores de materiales odontológicos, se podría dar dejando que por medio de nuestro consultorio, ellos se puedan anunciar. También este vínculo se puede dar en el momento en que algún proveedor quiera el respaldo de su producto, con nuestro nombre. Retomando las redes sociales, a través de los videos con contenido de valor en Youtube, se puede implementar publicidad referente a la salud con la cual también estaríamos generando otra fuente de ingresos.

5.2.6 RC Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave, que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. La empresa puede tenerlos en su propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave que nos muestra el libro son muy bien elegidos para todo tipo de modelos de negocio, pero para nuestro consultorio dental, sólo haremos mención de los que sean más compatibles y viables para obtener el mayor provecho a nuestra inversión.

Físicos.

Se incluyen los activos físicos, tales como instalaciones de fabricación, inmuebles, vehículos, maquinaria, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

En nuestro consultorio los recursos clave físicos serán, la unidad dental, el aparato de rayos x, el instrumental, los rotatorios, las limas, el material de uso diario, el mobiliario, Microscopio etc.

Intelectuales.

Incluyen marcas, información, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos.¹⁰

En este recurso clave intelectual se incluye la marca que pondremos al consultorio, las asociaciones que implementemos entre los consultorios dentales de práctica general, donde nos remitirán pacientes que necesitan de tratamientos endodónticos, y los proveedores o empresas que requieran de publicidad y/o respaldo para sus productos.

Humanos.

Todas las empresas necesitan recursos humanos aunque en algunos modelos son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimiento como lo es el campo de la salud.

En la rama de la salud se requiere de amplio nivel de conocimientos intelectuales, por consiguiente, es fundamental que los recursos humanos cumplan con dichos requerimientos, ya que cubriendo estos requisitos se podrá dar una atención de calidad, informada y amena, donde por consecuencia atraigamos a más pacientes por medio de recomendaciones, en cuanto a la publicidad para el consultorio se requiere asociarse o contratar una agencia de marketing donde por medio de su creatividad y estrategias, sea más conocido el consultorio, en consecuencia tengamos mayor afluencia de pacientes nuevos y/o recurrentes.

Económicos.

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.

Por la naturaleza de la rama odontológica, se requiere de instrumental y aparatos de costos elevados, por lo que ocuparemos medios económicos, líneas de crédito bancarias o crédito derivado de los mismos proveedores, con las cuales se pueda adquirir, nueva aparatología, material e instrumental, para ofrecer mayores y mejores opciones de tratamiento a nuestros pacientes, y poder cumplir el objetivo de realizar tratamientos de endodoncia, en el menor tiempo posible.

5.2.7 AC Actividades clave.

Estas actividades son las acciones más importantes que debe realizar una empresa, para tener éxito y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Resolución de problemas.

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicio suele estar dirigido a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Por la naturaleza de la rama odontológica nuestros tratamientos en endodoncia requieren de dar la mejor opción de tratamiento a nuestros pacientes, por consiguiente este requerimiento implica, actualización continua por lo que entre las actividades clave incluiremos actualización continua para cumplir con los objetivos establecidos.

5.2.8 AsC Asociaciones clave.

Las empresas se asocian por diferentes motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para varios modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Las asociaciones son muy importantes para poder llegar al éxito con mayor facilidad, aunque sin estas también es posible llegar al objetivo, pero implica mayor tiempo y esfuerzo lograrlo.

Por lo que buscamos asociarnos con proveedores de pacientes, mobiliario, instrumental y nuevos mecanismos para tratamientos endodónticos.

Tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente - proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Reducción de riesgo e incertidumbre.

Las asociaciones también pueden servir para reducir los riesgos en un entorno competitivo, donde prevalece la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

Ejemplo: podemos crear alianza con un especialista en prótesis dental, donde todos los tratamientos que nos sean remitidos por algún otro odontólogo (que no atienda prótesis) sean enviados a su consulta para rehabilitar protesicamente los dientes , y así mismo ser competencia en cuanto a atención dental general.

