UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL

MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE BASADO EN EL EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS CONSULTORIOS DENTALES EN LEÓN, GUANAJUATO (2020-2026)

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ELODIA CASTELLANOS SUÁREZ

DIRECTOR

DR. JUAN CRISTÓBAL HERNÁNDEZ ARZABA

LEÓN, GTO. 2026

Índice

RESUMEN 4

ABSTRACT 5

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 6

1.1 Contexto odontológico en México 6

1.2 Planteamiento del problema 7

1.3 Justificación 7

1.4 Pregunta de investigación 9

1.5 Hipótesis 9

1.6 Objetivos 10

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 12

2.1 Teoría del Emprendimiento Estratégico 12

2.2 Modelo de Elementos y subelementos de las habilidades blandas. 20

2.3 Interrelación entre el EE y las habilidades blandas 23

2.4 Estrategia competitiva 24

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 26

3.1 Método para la Investigación cuantitativa 28

3.2 Método para la Investigación cualitativa 30

3.3 Muestra y criterio de saturación 33

3.4 Estadística descriptiva aplicada a los resultados de las encuestas 34

3.5 Matriz de categorías de entrevistas 40

3.6 Cierre metodológico y su relación con el sector odontológico 53

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS. HALLAZGOS 54

4.1 Hallazgos de la investigación cuantitativa 54

4.1.1 Perfil odontológico y consolidación del sector 54

4.1.2. La experiencia del paciente y competencia clínica **56**

4.1.3 Liderazgo y operación interna **57**

4.2 Hallazgos de la investigación cualitativa **65**

4.2.1 Mentalidad emprendedora **65**

4.2.2 Liderazgo y cultura emprendedora **70**

4.2.3 Planeación y estrategia **71**

4.2.4 Gestión estratégica de recursos **74**

4.3 Síntesis de hallazgos **80**

4.4 Modelo de Gestión Dental Growth **84**

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES **97**

Referencias **103**

Anexo 1: Instrumento de investigación cuantitativa **108**

Anexo 2: Instrumento de investigación cualitativa **111**

Anexo 3: Carta colaboración **113**

Resumen

Esta investigación aborda la problemática estructural que enfrentan los consultorios dentales en León, Guanajuato, México, los cuales operan en su mayoría como Mipymes. A pesar de poseer una sólida formación clínica, los profesionales de la odontología asumen la dirección de sus unidades de negocio con notables deficiencias en habilidades administrativas, financieras y de mercadotecnia, lo que limita su crecimiento y compromete su supervivencia en un mercado altamente competitivo. Se desarrollo un Modelo de Gestión basado en el Emprendimiento Estratégico para optimizar la rentabilidad, potenciar la generación de valor y asegurar una ventaja competitiva sostenible.

La metodología adoptó un enfoque mixto integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicó una encuesta por muestreo para población finita a 135 odontólogos y se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas a directores de clínicas, alcanzando el principio de saturación de categorías. Los referentes teóricos incluyeron la Teoría del Emprendimiento Estratégico, el Modelo de Elementos y subelementos de las habilidades blandas, las Ventajas transitorias de Rita McGrath y la Ventaja Competitiva.

Los resultados estadísticos descriptivos y analíticos revelaron una alta concentración de profesionales de 27 a 45 años de edad pertenecientes a la *Generación Millennials* y *Generación Centennials* en un 61 % con consultorios en fase de desarrollo, frente a un 39 % de profesionales con empresas consolidadas que van de los 55 a 65 años de edad pertenecientes a la *Generación X* y *Generación Baby Boomers*. Se identificó la favorabilidad superior al 90 % en habilidades blandas, empatía y atención personalizada al paciente. No obstante, emergieron deficiencias críticas (favorabilidad inferior al 70 %) en la formación en gestión empresarial, debilidades en la planeación de mercadotecnia, nula medición objetiva del rendimiento del equipo y rezago en la adopción de *hardware* y *software* especializado. A partir de estos hallazgos se diseñó el Modelo de Gestión Dental Growth, estructurado en cuatro pilares: Mentalidad Estratégica, Ecosistema de Atracción, Sinergia de Atracción y Ventaja Competitiva Sostenible; como propuesta sistémica para transicionar de un modelo intuitivo de autoempleo clínico hacia un perfil gerencial con una empresa odontológica escalable, adaptativa y sostenible.

Palabras clave: Emprendimiento estratégico, Modelo de gestión, Sostenibilidad empresarial, Consultorios dentales, Competitividad.

Abstract

This research addresses the structural problems faced by dental practices in Leon, Guanajuato Mexico, most of which operate as micro-enterprises. Despite possessing a solid clinical background, dental professionals assume the management of their businesses with significant deficiencies in administrative, financial, and marketing skills, which limits their growth and jeopardizes their long-term viability in a highly competitive market. The goal was to develop a Management Model based on Strategic Entrepreneurship to optimize profitability, enhance value creation, and ensure a sustainable competitive advantage.

The methodology adopted a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative techniques. A survey based on sampling for a finite population was administered to 135 dentists, and 10 semi-structured interviews were conducted with dental clinic directors, reaching category saturation. The theoretical framework integrated the "Strategic Entrepreneurship Theory", the "Soft Skills Framework", Rita McGrath's "Transient Advantage", and "Competitive Advantage".

The descriptive and analytical statistical results revealed a high concentration (61 %) of professionals aged 27 to 45, belonging to the Millennial and Centennial generations, with practices are in the development phase, compared to 39 % of professionals with established businesses aged 55 to 65 belonging to Generation X and Baby Boomers. Favorable responses exceeding 90 % were identified for soft skills, empathy, and personalized patient care. However, critical deficiencies emerged (with favorable responses below 70 %) in business management training, alongside weaknesses in marketing planning, a lack of objective measurement of team performance, and a lag in the adoption of specialized dental hardware and software. Based on these findings, the "Dental Growth Management Model" was designed. This model is structured around four pillars: Strategic Mindset, Attraction Ecosystem, Operational Synergy, and Sustainable Competitive Advantage as a systemic proposal to transition from an intuitive clinical self-employment model to a managerial profile capable of building a scalable, adaptive, and sustainable dental practica.

