LEVERAGE
ASESORIAS EN SALUD

# LOS 8 ERRORES MÁS FRECUENTES DE GESTIÓN EN LAS CLÍNICAS DENTALES

# INDICE

**I.** Introducción.....3

**II.** El Problema .....6

**III.** Los Errores más frecuentes en la clínica dental y como evitarlos.....10

**III.1**. Ausencia de un responsable de la gestión de la clínica.....12

**III.2.** No conocer las consecuencias de una mala gestión.....17

**III.3.** Creer que todos los problemas son iguales.....21

**III.4.** No contar con información adecuada.....26

**IV.** ¿Cómo darse cuenta si es que la gestión de la clínica dental está alcanzando los resultados esperados.....32

**V.** Bibliografía.....37

# 1

# INTRODUCCIÓN



**Para gestionar cualquier tipo o rubro de negocio se necesitan los conocimientos y las herramientas suficientes para llevarlo a cabo, y la clínica dental no es la excepción.**

En la actividad odontológica la gestión clínica y administrativa debe siempre acompañar al profesional y a la dirección, en la búsqueda de un equilibro entre un servicio de calidad enfocado en el paciente, y una organización más eficiente, que pueda optimizar todos los recursos con información clave para la toma de decisiones y así hacer más rentabilidad la clínica.

Para ello, la persona a cargo, requerirá de una correcta preparación en estos temas y la dotación de medios suficientes para solucionar las dificultades que puedan surgir.

Especialmente, cuando se emprende por primera vez, es habitual que aparezca una realidad paralela, a veces imaginaria, provocada por "no saber que no se sabe". De manera que, si le va bien a la clínica o al profesional en su cargo, se puede pensar que las cosas no eran tan complicadas como se decían; pero si ocurre lo contrario, seguramente aparecerán las excusas habituales como "los pacientes no saben valorar el esfuerzo que hacemos, la competencia es desleal y bajan los precios de los tratamientos y así se nos hace difícil, no tenemos marketing en redes sociales, la situación económica de la gente está mal", etc.
El problema radica, en que raramente los odontólogos se detengan a analizar y buscar el origen de esos resultados y esa falta de curiosidad hace que sigan esos malos resultados.

La falta de productividad y rendimiento no llega a obtener los niveles deseados o esperados, a pesar del enorme esfuerzo que realiza todo el equipo de colaboradores, por contar con poca información y malos hábitos que se han instaurado en la forma de trabajo sin darse cuenta.

En este e- Book, se recopilarán aquellos errores más frecuentes dentro de la gestión de las clínicas dentales y algunos de nuestros consejos para evitarlos.

Recuerda que conseguir una buena gestión es una decisión que nace de una responsabilidad y que es fundamental para generar un buen clima de trabajo, producción y conseguir dar esa imagen de excelencia que tanto se busca.

# 2

# EL PROBLEMA

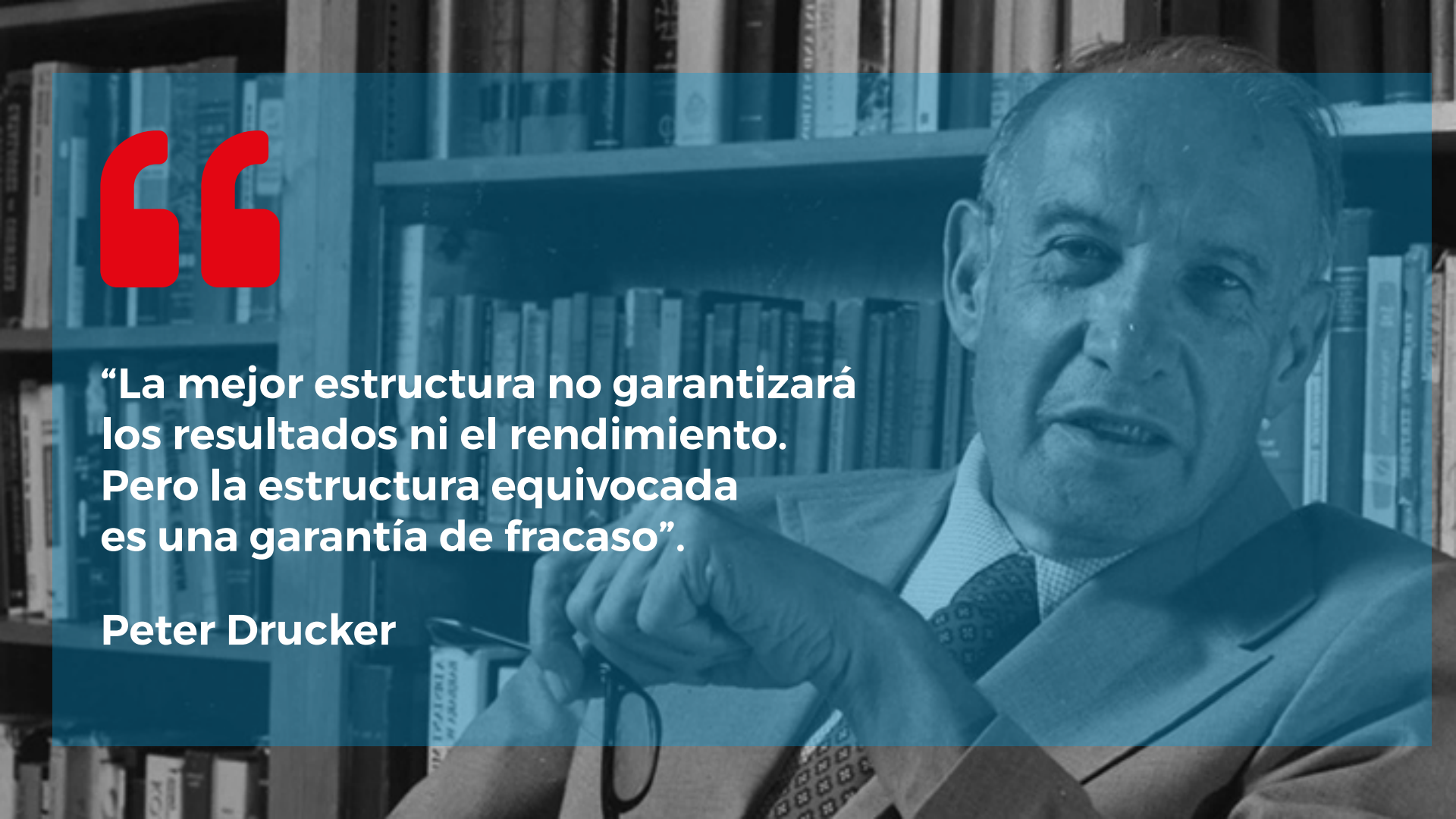


Hoy en día aquel profesional de la odontología que esté a cargo de un emprendimiento propio es también considerado un empresario, y esto hace que no solo deba afrontar su tiempo a la atención clínica del paciente, sino que además su jornada deberá repartirse también en otros temas puntuales vinculados a la dirección y rumbo la clínica.