Compra de determinados recursos o actividades.

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos o realizan todas las actividades específicas en su modelo de negocio. Por lo general las empresas recurren a otras organizaciones para conseguir determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

5.2.9 EC Estructura de Costos.

Los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, (en el área de la salud no se debe sacrificar nunca calidad por costo), por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos.

Según costos.

Los modelos basados en costos es recortar los gastos en donde sea posible, con propuestas de valor de bajo precio, donde sea el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de aprovechamiento.

Costos según valor.

Algunas empresas prefieren concentrarse en la creación de valor, normalmente las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de estas.

Ejemplo: Nachito; es un paciente con variadas ocupaciones laborales, pero le importa demasiado cuidar de su salud, por lo que no escatima en recursos económicos, para poder recibir una impecable atención, de excelente calidad y en horarios no convencionales, por lo que está dispuesto a pagar lo necesario para que sus necesidades y estándares sean cubiertos.

6 Discusión

De acuerdo con el autor Eric Ries donde nos presenta su modelo de negocio y nos hace mención sobre cómo iniciarse en el mundo de las start-up, nos vamos dando cuenta que esta metodología se puede adaptar al campo de la salud, por conforme está planteada y por su filosofía de “**crear- medir- aprender**”⁹. En el consultorio podemos crear ideas donde brindemos una atención diferenciada, para con otros consultorios, y con los pacientes siendo esta acción en beneficio de ambas partes, pacientes y odontólogos, obteniendo un resultado satisfactorio y favorable o en consecuencia **feedback**, de tal forma este nos ocasione una nueva idea y/o acción, por lo que iremos construyendo un conocimiento validado basado en la opinión y expresión tácita de los pacientes, dando como resultado la toma de decisiones sobre continuar con la idea inicial o **pivotar** para evitar el fracaso, en consecuencia poder direccionar el consultorio dental al camino del crecimiento exitoso.

Por otra parte el autor Alexander Osterwalder nos muestra en su libro el modelo **Canvas**¹⁰ que por su forma tan didáctica de compartirlo, podemos ir creando y dando orden a nuestras ideas, transformándolas en un **prototipo** y de la misma forma ir **testeando** cual es la mejor manera de llevarlas a la realidad. Las acciones se deben realizar paso a paso, para que nuestro prototipo sea llevado al campo físico y de los negocios. También nos explica en su libro de título “**Diseñando la Propuesta de Valor**”²¹, que la base del éxito o fracaso de el negocio es una propuesta de valor bien fundamentada y validada con el feedback, que van aportando los pacientes, aquí es donde debemos enfocar mayormente nuestros esfuerzos, ya que esta propuesta nos hará ser la diferencia de otros colegas, con tal propuesta podremos brindar un mejor y diferenciado servicio, por el cual los clientes–pacientes decidan acudir y fidelizarse con nosotros y no con otro odontólogo.

Tomando como base las referencias bibliográficas anteriores y de acuerdo con la problemática identificada a nivel sector salud y educativo, podemos apalancarnos de estas metodologías para dar solución a dichas problemáticas, se puede implementar esta metodología a nivel gubernamental, a cargo de la Secretaría de Salud, uno o varios programas, en los cuales se realicen prototipos donde el tema principal sea la salud bucal de la población, destinando parte del presupuesto para los nuevos programas y la contratación de más odontólogos, en consecuencia se estaría dando solución a esta problemática, así mismo se pueda tomar acción a nivel universitario en el cual se mantenga la educación a la vanguardia, tomando el pensamiento empresarial y las herramientas tecnológicas donde nosotros como alumnos podamos tener acceso a bajo o nulo costo, para iniciar nuestro primer consultorio dental, anulando o llevando a niveles muy bajos el riesgo de fracaso o pérdida de recursos.