Keywords: *Strategic entrepreneurship, Management model, Business sustainability, Dental practices, Competitiveness.*

Capítulo 1: Introducción

1.1 Contexto odontológico en México

El sector odontológico en México enfrenta varios desafíos significativos que van más allá de la práctica clínica. La falta de conocimiento en gestión administrativa, limita su capacidad de crecimiento, modernización y expansión.

Según las estadísticas del INEGI (2024), las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son el grupo al que pertenecen más del 99.8 % de las empresas en México con 4.7 millones de mipymes, las cuales son motor de la economía mexicana, ya que generan el 52 % del PIB y emplean a 27 millones de personas.

Razón por la cual la Política de Impulso a mipymes de la Secretaría de Economía, tiene el propósito de crear las condiciones para que sean competitivas y aumentar la esperanza de vida. Dichas empresas enfrentan retos porque 52 de cada 100 mipymes cierran durante sus primeros dos años y el 70 % enfrentan obstáculos al iniciar su negocio, debido a que el promedio de vida nacional de una mipyme en México es de 8.4 años.

Los odontólogos son considerados como profesionales independientes, los consultorios y clínicas dentales en México son, en su mayoría, un ejemplo claro y representativo de esas mipymes. El modelo de operación y crecimiento encaja en esa clasificación, configurando un pilar fundamental del sector servicios.

La Secretaría de Economía (*Consultorios Dentales: Salarios, Producción, Inversión, Oportunidades y Complejidad | Data México*, s. f.), menciona en su evidencia de cifras de unidades productivas que en el tercer trimestre de 2025 se registra un producto interno bruto de $941,422 miles de pesos MX, evidenciando un alza de 1.72 % con respecto al trimestre anterior.

Durante el primer trimestre de 2026 en Consultorios Dentales la población ocupada es de 383,000 personas, 30.7 % hombres y 69.3 % mujeres. Además, el salario promedio mensual informado es $9.17 miles de pesos MX.

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI-DENUE, s.f.), existen 76,188 consultorios dentales. Las entidades federativas con mayor número de unidades económicas son Estado de México (10,164), Ciudad de México (7,467) y Jalisco (4,794). La edad promedio de los trabajadores en Consultorios Dentales en el primer

trimestre de 2026 es 42.1 años. En el mismo periodo, el promedio de escolaridad de la fuerza laboral de Consultorios Dentales es 15.8 años, correspondiente al nivel profesional.

El sector de consultorios y clínicas dentales en México es un componente vital en la economía, clasificado mayoritariamente como microempresa. Como se evidencia en las cifras de la Secretaría de Economía (2026) y el INEGI (2024), estas unidades económicas representan el motor del empleo.

Morales García et al. (2003) ha encontrado deficiencias significativas en la formación empresarial de los profesionales en odontología, puesto que los resultados señalan que el 54.2 % de los encuestados carece de conocimientos administrativos y solo 10.18 % planifica la promoción y difusión de sus servicios.

Asimismo, aunque el 35.6 % reconoce el trabajo en equipo como un factor esencial para alcanzar los objetivos y metas, se evidencia que los programas académicos priorizan la formación clínica, omitiendo asignaturas de gestión.

Los autores enfatizan que **l**a administración y la gestión son pilares esenciales para la correcta planificación de los servicios odontológicos y la optimización de los recursos (Morales García et al., 2023). Por ello, recomiendan integrar competencias administrativas y fomentar la capacitación continua en áreas como marketing social, calidad en el servicio y administración de procesos, para que los profesionales puedan adaptarse mejor a las demandas sociales y económicas.

1.2 Planteamiento del problema

Ante este panorama, el profesional de la odontología en México se halla en una encrucijada estructural. Por una parte, cuenta con una sólida formación clínica; por otra, asume la dirección de una unidad de negocio, aunque carece de habilidades de gestión. Esta disparidad revela una deficiencia profunda en la administración de empresas, la mercadotecnia, las finanzas y gestión del negocio.

1.3 Justificación

La relevancia de esta investigación reside en la necesidad imperativa de transformar la gestión de los consultorios dentales en León, Guanajuato, con un potencial de escalabilidad a nivel nacional. El estudio propone una transición desde un modelo centrado en la práctica clínica hacia uno fundamentado en el Emprendimiento Estratégico, el cual integra la

búsqueda de oportunidades con la creación de ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, destaca la importancia de desarrollar habilidades blandas y directivas esenciales para la gestión de negocios. La trascendencia de este análisis se estructura en los siguientes tres ejes:

1) Fortalecimiento de habilidades: se reconoce que, aunque el odontólogo cuenta con una preparación técnica excepcional, existe una gran oportunidad para fortalecer sus conocimientos en administración y finanzas. Este proyecto busca brindar las herramientas necesarias para que el profesional en odontología se sienta seguro al tomar decisiones directivas, facilitando su labor diaria.

2) Sostenibilidad y bienestar económico: al ser los consultorios pilares de la economía local, pueden impulsar su crecimiento. Al mejorar su gestión, se busca que las clínicas o consultorios logren consolidarse con éxito a través de los años, asegurando su estabilidad y la de quienes dependen de ellas, colaboradores internos y externos.

3) Hacia un futuro más competitivo: en un entorno tan dinámico, los consultorios no solo compiten sino que pueden diferenciarse. La profesionalización de la gestión estratégica de un negocio, es un camino para que el odontólogo pueda brindar una atención de calidad de forma sostenible y duradera.

La investigación es pertinente ya que se aborda el emprendimiento en los consultorios dentales en León, Guanajuato, se justifica por la necesidad de cerrar la brecha entre la excelencia clínica y la sostenibilidad empresarial.