La calidad asistencial y la satisfacción de los pacientes no solo depende de lo que se hace en la cavidad bucal.

La gestión es una de las llaves que abrirá esa puerta al mundo del buen manejo de la clínica dental y el apoyo incondicional a la planificación estratégica de un emprendimiento para lograr cumplir con las metas y objetivos planteados.




“La mejor estructura no garantizará
los resultados ni el rendimiento.
Pero la estructura equivocada
es una garantía de fracaso”.
Peter Drucker

El punto principal radica, en que cada profesional ¿se encuentra realmente preparado para el manejo y direccionamiento de su clínica dental? ¿Cuenta con alguna planificación o establecimiento de metas y objetivos para lograrlo? ¿Tiene en cuenta a detalle cada proceso de gestión que ejecuta si está correctamente estructurado? Y cada proceso ¿brinda los resultados esperados?

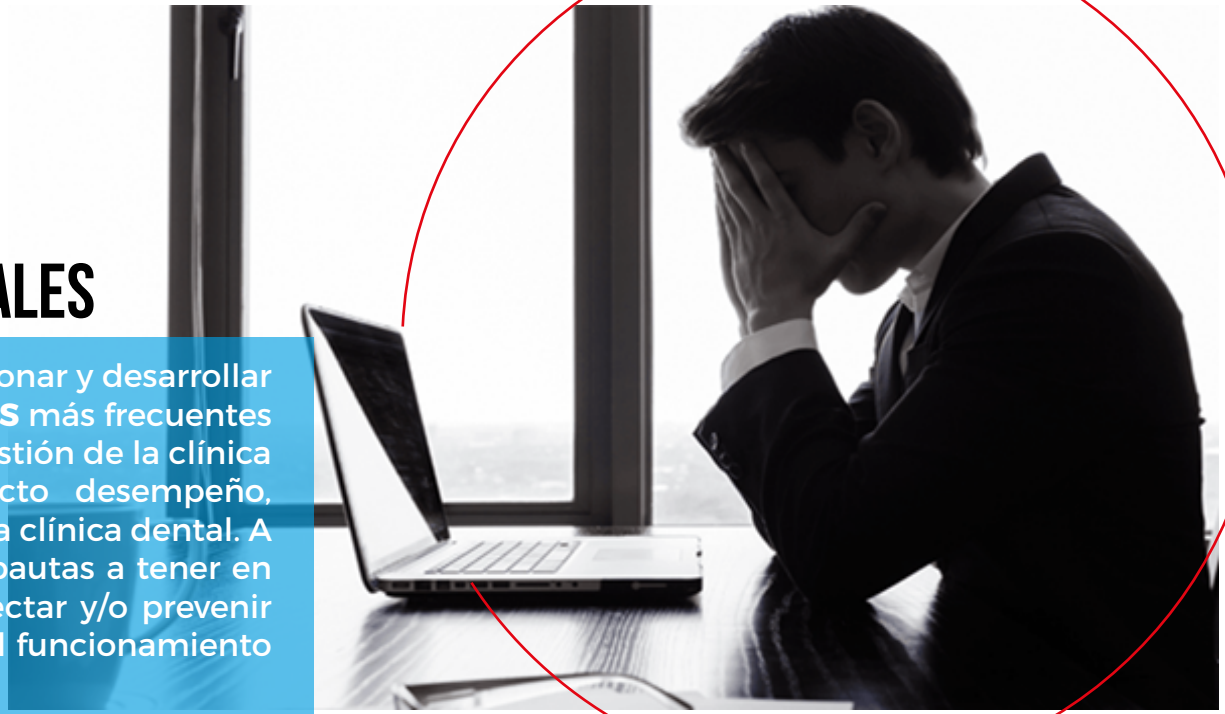


# 3

# LOS ERRORES MÁS FRECUENTES DE LA CLÍNICA DENTAL Y CÓMO EVITARLOS



# LOS 8 ERRORES MÁS FRECUENTES DE GESTIÓN EN LAS CLÍNICAS DENTALES



A continuación, vamos a mencionar y desarrollar los primeros 4 de los **8 ERRORES** más frecuentes que se cometen en la propia gestión de la clínica dental, que limitan el correcto desempeño, logros de metas y objetivos de la clínica dental. A su vez se van a desarrollar las pautas a tener en cuenta que le ayudaran a detectar y/o prevenir dichos errores para potenciar el funcionamiento de la misma.

# #1 AUSENCIA DE UN RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA CLÍNICA

Por muchos años la formación académica de un Odontólogo se situó solamente en una base científica y clínica, donde no se pensaba que ese futuro profesional iba a salir a un mundo laboral ya por el hecho simple de abrir una consulta odontológica para atender pacientes, es ya prestar un servicio y el solo hecho de manejar que un solo personal asistente ya implica la responsabilidad de cumplir y gestionar deberes. Es decir, sin darse cuenta ya estaba emprendiendo y dirigiendo un negocio.

La palabra gestión proviene del latín “gestĭo”, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. El modelo de una clínica dental actual es una organización llena de complejidades que presenta distintas áreas  y todas ellas requieren de una elevada dedicación y capacidad de gestión.

Es por eso que coexisten dentro de la misma estructura mínimamente una gestión clínica, una gestión administrativa y otra contable o de finanzas a las cuales hay que dedicarle su tiempo.

¿Pero quienes se encargan de dichas áreas? ¿Están todas las clínicas adaptadas a los nuevos compromisos para llevar adelante una empresa rentable y competitiva?