7 Conclusión

Como conclusión puedo expresar que ha sido de gran aporte y amplitud hacia mi conocimiento, lo que me deja esta revisión bibliográfica ya que al momento de ir construyendo esta tesis pude corroborar que siempre debemos mantenernos en la búsqueda e implementación de nuevas estrategias, sobre la mejor forma de como poder ir perfeccionando la atención odontológica hacia nuestros pacientes, y si en esta búsqueda podemos generar una aportación para la comunidad universitaria, nos llevaremos el doble de satisfacción, ya que estamos devolviendo un poco de todo el crecimiento personal e intelectual que nos ha dejado la universidad.

Este método se debe implementar conforme al modelo de Crear- Medir Aprender, ya que si, en todo momento mantenemos esta constante, estaremos adquiriendo resultados similares o muy cercanos a los obtenidos por las grandes empresas que iniciaron como start-up y aplicaron esta metodología, al día de hoy son reconocidas exitosamente a nivel mundial, si las aplicamos en nuestra práctica profesional diaria seguramente será un consultorio próspero, además que también podemos sugerir a la facultad implementar una asignatura optativa donde se instruya sobre esta metodología, y se lleve de la mano a los alumnos, en la elaboración de su prototipo de consultorio dental, previo a la finalización de sus estudios universitarios, para así poder extraer más y mejores conocimientos, siendo estos competitivos de acuerdo a los avances tecnológicos.

De esta forma estaremos ofreciendo un complemento al programa de estudios y este sea, más completo a nivel licenciatura, no solo enfocados en materias referentes a la salud bucal, sino también en poder proporcionar herramientas complementarias útiles para la comunidad universitaria, orientándola hacia el empoderamiento de los odontólogos egresados de la Facultad de Odontología de la UNAM.

8 Referencias Bibliográficas

1. Münch Galindo L, Flores Hahn B y Cacho de la Riva I. Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 2ª ed. México; Pearson; 2014.
2. Reyes Ponce A, Administración Moderna, Tomo 1, Limusa 1992.
3. Sánchez González José Juan, Historia del estudio de la administración pública en México; Miguel Ángel Porrúa 2009.
4. Juan Brom, col. Dolores Duval H. Esbozo de historia de México,4a ed. México; Grijalbo 2017.
5. Programa de Estudios Seminario de administración [Internet]. [citado 18 Mayo 2021]. Disponible en: http://www.odonto.unam.mx/sites/default/files/inline-files/seminario_de_administracion_2016.pdf
6. SNE Servicio Nacional de Empleo, México: Observatorio Laboral Tendencias de Empleo Profesional Cuarto trimestre 2020. [Internet] [citado 12 Febrero 2021] Disponible en: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.html
6. Emprendimiento [Internet]. [citado 06 Agosto 2019]. Disponible en: <https://economianivelusuario.com/2013/05/21/que-es-emprender/>
7. Isquion Marketing Medico. España: 2019. [citado 18 Febrero 2020] Disponible en: <https://www.isquionmarketing.com/tendencias-sector-dentistas-2019/>

8. Universidad Nacional Autónoma de México. Portal UNAM, “Lema, Por mi raza hablará el espíritu” [Actualizado 11/05/21; citado 14 Febrero 2021] . Disponible en: <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/identidad-unam/lema>
9. Ries Eric, El método lean startup, ed. Crown Publishing Group, 2011
10. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Generación de Modelos de Negocio, Deusto, Junio 2011.
11. Organización Mundial de la Salud ¿Que es un sistema de salud? [Internet] Sitio web mundial. [citado 10 de Abril 2021]. Disponible en : <https://www.who.int/features/qa/28/es/>
12. Organización Panamericana de la Salud. Sistema Nacional de Salud en México. [Internet]. [citado 10 de Abril 2021]. Disponible en: https://www.paho.org/mex/index.php?option=com_content&view=article&id=354:sistemas-servicios-salud&Itemid=387
13. Infobae [Internet] Latinoamérica [citado 10 Abril 2021]. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/02/09/casi-el-93-de-los-adultos-en-mexico-tienen-caries-issste/>
14. El Pulso de la Salud: informe semanal sobre avances en los servicios de salud en el país.[Internet]. [citado 14 Abril 2021] Disponible en : <https://www.gob.mx/insabi/articulos/el-pulso-de-la-salud-28-de-enero-de-2020>
15. Encuentro Masivo de Odontologos en la UNAM [Internet] .[Citado en 17 de Octubre de 2021] Disponible en: <https://www.gaceta.unam.mx/encuentro-masivo-de-odontologos-en-la-unam/>