Desde la perspectiva teórica, integra y contrasta dos marcos conceptuales como es la Teoría del Emprendimiento Estratégico (EE) de Ireland et al. (2003) y el Modelo de Habilidades Blandas de Kodali et al. (2025). Esta investigación propone que las habilidades blandas actúan como el sustrato necesario para activar las dimensiones del emprendimiento estratégico. Provee una base teórica adaptada específicamente a las microempresas odontológicas, que permitirá analizar la supervivencia del negocio, la carencia de gestión, deficiencia de habilidades administrativas que se derivan desde los programas académicos profesionalizantes, y pretende transicionar hacia una gestión de negocio escalable y sustentable; ofreciendo herramientas prácticas para la toma de decisiones basadas en evidencia de la región con la conformación de un modelo de gestión sustentable. A pesar

de la amplia literatura existente en torno al emprendedurismo estratégico y los modelos de gestión sostenible en sectores industriales y comerciales tradicionales, se advierte una marcada brecha en la investigación académica especializada enfocada en el sector odontológico. Si bien la gestión empresarial ha sido ampliamente abordada en macroorganizaciones de servicios médicos, los estudios previos demuestran que no se ha abundado con suficiente profundidad en la realidad operativa, administrativa y estratégica de los consultorios dentales. La gran mayoría de la literatura empírica tiende a homogeneizar a los profesionales de la odontología bajo un enfoque estrictamente clínico, relegando la dimensión gerencial, la planeación estratégica y la sostenibilidad a un plano secundario.

Esta carencia de referentes teóricos y metodológicos específicos limita la comprensión de los factores críticos de éxito que determinan la viabilidad y competitividad de los consultorios dentales. En consecuencia, la presente investigación no solo responde a una necesidad práctica de carácter profesionalizante, sino que contribuye a cufrir este vacío, aportando un marco de análisis y un modelo de gestión sostenible constextualizado en las dinámicas particulares del ecosistema odontológico.

1.4 Pregunta de investigación

¿En qué medida la implementación de un Modelo de Emprendimiento Estratégico, genera una ventaja competitiva sostenible que optimice la rentabilidad y permanencia de los consultorios dentales?

La pregunta de investigación detecta la variable independiente Modelo de gestión estratégica basado en emprendimiento y las variables dependientes: ventaja competitiva, rentabilidad y permanencia. Y está enfocada en resultados por la permanencia del negocio y es pertinente porque responde a una problemática entre la formación clínica y la gestión empresarial.

1.5 Hipótesis

La estructuración de un modelo de gestión basado en el emprendimiento estratégico en los consultorios dentales de León, Guanajuato, influye significativamente en la generación de una ventaja competitiva, lo que a su vez favorece la creación de valor y optimización de la rentabilidad, contribuyendo a su sostenibilidad a largo plazo.

1.6 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar un Modelo Gestión basado en el emprendimiento estratégico para los consultorios dentales de León, Guanajuato., orientado a optimizar la rentabilidad, potenciar la generación de valor y asegurar su ventaja competitiva sostenible en el mercado local.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado actual de los consultorios dentales en cuanto a la situación administrativa y operativa, para identificar las carencias en la gestión de sus negocios.
2. Identificar las brechas de gestión y las limitaciones en competencias empresariales estratégicas que enfrentan los odontólogos, con el fin de comprender los factores que obstaculizan el crecimiento y la sostenibilidad de sus clínicas.
3. Analizar la influencia de la mentalidad emprendedora y la cultura organizacional en la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio de alto valor en el sector odontológico.
4. Examinar el estilo de liderazgo predominante y las dinámicas de operación interna en las clínicas odontológicas, evaluando la incidencia de los canales de comunicación, el nivel de centralización en la toma de decisiones y los mecanismos de medición del rendimiento.
5. Determinar la relación entre la gestión estratégica y la consolidación de ventajas competitivas sostenibles que permitan la diferenciación del consultorio en su entorno competitivo.
6. Diseñar un Modelo de gestión de emprendimiento estratégico adaptado a las particularidades del sector odontológico, que integre lineamientos estratégicos y herramientas prácticas para fortalecer la toma de decisiones directivas y el crecimiento empresarial.

El presente documento se estructura en cinco capítulos orientados a desarrollar de manera rigurosa la investigación. Tras la introducción, el Capítulo 2: Marco teórico, examina los fundamentos conceptuales que sostienen el estudio, abordando la teoría del emprendimiento estratégico, las habilidades blandas, la estrategia y la ventaja competitiva, así como su interrelción. El Capítulo 3: Metodología de la investigación, detalla el diseño

mixto de los métodos cuantitativos y cualitativos, la estadística descriptiva aplicada a las encuestas y la operacionalización de las entrevistas estructuradas. Posteriormente, el Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados, expone los hallazgos empíricos organizados en torno al perfil odontológico, la experiencia del paciente, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión empresarial y la ventaja competitiva del sector. Finalmente, el Capítulo 5: Conclusiones, sintetiza las aportaciones fundamentales del trabajo, derivando en las reflexiones finales de la investigación.

Capítulo 2: Marco teórico

En un entorno empresarial cada vez más volátil, la supervivencia de una organización radica en su capacidad de buscar nuevas oportunidades. El éxito de las organizaciones contemporáneas no depende solo de sus activos tangibles, sino también de su capacidad para fusionar la visión estratégica con el talento humano. En este capítulo se analizan estos pilares fundamentales para la competitividad: el Emprendimiento Estratégico, basado en el modelo de Ireland et al. (2003), y el desarrollo de Habilidades Blandas bajo la perspectiva de Kodali et al. (2025). A través de abordaje teórico, se pretende comprender cómo la mentalidad emprendedora y las competencias interpersonales convergen para transformar una práctica técnica en una ventaja competitiva sostenible, particularmente en el ámbito de la gestión profesional.

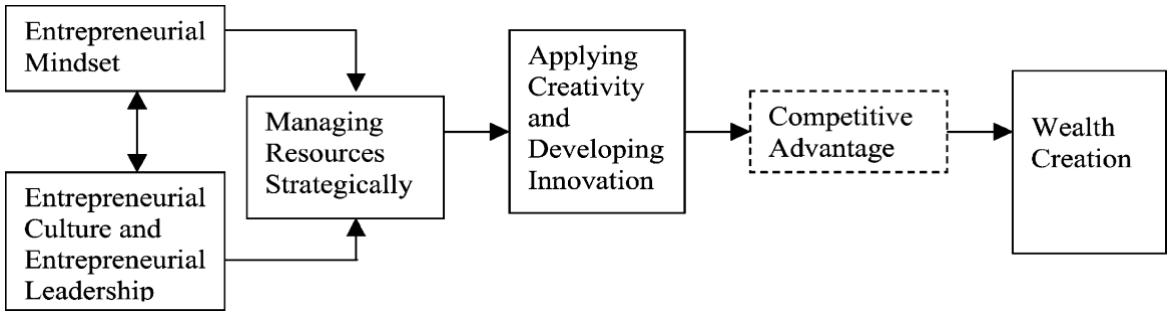
A continuación se exploran los modelos teóricos que sustentan esta interrelación donde la destreza técnica debe ser complementada con una mentalidad emprendedora que permita transitar de la operatividad hacia la excelencia estratégica y la sostenibilidad del negocio.