En el caso concreto de los directores o dueños de clínicas odontológicas, es habitual que el enfoque este más dirigido a la producción y a una correcta atención al paciente, y dejen de alguna manera desatendidos otros temas de importancia para conocer el funcionamiento, mejorarlo y tomar las mejores decisiones en función a sus metas.

Esto se da con mayor frecuencia en estructuras más pequeñas en donde no hay posibilidad de incorporar a más colaboradores a que participen de estas tareas, relegando posibilidades concretas de un mayor crecimiento y utilidades.

Quizás tú seas uno de esos odontólogos que se dedican totalmente a realizar su labor en el área clínica realizando los procedimientos odontológicos y también te encargas de organizar, dirigir y controlar tus resultados, incluso también de comunicar tus servicios en las redes sociales. Todo cae en ti.

Pero también existen numerosos casos en donde si cuentan con una persona, muchas veces sus secretarias o recepcionistas, que se encargan, como pueden y con lo que saben, a desarrollar esas actividades, y a informar las novedades al respecto.

Todo recae en ellas, incluso muchos colegas comentan:

“Por suerte está X que se encarga de todo, yo no hago nada con respecto a temas administrativos, incluso maneja pagos y mis cuentas bancarias”.

Pues ¿qué sucede si un día X deja de trabajar en tu clínica?

Como puedes ver, gestionar de esa manera puede ser un gran riesgo y también gran error.

Un dentista implicado en la gestión desarrolla un mayor control sobre su actividad, una mejor calidad sobre el servicio que presta, evita el despilfarro y consigue optimizar al máximo sus recursos disponibles. Es por ello que se recomienda involucrarse en la gestión de la clínica para el análisis, planteamiento y cumplimiento de metas y objetivos que le permitirán el desarrollo y la toma de decisiones para realizar un trabajo en conjunto

A nadie le gusta responsabilizarse de algo para lo que no ha sido formado y capacitado, pero actualmente existen varios programas de capacitación y desarrollo de habilidades para el profesional, esto le permite aprender a gestionar, planificar e identificar.

La gestión puede ser también apasionante para un odontólogo. Para garantizar el futuro de la clínica dental, hay que gestionarla y administrarla con criterios empresariales y quizá tú seas uno de esos colegas que no pretenda moverse del box y sin motivación especialmente por dirigir, pero para ofrecer su mejor versión tendrá que adquirir competencias básicas que le permitan coordinar la labor de cualquier profesional en su equipo y tomar las decisiones correctas.

**Ten presente estas acciones para cuando empieces a introducirte de lleno en el tema de la gestión:**



- Delinear un espacio propio de liderazgo para el desarrollo y ejercicio de la gestión clínica y administrativa.
- Acompañar, en un acercamiento personal diferente al actual, a cada uno de los profesionales y colaboradores de tu clínica motivándolos para que lleguen a los resultados esperados.
- Interactuar e involucrarse decididamente con todas las áreas de la clínica.
- Participar activamente en la planificación de los cambios estructurales y nuevas unidades de negocio.
- Utilizar un software de gestión y reunir mensualmente la mayor cantidad de información e indicadores para la toma de decisión.
- Colaborar en la capacitación de todo el equipo de trabajo para que puedan potenciar sus habilidades y mejorar sus resultados.
- Diseñar el servicio desde la perspectiva del paciente con la colaboración y participa ción de aquellos colaboradores más fieles.
- Pensar en contar siempre con un “plan B” para soportar diferentes tipos de contingencias sin afectar la provisión del servicio y su calidad.
- Contribuir a optimizar el rendimiento de todos los profesionales y colaboradores, definiendo metas y objetivos a corto plazo.
- Trabajar en la reducción de costos innecesarios y pérdida de tiempo operatorios.

- Aprender a delegar y asignar nuevos responsables.
- Lograr mayor comunicación entre todas las áreas.
- Elaborar un manual con normas de procedimiento para todo el personal y profesionales nuevos.
- Evitar el aumento de errores, los tiempos muertos, que el empleado pierda perspecti va del proceso y su contribución al mismo. Intentar que la mayor parte del proceso lo haga una sola persona, capaz de informar en que paso se encuentra el mismo.
- Trabajar en las ventas y en la fidelización de pacientes.