16. El Financiero [Internet] “Dentimex cierre en México pero aun cobra a clientes”[citado en 10 Septiembre 2020] Disponible en : <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/dentimex-cierra-en-mexico-pero-aun-cobra-a-clientes/>
17. Facultad de Odontología, 115 años de vida. [Internet].[Citado en 17 de Octubre de 2021] Disponible en: <https://www.fundacionunam.org.mx/donde-paso/facultad-de-odontologia-115-anos-de-vida>
18. SWILDE BUSINESS DESIGN [Internet].[citado en 17 Abril 2021]. Disponible en: <https://www.swilde.com/>
19. BEST QUALITY DENTAL CENTERS [Internet]. [citado 17 Abril 2021]. Disponible en: <https://bqidentalcenters.es/gestion/metodologias-agiles-clinica-dental/>
20. Enfoque Dental [internet]. [citado 17 Abril 2021]. Disponible en: <https://enfouquedental.com/el-futuro-de-la-odontologia/>
21. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. Diseñando la Propuesta de Valor, Deusto Octubre 2014.
22. Tesis guía para la elaboración de un plan de negocios en odontología. [Internet]. [citado 30 Mayo 2019]. Disponible en: https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/cirujanodontista/tesis/tesis_rodriguez_almarez.pdf

23. El consultorio dental de tu empresa. [Internet]. [citado en 01 Mayo 2020*]. Disponible en: <https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/publicaciones/libros/cbiologicas/libros/ConsultorioDental.pdf>
24. Real Academia Española [Internet]. [citado en 30 Mayo 2021]. Disponible en: <https://dle.rae.es/>
25. Escuela Bancaria y Comercial [Internet]. [citado en 05 Mayo 2021]. Disponible en: <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/empoderamiento-una-estrategia-de-liderazgo.ph>
26. Feedback [Internet]. [citado en 05 Mayo 2021]. <https://www.significados.com/feedback/>
27. Modelo Canvas [Internet]. [citado en 05 Mayo 2021]. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
28. Segmento de mercado. [Internet]. [citado en 30 de Mayo 2021] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html>
29. Pivotar [Internet]. [citado en 30 Mayo 2021]. Disponible en: <https://economiac.com/que-es-pivotar-en-una-startup/>
30. La enseñanza dental en México, Siglo XIX [Internet]. [citado en 16 de Septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2007/od076i.pdf>
31. Historia ¿para que? [Internet]. [Citado en 16 de Septiembre 2021]. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rom/article/view/69648/61482>

32. Profesionalización de la enseñanza dental en México [Internet]. Citado en 16 de Septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/bmhfm/hf-2007/hf071e.pdf>
33. La Facultad de Odontología en el contexto del centenario de la UNAM [Internet]. Citado en 17 de Octubre 2021]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rom/v14n4/1870-199X-rom-14-04-00206.pdf>
34. Facultad de Odontología 115 años de vida. [Internet]. Citado en 17 de octubre de 2021]. Disponible en : <https://www.fundacionunam.org.mx/donde-paso/facultad-de-odontologia-115-anos-de-vida/>
35. Encuentro masivo de odontólogos en la UNAM. [internet]. Citado en 17 de Octubre de 2021]. Disponible en : <https://www.gaceta.unam.mx/encuentro-masivo-de-odontologos-en-la-unam>
36. México Prehispánico 2500 a.C. a 1521 d.C. [internet]. Citado en 17 de Octubre 2021]. Disponible en : <https://www.unamenlinea.unam.mx/recurso/81913-mexico-prehispanico-2500-ac-a-1521>