2.1 Teoría del Emprendimiento Estratégico

Los primeros que mencionan el término Emprendimiento Estratégico son Herbert y Breazeal (1998), lo mencionan como una forma de describir cómo los altos directivos se pueden adaptar a los mercados cambiantes, para Ireland et al. (2003), el EE es un constructo único que permite a las empresas crear riqueza mediante la búsqueda simultánea de oportunidades y ventajas. Ha realizado contribuciones únicas y valiosas a la ciencia organizacional e implica tomar acciones empresariales con perspectivas estratégicas.

El EE involucra comportamientos simultáneos de búsqueda constante de oportunidades de emprendimiento y de ventaja competitiva, lo que resulta en un desempeño superior de la empresa (Ireland et al., 2003), las pequeñas empresas emprendedoras son eficaces para identificar oportunidades, pero tienen menos éxito en el desarrollo de las ventajas competitivas necesarias para apropiarse del valor de esas oportunidades. Por lo contrario, las grandes empresas establecidas suelen ser más eficaces para establecer ventajas competitivas, pero tienen menos capacidad para identificar nuevas oportunidades. El modelo EE se desarrolla en cuatro secciones principales, estas contienen las dimensiones clave que permiten a una empresa crear riqueza como se muestra en la figura 1:

figura 1: Modelo de Emprendimiento Estratégico



Fuente: Ireland et al. (2003)

1. Mentalidad Emprendedora *(Entrepreneurial Mindset)*

Para Ireland et al. (2003), la describen como un enfoque estratégico orientado al crecimiento, donde los individuos priorizan la adaptabilidad, la inventiva y el proceso de mejora constante. Aún en incertidumbre las personas con mentalidad emprendedora identifican y aprovechan nuevas oportunidades debido a sus habilidades cognitivas que les permiten entender situaciones ambiguas y fragmentadas.

Los estrategas exitosos aprovechan una mentalidad emprendedora por la capacidad de percibir, actuar y movilizarse rápidamente, incluso en situaciones de gran incertidumbre.

Los componentes de una mentalidad emprendedora, se representan por: 1) Reconocimiento de oportunidades: implica identificar mercados donde se puedan introducir nuevos bienes o servicios basándose en asimetrías de información, oportunidades que no son reconocible por todos. 2) Atención emprendedora: capacidad de tener destellos de visión superior para notar cuándo un producto se vuelve factible o valioso para los consumidores. 3) Lógica de opciones reales: ayuda a gestionar la compra o venta de un activo a un precio determinado, con una cartera dinámica que minimiza el desperdicio. 4) Marco emprendedor: incluye acciones como establecer metas, crear registro de oportunidades y determinar el tiempo para una oportunidad emprendedora.

2. Cultura Emprendedora y Liderazgo Emprendedor *(Entrepreneurial Culture and Entrepreneurial Leadership)*

Es un sistema de valores y creencias compartidas para producir normas de comportamiento para realizar el trabajo en la organización y gestionar los recursos de manera estratégica.

Cultura emprendedora: en esta cultura, el fracaso es tolerado y el aprendizaje se promueve activamente. Se considera el cambio constante como una fuente de nuevas oportunidades, no como una amenaza. Los líderes son responsables de desarrollar y fomentar la cultura emprendedora. Liderazgo Emprendedor: la capacidad de influir en otros para gestionar los recursos de manera estratégica, buscando equilibrar la oportunidad y la ventaja. Se caracteriza por: 1) Fomentar la capacidad emprendedora, comprometerse con el desarrollo del capital humano. 2) Proteger las innovaciones disruptivas, que amenazan el modelo de negocio actual. 3) Dar sentido a las oportunidades comunicar el valor de las nuevas oportunidades y ventajas competitivas para alinearlas con los objetivos de la empresa. 4) Cuestionar la lógica dominante, revisar periódicamente las suposiciones sobre la industria para asegurar que la empresa no quede obsoleta. 5) Vincular el espíritu empresarial incorporado con la cultura de la gestión estratégica de recursos.

3. Gestión Estratégica de Recursos *(Managing Resources Strategically)*

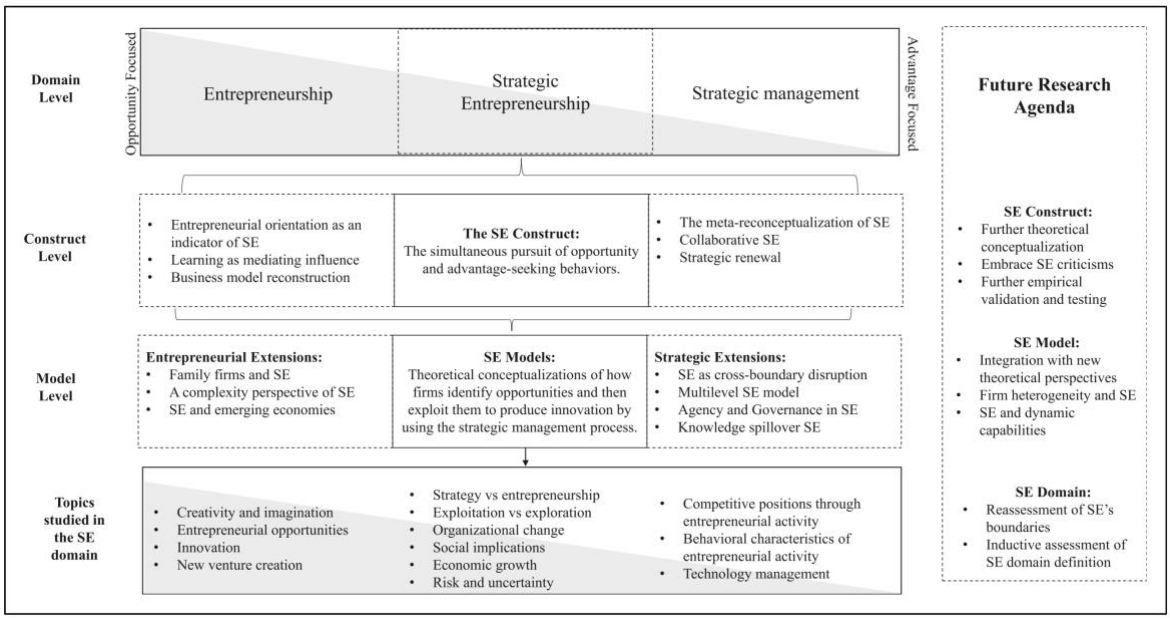
Sustenta las conductas de búsqueda de oportunidades y de ventajas. Involucra tres acciones principales: 1) Capital financiero, incluye los recursos monetarios que desarrollan e implementan estrategias. 2) Capital humano, conocimiento y habilidades de la fuerza laboral, con sus capacidades individuales y experiencia. 3) Capital social, conjunto de relaciones entre individuos, entre individuos y organizaciones que facilitan la acción y crean valor. 4) Estructuración de cartera de recursos, recolecta los activos financieros e intangibles que la empresa posee.