# #2 NO CONOCER LAS CONSECUENCIAS DE UNA MALA GESTIÓN

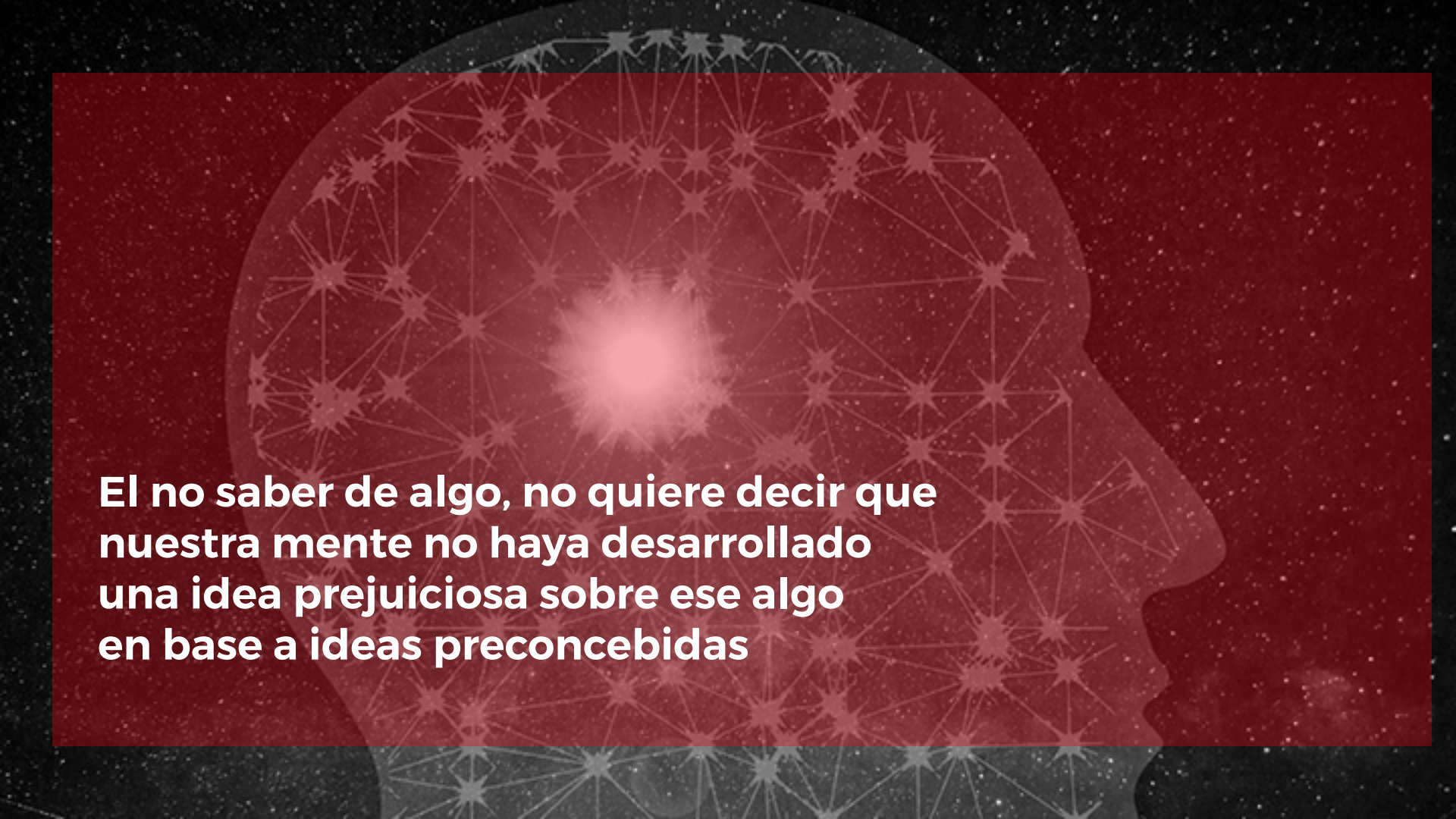
Una mala gestión genera importantes y variados problemas que afectan a una clínica dental a muy distintos niveles, generando consecuencias que van desde la falta de organización, la baja productividad, el deterioro de la imagen corporativa, la ineficiencia en la toma de decisiones, una mala gestión de los pacientes, pérdida de tiempos irrecuperables, la repetición de procesos con el incremento de los costos y muchas más.

Si una clínica dental no controla que la calidad de la información sea la adecuada para garantizar un buen funcionamiento de sus servicios, de un modo u otro sufrirá el impacto en su producción en general.

Una de las excusas que con más frecuencia se escucha por parte de los profesionales a la hora de saber que tanto se dedican a la gestión, es su falta de tiempo.

Las malas habilidades de gestión del tiempo inevitablemente te llevarán a la procrastinación y este término se refiere al hecho de posponer el trabajo importante o necesario hasta el último minuto. Lo que se traduce en una baja productividad cuando no se completan las tareas de manera satisfactoria.

Otros argumentos utilizados son la falta de un software de gestión y como resultado la ausencia de carga de datos, esto sucede ya sea por falta de personal o los que se encuentran trabajando tampoco tienen tiempo, o porque al trabajar solos consideran que no tienen que rendirle cuentas a nadie.


El no saber de algo, no quiere decir que
nuestra mente no haya desarrollado
una idea prejuiciosa sobre ese algo
en base a ideas preconcebidas

# ALGUNOS SÍNTOMAS QUE PUEDEN DISTINGUIRSE EN UNA CLÍNICA CON FALTA DE GESTIÓN SON:

- Dispersión general y desánimo. Falta de motivación del personal a cargo y por sobre todas las cosas, por la falta de liderazgo. Clima laboral altamente afectado.
- Dedicación de la mayor parte del tiempo a tareas menores o a los problemas de cada día, conservando sólo una mirada operativa, dejando de lado lo clave de cada área o sector.
- Comunicación vertical con mensajes con tradictorios, y hay menor relación entre las áreas;  cada persona que trabaja en la clínica “hace lo que está al alcance”.
- Confusión en los números, ausencia de información clave, falta de proyección a futuro, inestabilidad como consecuencia pérdida de la rentabilidad y flujo de caja.
- Política de precios errática, arbitraria y confusa. Pérdida de beneficios para los pacientes.
- Rigidez general para adaptarse a situaciones cambiantes. Falta de velocidad de reacción y de compromiso de la gente.
- Estado deliberativo y de conflicto permanente, en particular sobre temas secundarios y de escaso valor para el crecimiento de la clínica.
- Rotación profesional y baja del personal.

Cuando cualquiera de estas señales aparece con frecuencia en la clínica dental es fundamental que la persona responsable le dedique prioridad y el tiempo necesario para intentar revertirlas o mejorarlas; y esto se combate con capacitación, preparación y dedicación en temas de dirección y gestión.



# #3 CREER QUE TODOS LOS PROBLEMAS SON IGUALES

Es muy común ver en las clínicas dentales a sus líderes estar durante el 80% del negociando con personas, manejando reclamos y situaciones a resolver.

Diariamente en los servicios odontológicos los responsables de la dirección se encuentran sumergidos en numerosas situaciones de conflicto y se suelen confundir a todas ellas con “problemas”. Algunos ejemplos para destacar son desentendidos con los trabajos del laboratorio dental, apuros con el personal asistente o administrativa, inconvenientes con desperfectos en el box dental, broncas con los aumentos de los precios o falta de insumos, desesperación por el ausentismo de los pacientes, preocupación por la rotación de profesionales, y otros.