4. **Aplicación de la Creatividad y Desarrollo de la Innovación *(Applying Creativity and Developing Innovation)***

Son los resultados críticos de poseer una mentalidad y cultura emprendedora, sumadas a una gestión eficaz de recursos: 1) Creatividad y bisociación, es el motor que permite a la empresa generar las innovaciones necesarias para irrumpir en condiciones competitivas existentes o crear nuevos espacios de mercado. 2) Innovaciones disruptivas y sostenidas, son dos tipos de innovaciones en las que participa la empresa, va desde el cambio revolucionarias hasta aprovechar las capacidades existentes que contribuyen a las ventajas competitivas.

El modelo EE se robustece al integrar dos dimensiones adicionales, fundamentadas en las aportaciones de Ireland y Hit (2009). Estos autores sostienen que la innovación colaborativa es un factor determinante en la capacidad de la organización para identificar y capitalizar oportunidades. De este modo, el modelo incorpora un enfoque estratégico orientado a la creación de riqueza y la consolidación de una ventaja competitiva sostenible como se muestra en la figura 2.

figura 2: Agenda de investigaciones futuras en emprendimiento estratégico



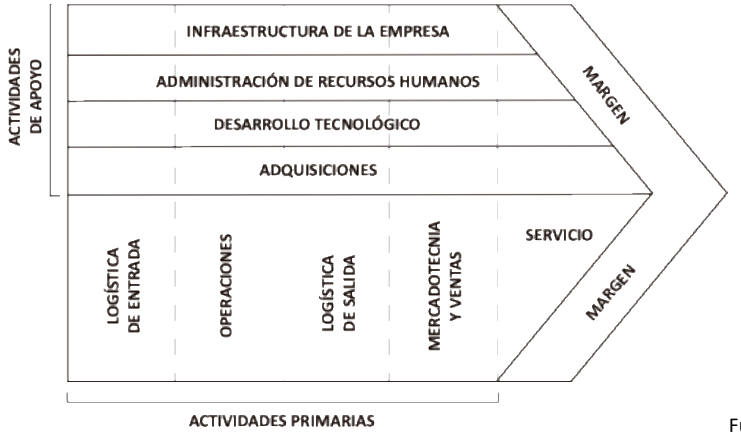
Fuente: Hit et al. (2003).

5. Ventaja Competitiva *(Competitive Advantage)*

La ventaja competitiva es lo que permite a la empresa apropiarse del valor que genera la oportunidad. Muchas empresas especialmente las pequeñas o nuevas identifican grandes oportunidades, pero al no tener una ventaja competitiva, no logran convertir ese éxito inicial en sostenibilidad financiera, está conformada por: 1) Posicionamiento estratégico para ocupar un lugar en el mercado**,** 2) Sostenibilidad a largo plazo y 3) Destino competitivo que da forma el futuro de la innovación.

La ventaja competitiva se deriva de muchas actividades específicas que para Porter (2016), se derivan de la cadena de valor al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y vender su producto, que contribuyen a la posición y la diferenciación (figura 3).

figura 3: La cadena genérica de valor



Fuente: Porter (2015)

La diferenciación se da cuando una empresa se distingue de sus competidores, proveniente de cualquier parte de la cadena de valor. Permite ofrecer un servicio a precio elevado, obteniendo mayor lealtad cuando es especializado o tiene un alto desempeño.

Los factores que favorecen la diferenciación son: 1) características y desempeño prometido, 2) servicios prestados, 3) inversión en publicidad, 4) procesamiento del servicio, 5) tecnología usada en el servicio, 6) calidad de los insumos para una actividad, 7) procedimiento de los servicios, 8) nivel de habilidades, experiencia del personal y capacitación recibida, 9) información para controlar la actividad, 10) tiempo de entrega, 11) capacitación de ventas, 12) oportunidad para ser de los primeros en realizar la actividad, 13) ubicación privilegiada, 14) interrelación con otros servicios, 15) perfeccionamiento del servicio (Porter 2016, pag. 124-127).

Existen criterios de compra para el cliente que definen a quien le van a comprar un producto o servicio y tiene que ver con: criterio de uso y criterio basado en señales; el primero según Porter (2016), es cuando el proveedor reduce el costo o mejora el desempeño, como es el tiempo de entrega, calidad, características, estilos, connotaciones de marca, canales de distribución; el segundo está basado en señales de valor real como son la publicidad, atractivo de las instalaciones, lista de clientes, tiempo en la industria, precio y reputación (tabla 1).

tabla 1: Actividades de valor y criterios de compra del cliente

CRITERIOS		Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia Y Ventas	Servicio	Compras	Desarrollo tecnológico	Administración de Recursos humanos	Infraestructura de la empresa
DE USO	Conformidad de las especificaciones		x	x		x	x	x	x	
	Tiempo de entrega	x	x	x	x		x			
	Características del Producto		x					x		
	Calidad de la fuerza de ventas				x				x	
DE SEÑALES	Ayuda de ventas				x			x		
	Atractivo de las instalaciones		x							x
	Reputación y experiencia		x		x	x		x		x

Fuente: Porter (2016).