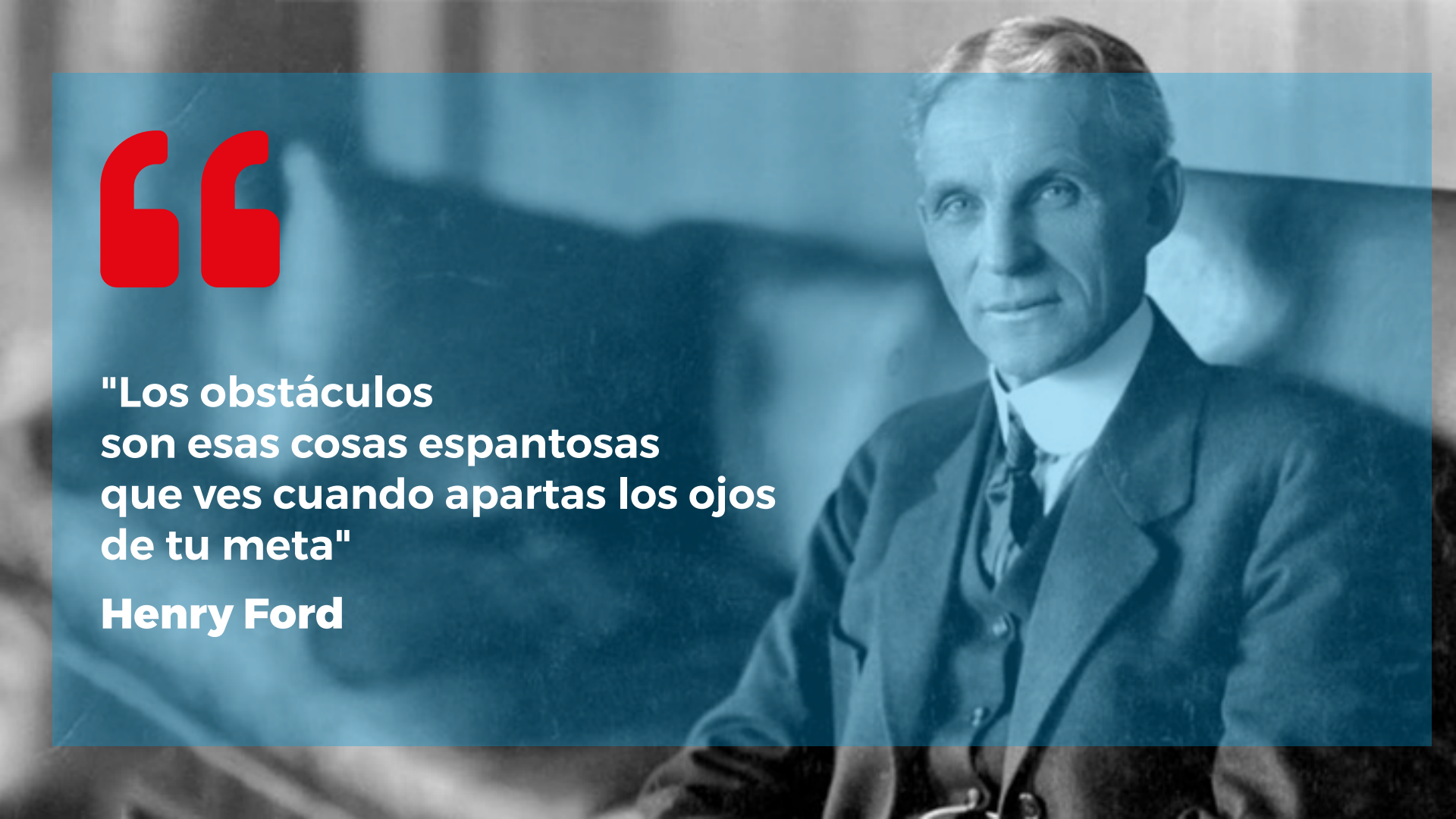
## LAS PRIMERAS PREGUNTAS QUE SE DEBEN REALIZAR SON:

- ¿Existe un problema grande o es una sumatoria de problemas pequeños?
- ¿En qué aéreas suceden con mayor frecuencia?
- ¿Cuáles de todas ellas se pueden evitar?

Lo importante es encontrar siempre la mejor solución a esos conflictos, en lugar de estar inmerso en ellos, pero para que eso empiece a cambiar, se debe modificar la actitud ante los problemas. No hay que olvidar que los problemas son parte de la vida profesional, en donde algunos se pueden evitar pero a la mayoría hay que resolverlos.

**Recuerda que:**

- Un problema no es lo mismo que una situación difícil o dolorosa.
- Un problema es una situación "que puede ser cambiada" es decir, que tiene una solución.
- Una situación que no tiene solución, no es un problema.


"Los obstáculos
son esas cosas espantosas
que ves cuando apartas los ojos
de tu meta"
Henry Ford

Si el problema es la conducta de los demás (personal, profesionales, pacientes) ten presente que no es tu problema, ya que la solución no depende de ti. No puedes cambiar o hacer que la otra persona cambie. Se puede influir, convencer, motivar o ayudar, pero nunca cambiar.

Sin embargo, la manera en que la conducta de esa persona te afecte, si puede ser tu problema y tú decides que hacer ante esa situación.

## POR EJEMPLO:

- Si tu asistente dental siempre se confunde al completar las ordenes de laboratorio, el problema es en que deriva esa acción, cual es la consecuencia de haber completado mal esa orden.

- Si tu técnico del equipo repara la luz del sillón dental, y a la semana deja de funcionar nuevamente, el problema es que no puedes seguir trabajando, y debes buscar otra opción.

## DESDE LA GESTIÓN CLÍNICA ES NECESARIA LA BÚSQUEDA DE MEJORA PERMANENTE PORQUE ÉSTA PERMITE:

- Reconocer un problema cuando se inicia, para resolverlo antes de que se complique,
- Evitar una respuesta impulsiva, que pueda llevar a una mala solución o a crear nuevos inconvenientes.
- Pensar de manera diferente en cuanto a las creencias relacionadas a los problemas y las personas.
- Descubrir diferentes opciones de solución, para poder escoger la mejor.

# #4 NO CONTAR CON INFORMACIÓN ADECUADA

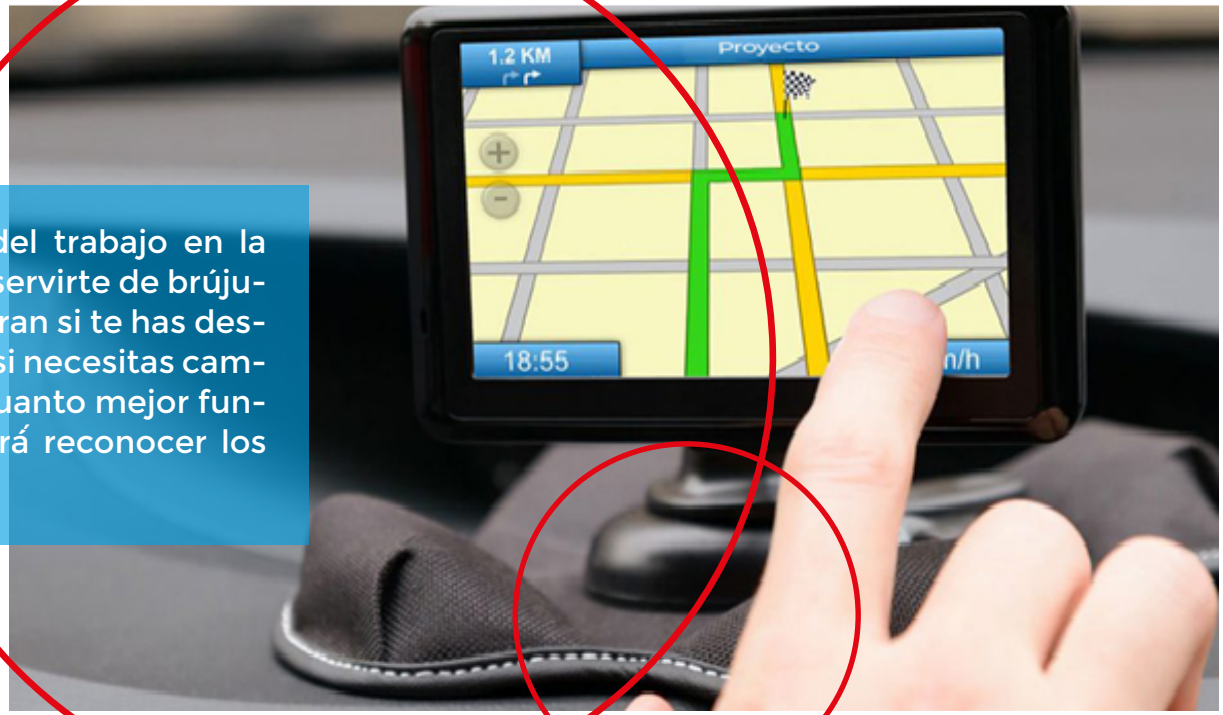
Hoy quizás tú seas uno de los tantos profesionales que se dediquen a juntar más datos aislados que una información confiable para la toma de decisión de tu gestión. Y probablemente, por falta de tiempo o desorganización, a esos datos reunidos, no le agregas valor o no le das continuidad; incluso en ocasiones hasta sin chequear la fuente, solamente por una cuestión de percepción o porque alguien te lo comentó, sigues tomando decisiones.

Una forma de que veas esto de otra manera es imaginándote que haces un viaje con tu automóvil a un lugar que no conoces; antes de salir, marcas en el mapa ó en un GPS tu lugar de destino. Una vez en viaje, probablemente lo revisarás para saber si estas por el buen camino o no. Esto es algo que todos hacemos, ¿verdad?

Con los emprendimientos pasa lo mismo. Es muy posible que tengas aunque sea una noción de hacia dónde quieres ir, pero no sepas del todo si estas por el camino correcto. Tal vez este sea el momento indicado para hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Cuentas hoy en día con un GPS que te esté llevando al destino que has escrito?
- ¿Cómo calificarías la gestión de tu clínica?
- ¿Te manejas con datos aislados o con información?
- ¿Cuentas con un software de gestión?
- ¿Utilizas indicadores de gestión para conocer tu estado actual y la evolución de tu clínica?
- ¿Tu equipo cuenta con la información necesaria que proviene de la gestión?

La información que consigas del trabajo en la gestión de tu clínica, tiene que servirte de brújula en ese camino. Ellos te indicaran si te has desviado, si estás bien encauzado, si necesitas cambiar o parar para ajustar algo. Cuanto mejor funcione ese GPS, mas fácil te será reconocer los siguientes pasos a seguir.



Contar con indicadores de gestión, o indicadores de desempeño (KPI), es una forma de medir tu organización, unidad, o proyecto para saber si estas logrando tus metas y objetivos estratégicos, de lo contrario, puedes tener la sensación de que tu clínica se esté encaminando sin rumbo.

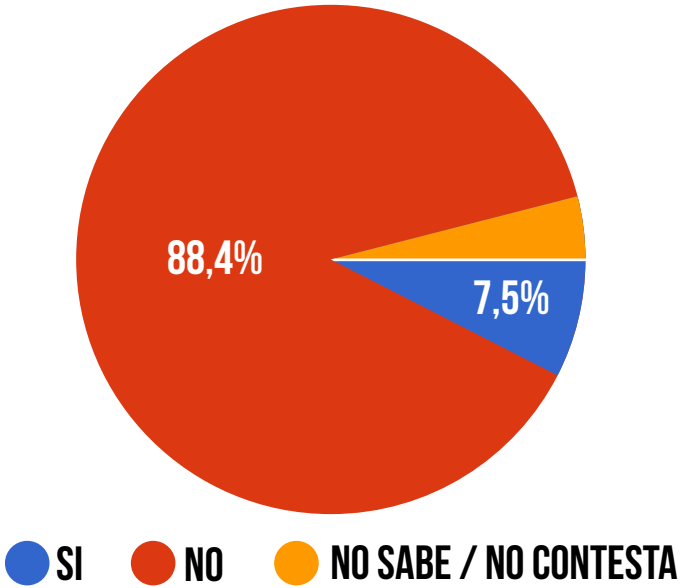
Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Lo más habitual es ver la información de estas mediciones en unidades, numerales o porcentajes actuando en distintas aéreas de la organización.

## EXISTEN MÚLTIPLES BENEFICIOS QUE LE PUEDEN APORTAR A LA CLÍNICA DENTAL EL USO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN, SIN EMBARGO ESTOS SON LOS MÁS SIGNIFICATIVOS:

- Son herramientas clave para la toma de decisiones.
- Fortalecen la motivación del equipo de trabajo.
- Dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos.
- Fomentan el crecimiento personal.
- Son críticos para la gestión del desempeño.