En contraste, existen otras visiones más actuales con respecto a la ventaja competitiva Lozano (2026), confiere que las cadenas de valor eran predecibles mientras los mercados evolucionaban de forma gradual; para Rita McGrath (2013), la ventaja competitiva sostenible es cambiante (tabla 2), ya que la ventaja empieza a mermar cuando la competencia iguala la ventaja, los cambios organizacionales actuales hace que las empresas adapten sus estrategias a situaciones nuevas con un término que denomina “reconversión continua” que habla de transformación continua, estabilidad combinada con dinamismo y fluidez en la asignación de talento, para Lozano (2026), la ve como una fase transitoria de mercados volátiles, clientes cambiantes y sistemas interconectados, que pone en tensión muchos enfoques clásicos. “El papel del tiempo en un contexto de realidades efímeras es enorme. Sin la suposición de que una ventaja durará mucho, la urgencia de que una organización actúe rápido aumenta. Tomar decisiones lentas puede ser extremadamente costoso” (McGrath, 2013, pag. 147).

Otro concepto que maneja es la de la “desconexión saludable” para que las empresas operen con ventajas transitorias, y empezar a invertir en nuevas ventajas. Un tercer concepto es “desplazar los recursos” de la organización de manera que ello permita captar nuevas oportunidades. Una cuarta es “crear capacidades innovadoras”, donde la innovación es un procesos continuo y sistemático, con un presupuesto asignado. La quinta

se refiere al “Liderazgo y actitud”, supone que las ventajas están sometidas a presión, por lo que se debe promover a cambios continuos. La última se refiere a las “Implicaciones personales”, para dar énfasis a la ejecución rápida, con sucesión de trabajos, y perseguir nuevos objetivos laborales. Para la teoría del orden expandido (Lozano, 2026), introduce una idea poco habitual en el discurso directivo: el orden no es un estado fijo que se alcanza y se mantiene, sino una propiedad dinámica del sistema, que evoluciona en función de cómo interactúan sus componentes y de cómo responde al entorno. “El sistema es capaz de autoregularse con supervisión constante o decisiones excepcionales, la ventaja competitiva ya no reside sólo en reaccionar mejor, sino en anticipar cuando el sistema empieza a perder coherencia” (Lozano, 2026, p. 8).

tabla 2: El nuevo manual de estrategia de la ventaja competitiva	
Reconfiguración continua	• Metamorfosis continua • Énfasis Igual en toda la ola del negocio. • Estabilidad combinada con dinamismo. • Fluidez en la asignación del talento. • Visión estable, variedad en la ejecución.
Desincorporación saludable	• Terminar las ventajas de forma frecuente, formal y sistemática. • Énfasis en retener el aprendizaje de los cierres/salidas. • Los cierres ocurren a un ritmo constante. • Enfoque en advertencias tempranas subjetivas.
Uso de la asignación de recursos para promover la destreza	• Recursos clave bajo control central. • Organizarse en torno a las oportunidades. • Retiro agresivo y proactivo de activos competitivamente obsoletos. • Deuda de activos. • Mentalidad de opciones reales. • Parsimonia, parsimonia, parsimonia. • El acceso es clave. • Apalancar recursos externos.
Desarrollar una competencia en innovación	• La innovación es un proceso continuo y sistemático. • Gobernanza y presupuesto para la innovación separados de la operación habitual. • Una cartera equilibrada de iniciativas que apoyen el núcleo, creen nuevas plataformas e inviertir en opciones. • Recursos dedicados a actividades de innovación • Suposiciones probadas continuamente; el aprendizaje informa las decisiones de negocio importantes

	• Se fomentan los fracasos inteligentes. Orientación experimental. • Comenzar con los clientes e innovar para ayudarles a realizar sus trabajos.
Liderazgo y mentalidad	• Suposición de que las ventajas existentes se verán presionadas. • Conversaciones que cuestionan abiertamente el *status quo*. • Grupos más amplios involucrados en el proceso estratégico, con aportes diversos. • Rápido y razonablemente correcto. • Impulsado por el descubrimiento. • Orientado a las opciones. • Búsqueda de evidencia en contra. • Talento dirigido a identificar y aprovechar oportunidades. • Promover cambios continuos. • Levantarse rápidamente tras una caída
Significado personal de la ventaja transitoria	• Énfasis en la ejecución rápida. • Habilidades individuales. • Una serie de proyectos o encargos temporales *(gigs).* • Superestrellas individuales. • Campañas de carrera permanentes. • Carreras gestionadas por el individuo.

Fuente: McGrath (2013).

6. Creación de Riqueza y otros beneficios *(Wealth Creation)*

Aunque a menudo se ve como una consecuencia, es la dimensión final que cierra el modelo. El EE es un constructo único y distintivo a través del cual las empresas son capaces de crear riqueza. Lo conforma: 1) La riqueza se crea solo cuando se combinan con éxito la búsqueda de oportunidades, los activos y sus rendimientos. Generar beneficios sociales, organizacionales e individuales. 2) Sin una ventaja competitiva sostenible, las oportunidades identificadas no generan valor a largo plazo para los accionistas.

"El éxito clínico por sí solo no garantiza la sostenibilidad del negocio. Para evolucionar, el odontólogo debe transitar hacia un modelo donde la experiencia clínica se integre con una gestión estratégica que permita identificar y capturar oportunidades de mercado […] Según el modelo de emprendimiento estratégico, la creación de valor real ocurre cuando se combinan comportamientos de búsqueda de oportunidades con la gestión estratégica de recursos para crear ventajas competitivas sostenibles" (Ireland et al., 2003).

2.2 Modelo de Elementos y subelementos de las habilidades blandas.

Las habilidades blandas según Attewell (1990), son las capacidades de hacer algo bien. Para Evers, Rush y Berdrow (1998), es la habilidad como consecuencias de comportamientos observables relacionadas con el logro de un objetivo. Por otro lado, Peterson y Van Fleet (2004), la definieron como la capacidad de realizar alguna tarea de comportamiento específico que conlleva un proceso cognitivo específico, que debe contener un elemento de acción (Matteson, Anderson y Boyden, 2016). Katz (1955), las categoriza en tres: técnicas, humanas y conceptuales, la primera es el conocimiento especializado de herramientas, técnicas, saberes, procesos y procedimientos; las humanas colaboración con los demás; las conceptuales incluyen pensar estratégicamente y tomar decisiones.