## ¿CUENTAS CON INDICADORES DE GESTIÓN, RENTABILIDAD Y PRODUCCIÓN? (AL MENOS 3)

361 respuestas




A pesar de ser instrumentos ideales para el manejo de la gestión de una clínica dental, como menciona en la siguiente encuesta realizada por Denting / Dental Marketing a odontólogos de Latinoamérica durante los últimos años, el 88.4% de ellos no las utilizan.

Los indicadores de gestión deben contar mínimamente con los siguientes elementos: un objetivo, un valor, una forma de medición, un sistema de procesamiento, una periocidad y un responsable.

Las variables o tipos de indicadores para medir el rendimiento en una clínica pueden ser: cualitativos y cuantitativos; de eficiencia y de eficacia; de entrada, procesos, o resultado; estratégicos y operativos; de desempeño de las perspectivas.

Las disciplinas o las aéreas que pueden afectar a una clínica dental son: clínica, facturación, productividad, auditoria, calidad, marketing, recursos humanos, satisfacción del paciente, comercial y finanzas.

## ALGUNOS EJEMPLOS QUE PUEDEN SER DE UTILIDAD:

- Cantidad de turnos libres (turnos no asignados) por día / mes.
- Porcentaje de efectividad en las consultas (cuantos pacientes sacan nuevo turno sobre el total de visitas de primera vez).
- Porcentaje de aceptación de presupuestos (sobre el total de pacientes de primera vez).
- Porcentaje de ocupación (cantidad de turnos ocupados sobre disponibilidad total x 100) por día / mes.
- Ticket promedio por paciente (ingreso total sobre la cantidad de turnos asistidos x 100) por mes.

Como en algún momento lo ha mencionado sabiamente **Peter Drucker**

**“El directorio debe contar con la información adecuada y oportuna para la toma de decisiones y llevar a cabo acciones correctivas”**

(porque si no estará en graves problemas).



4

# ¿CÓMO DARSE CUENTA SI LA GESTIÓN DE LA CLÍNICA ESTÁ ALCANZANDO LOS RESULTADOS ESPERADOS?



Por lo general se cree que mientras existan pacientes a los cuales se les realicen tratamientos y como consecuencia de eso, ingresa dinero a la clínica dental, las cosas se están ejecutando bien; pero sin darnos cuenta, es muy común que se cometan errores y que éstos pasen totalmente desapercibido durante la actividad.

Según estudios hacer las cosas mal en un servicio tienes un costo, en ocasiones invisible, que se calcula dependiendo de la estructura, y oscila entre un 20% y un 40% de la facturación. Si, es una cifra importante y es lo que se está dejando de facturar.

Incluso en numerosas clínicas dentales un tercio del tiempo del trabajo que le dedica la persona responsable de la dirección o la gestión del lugar, está destinado a corregir los errores de los otros dos tercios, que se producen por una actividad mal llevada.

Por lo tanto la gestión de la clínica dental debería persistir desde que se abre la clínica hasta que se cierra, o sea un trabajo a jornada completa, puesto que cada procedimiento que se lleva a cabo requiere de un control.

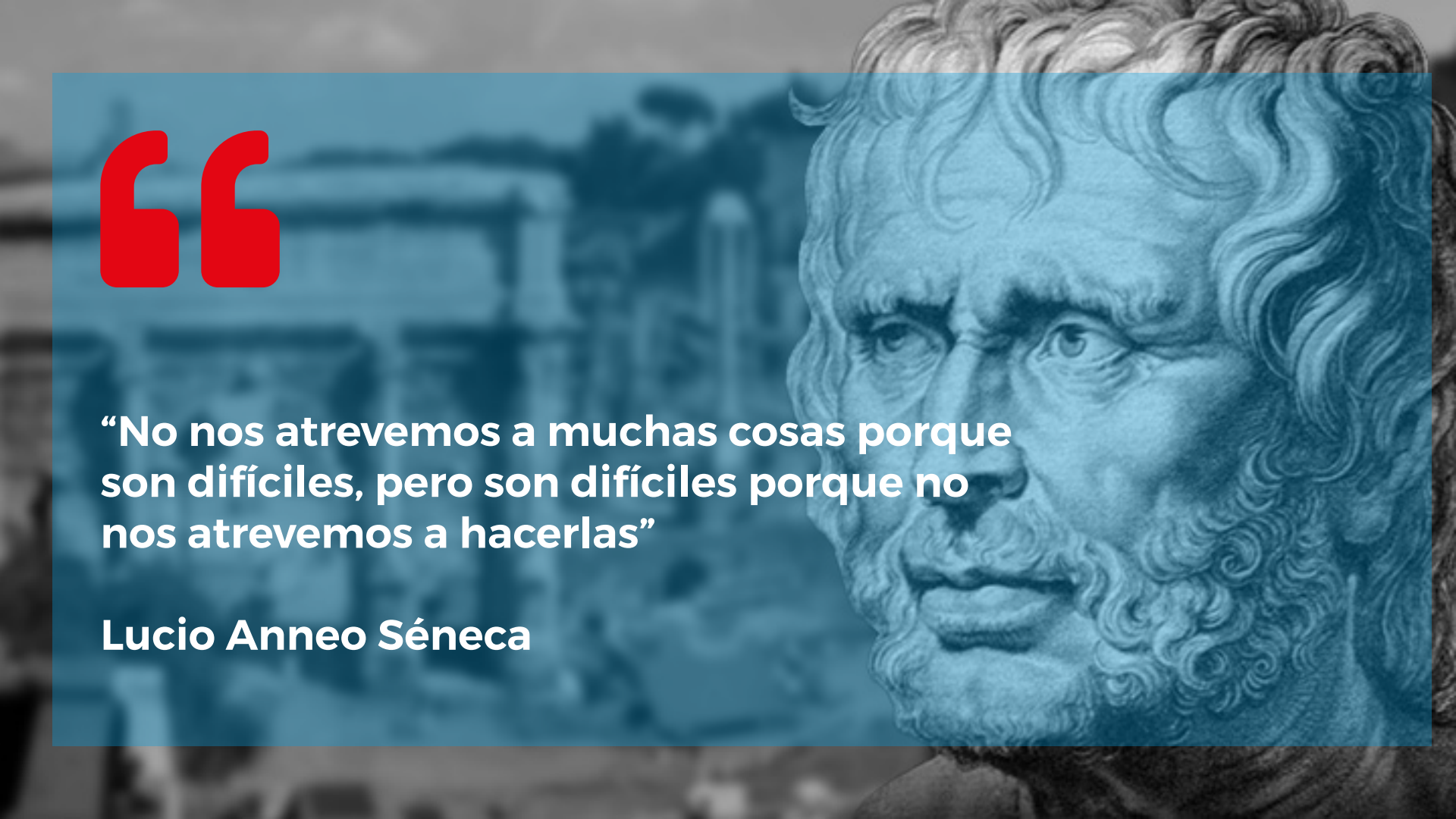
Ahora pregúntate: ¿Puedes hacer un diagnóstico clínico sin ver al paciente, sin conversar con él o analizar un estudio radiográfico? Supongo que no. Pues lo mismo sucede con una clínica dental o cualquier empresa. Se necesita información para poder hacer un diagnóstico y evaluar la situación, y ahí es donde intervienen los resultados de los indicadores de gestión.