Diversos autores también las clasifican en habilidades blandas y duras (Gabel-Shemueli y Dolan 2011), las habilidades duras son las que provienen del conocimiento, desempeño, práctica o aptitud de hacer algo bien con destreza o entrenamiento especial. Para Robles (2012), las habilidades blandas no se limitan a la profesión, se desarrollan continuamente en la vida cotidiana y en el lugar de trabajo, los empleados con fuertes habilidades interpersonales tienen mayor potencial y es fundamental para que las organizaciones existosas mantengan una ventaja competitiva.

Al respecto, Rojas (2024), sostiene que hay habilidades blandas deseables en toda empresa y tiene que ver como se realizan las actividades relacionado con el estilo y destrezas personales. Al respecto Robles (2012) citado (en Cáceres et al., 2018) advierte que son habilidades intangibles, no técnicas, específicas de la personalidad, las que determinan al lider, al mediador y negociador, como son manejo del estrés y la presión, honestidad e integridad, actitud mental positiva, gestión del tiempo, respuesta a la crítica, desarrollo de autoconfianza para asegurar el rendimiento.

El Modelo Elementos y subelementos de las habilidades blandas comprenden capacidades interpersonales que permiten a los individuos adaptarse a diversas circunstancias (tabla 3).

1. Habilidades de Comunicación *(Communication skills)*: intercambio de ideas interpersonales, escucha activa y capacidad de negociación a nivel del oyente. Se refiere a la comunicación no verbal, oral y escrita con claridad, eficacia y seguridad, incluyendo la comunicación intercultural. Recurrir al uso de la tecnología para transmitir las ideas. Tiene

que ver con la escucha activa y comprensión de las necesidades de los pacientes. Y disminuir las quejas acerca del servicio.

tabla 3: Elements y subelementos de las habilidades blandas

Elementos	Subelementos
• Habilidades de comunicación	• Comunicación no verbal • Comunicar ideas tanto de forma oral como escrita con claridad, eficacia y seguridad • Poseer la capacidad de mejorar las habilidades de comunicación interpersonal • Proporcionar retroalimentación y practicar la escucha activa • Habilidades de comunicación con personas de diversas culturas • Comunicarse con claridad, confianza y al nivel del oyente • Negociar y llegar a un consenso • Presentar utilizando la tecnología • Utilizar la tecnología eficazmente en las presentaciones
• Resolución de problemas y pensamiento crítico	• Identificar problemas en situaciones ambiguas y complejas, analizarlos y llegar a juicios justos • Comprender e integrarse en la cultura de la comunidad y del nuevo lugar de trabajo • Mejorar las habilidades de pensamiento, incluyendo la capacidad de aclarar, evaluar y analizar conversaciones • Concentrarse intensamente en una tarea manteniendo la perseverancia • Concebir ideas y soluciones alternativas • Tomar decisiones basadas en evidencia real • Pensar creativamente
• Trabajo en equipo	• Establecer relaciones positivas, comunicarse exitosamente con los demás y colaborar en metas compartidas • Participar en la organización y coordinación de las actividades del equipo y asumir la responsabilidad de las decisiones del grupo • Comprender y alternar entre los roles de miembro y líder de equipo • Reconocer y valorar las actitudes y comportamientos de los demás
• Liderazgo	• Evaluar y actuar al enfrentarse a dilemas éticos • Comportarse de manera moral, además de ser socialmente responsable • Poseer una comprensión fundamental de la teoría del liderazgo • Capacidad para la gestión de proyectos • Capacidad para comprender y alternar entre los roles de miembro y líder de equipo • Capacidad para gestionar a los miembros del equipo
• Gestión de la información y educación continua	• Buscar y organizar datos pertinentes de diversas fuentes • Aprendizaje autodirigido y capacidad para adoptar nuevos conceptos
• Emprendimiento	• Reconocer perspectivas comerciales • Estudio individual • Describir la estructura corporativa • Crear, buscar y aprovechar oportunidades de trabajo

Fuente: Kodali et al. (2025)

2. Resolución de problemas y pensamiento crítico *(Problem-solving and critical thinking)*: capacidad de analizar situaciones ambiguas y complejas, utilizar evidencia para tomar decisiones y pensar de forma creativa, llegando a juicios justos mediante la evaluación y análisis conversacional. Pensar y solucionar de manera creativa. Involucra realizar diagnósticos, planes de tratamiento y atención al paciente.

3. Trabajo en equipo *(Teamwork):* establecer relaciones positivas y colaborar en metas compartidas. Coordinar actividades del equipo y asumir responsabilidades. Reconocer y valorar los comportamientos y actitudes de otros. Las personas en la organización cooperan como un equipo, asignando roles constructivos a cada miembro para brindar el servicio al paciente.

4. Liderazgo *(Leadership)*: capacidad de gestionar proyectos, delegar tareas y actuar bajo dilemas éticos y morales. Ser capaz de fomentar la participación, distribución de cargas de trabajo de manera efectiva y la construcción de relaciones positivas con colegas, colaboradores y pacientes. "El liderazgo en un mundo de ventajas temporales significa cambiar el enfoque de solo los negocios principales en la agenda a ver todas las opciones como igualmente importantes. También realmente valora la capacidad de seguir creando renovación e innovación. En este tipo de mundo, poder notar las advertencias tempranas y lograr que la organización realmente preste atención es súper importante" (McGrath, 2013, pag. 135).

5. Gestión de la información y formación continua *(Management of information and ongoing education):* capacidad de autogestión del conocimiento y adaptación a nuevas investigaciones cambiantes. Aprendizaje autodirigido y la adopción de conceptos. El aprendizaje continuo es vital para la confianza y autoestima.

6. Emprendimiento *(Entrepreneurship)*: reconocimiento de oportunidades comerciales, comprensión de la estructura corporativa y capacidad de innovación en el servicio. Crear, buscar y aprovechar oportunidades laborales. Poseer habilidades emprendedoras es valioso para establecer negocios dentales exitosos.