Probablemente la primera consideración que debas tomar sea la de gestionar mejor tú tiempo laboral. De esto se trata, dirigir tu día, asignarle un tiempo a las actividades que te harán avanzar en tus metas diarias.

**A continuación te compartimos estas 8 ideas para que puedas incorporarlas pronto:**



- Arma un listado de objetivos mensuales SMART (que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y lograrlo en un tiempo determinado).
- Proponte metas diarias siguiendo el lineamiento anterior.
- Pregúntate: ¿Qué es importante?; ¿Qué es urgente?; ¿Qué puedes delegar?; ¿Qué puede esperar?
- Analiza tu semana y fíjate como distribuyes tu tiempo. Haz ese ejercicio por un mes.
- Si no alcanzas tus metas, renegocia contigo mismo, pero cumple con lo prometido.
- Cuando alcances tus metas, festeja, y plantéate otras mayores.
- Analiza tu semana y fíjate como distribuyes tu tiempo. Haz ese ejercicio por un mes.
- Recuerda: Nunca trabajes por debajo de tus posibilidades.



“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas”

Lucio Anneo Séneca

Este contenido fue realizado con la finalidad de poder ayudar a los odontólogos y darles a conocer cuáles son algunos de los errores más habituales dentro de la gestión de una clínica y de qué manera poder evitar que eso ocurra o al menos poder disminuir sus consecuencias. Naturalmente hay otros puntos que forman parte de una gestión y en donde también se suelen cometer errores. Si bien no son desarrollados en este ejemplar, es muy factible que sigamos profundizándolos en las próximas ediciones.

Hay que recordar siempre que una clínica dental se comporta como una empresa y por ende debe contar con un plan estratégico, misión, visión, plan de marketing, protocolos, manual de funciones, indicadores de gestión; plan financiero, es decir, contar con todos los instrumentos del management que sean necesarios para garantizar el éxito, su posicionamiento y las utilidades que se busca.

Para finalizar, contrarrestar los errores que se suelen cometer al momento de gestionar la clínica dental, debe ser parte de una estrategia elaborada por la dirección para dar lo mejor a cada integrante del equipo y poder así satisfacer aún más a todos los pacientes.

# 5

# BIBLIOGRAFÍA, LINKS Y CITAS SUGERIDAS



- Utrilla Trinida d Mario. Libro “Gestión en Odontología”. Bellisco Ediciones. Año 2010. España.
- Fernández P., Bajac H. “La Gestión del Marketing de Servicios” Editorial Granica. Año 2012. Argentina.
- Corral Pazos de Provens I., Itza Santos F., Marti Quiles J.P. Libro “Organización, Gestión y Calidad en la clínica dental - Los misterios de la clínica exitosa” Editorial Ergon. Año 2017. España.
- Roig Jornet P. Libro: “Odontología Slow”. Editorial Quintessence. Año 2019. España.
- Kulzer C. Libro “GANAR MÁS - Aumenta la rentabilidad a partir de la aceptación de los tratamientos”. Editorial AES. Año 2021. Argentina.

# LINKS DE INTERÉS

- https://periospot.com/10-errores-frecuentes-en-la-gestion-en-odontologia-y-como-evitarlos/
- https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-lasempresas/#:~:text=Cuando%20no%20se%20planifica%2C%20no,para%20dirigir%20a%20sus%20compa%C3%B1%C3%ADas.
- https://www.dvd-dental.com/blogodontomecum/errores-atencion-paciente-clinica-dental/
- https://blog.odontonet.es/administracion-de-clinicas-dentales
- https://gacetadental.com/2011/10/la-gestin-en-odontologa-25384/



## SOBRE LOS AUTORES

### DR. EDMUNDO GONZÁLEZ TOLOZA

- Cirujano Dentista
- Director Consultora GECI “Gestión Clínica Integral”
- Director Diplomado Gestión en Odontología, U. San Sebastián-Chile.
- Director Máster de Gestión en Salud, U. de Lleida-España
- Máster en Administración
- Diplomado en Inteligencia emocional
- Co founder en Leverage Asesorías en Salud



## SOBRE LOS AUTORES

### DR. CRISTIAN KULZER

- Odontólogo / Asesor y Director de Denting / Dental Marketing
- Máster de Gestión en Salud - Universidad de Lleida - España
- Magister en Administración de Servicios de Salud - UCES
- Especialista en Marketing, Neuromarketing y Neuroventas
- Experto en Estrategia, Marketing y Gestión de Clínicas
- Co founder en Leverage Asesorías en Salud

LEVERAGE

ASESORIAS EN SALUD

Después de haber transitado por separado un largo camino brindado cientos de capacitaciones y asesorías, nos hemos reunido acumulando más de 29 años de asesorías entre los dos, para trabajar en conjunto y potenciar nuestras experiencias para beneficiarte aún más a ti, ayudándote a tener la clínica de tus sueños y a que logres tu libertad financiera.

Desde **Leverage** te ofrecemos la oportunidad de apalancar tus proyectos (de ahí nuestro nombre) desde una mirada simplificadora de la gestión y te acompañaremos paso a paso para que mejores tu calidad de vida profesional y personal y lo más importante, para que realmente disfrutes ser dueño de tu clínica .

**Conócenos**

**Cristian y Edmundo**