2.3 Interrelación entre el EE y las habilidades blandas

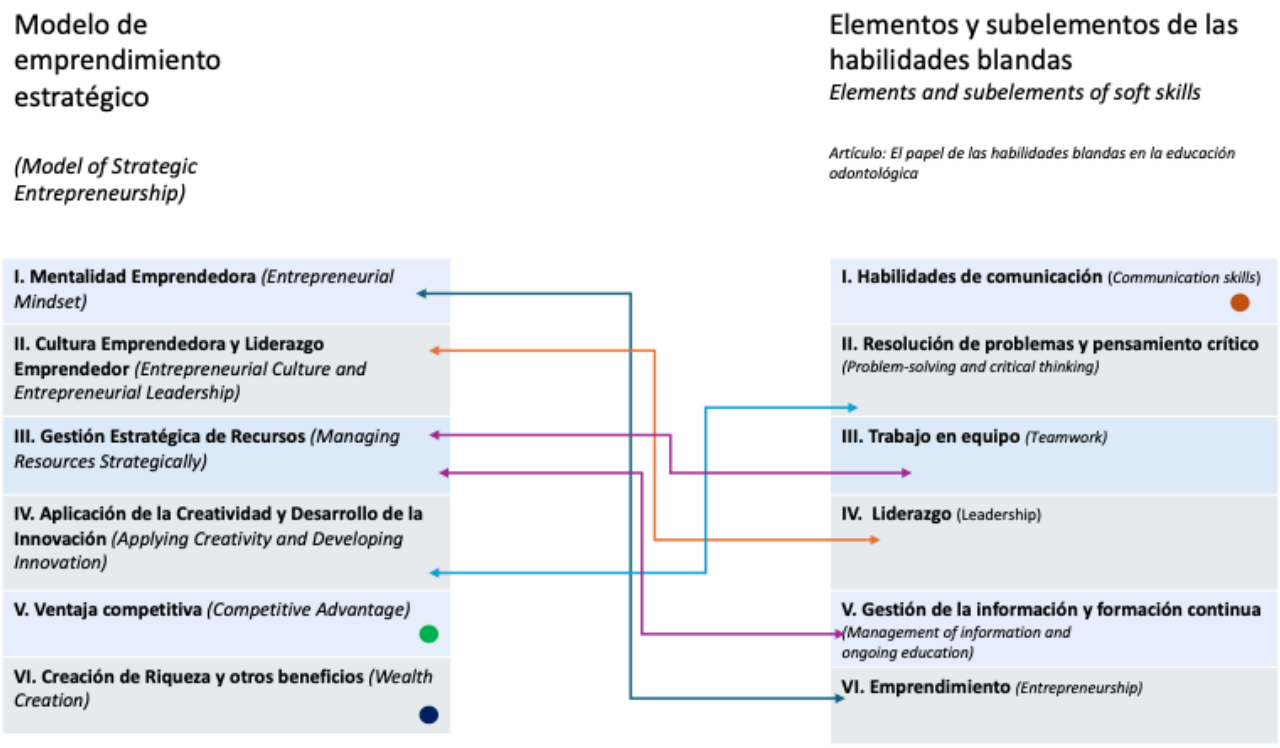
La interrelación entre ambos modelos tiene coincidencias que revelan que las habilidades blandas son el sustrato necesario para activar las dimensiones del EE (figura 3). Mientras que el modelo de EE proporciona estructura organizativa y los objetivos de la ventaja competitiva, las habilidades blandas dotan al odontólogo la agilidad cognitiva necesaria para actuar en entornos de incertidumbre.

Así, el emprendimiento en odontología deja de ser una mera función administrativa para convertirse en competencia integral con liderazgo y la gestión eficaz de la información permiten que las innovaciones disruptivas se traduzcan en una ventaja competitiva sostenible y en una auténtica creación de valor para la sociedad y la organización dental.

Para Kodali et al. (2025), además de la destreza clínica, los profesionales de odontología necesitan formación en administración, finanzas y marketing para garantizar la viabilidad de sus proyectos. Fomentar el espíritu emprendedor les dota de herramientas para gestionar riesgos e innovar, facilitando tanto la creación de clínicas propias como el liderazgo en el sector dental.

"En odontología, la combinación de habilidades blandas y técnicas es crucial para una práctica exitosa y para alcanzar los objetivos de las organizaciones de salud. Las habilidades blandas permiten que los profesionales en odontología se conviertan en líderes potenciales, lo cual requiere desarrollar competencias en liderazgo y gestión empresarial desde la etapa educativa" (Kodali et al., 2025). Los directivos de clínicas y las habilidades sociales como el respeto por los demás, respeto mutuo, compromido, apertura, tolerancia, empatía, negociación, comunicación, son una mancuerna que según Schuetz (2011), implica la capacidad de satisfacer las necesidades de los demás, así como relacionarse entre sí a lo largo del tiempo e intercambiar ideas.

figura 3: Modelos interrelacionados



Fuente: Elaboración propia basada en la Teoría del Emprendimiento Estratégico, basado en el modelo de Ireland, Hitt y Sirmon (2003), y el desarrollo de Habilidades Blandas de Kodali, Gadicherla, S., Smriti, Singh y Khurshid (2025)

2.4 Estrategia competitiva

Los modelos antes analizados no abordan del todo la estrategia competitiva, se empezará por definir que es una estrategia, Alvarez, Hernández, Russy y Velázquez (2016), describen que la estategia empresarial se refiere a la forma de cómo lograr las metas planteadas por la organización de manera exitosa. Según Ghemawat (2002), indicó que cada integrante de la empresa debe tener propósitos establecidos para llegar a una meta. Para Slater, Olson y Fineggan (2011), la Estrategia Empresarial tiene que ver con las decisiones que entre todos los componentes de la organización se enfocan en lograr una ventaja competitiva.

La estrategia competitiva se asienta en dos ideas, según Porter (2016), la primera es la rentabilidad y la segunda se refiere a la posición competitiva en que la empresa está con respecto a su sector industrial, por lo que algunas empresas son más competitivas que otras. La empresa puede tener excelente estrategia competitiva pero la industria donde se desempeña y puede tener baja rentabilidad, el atractivo y la posición son dinámicos,

pueden ganar o perder atractivo y la posición es una lucha con la competencia. Desde la perspectiva de Porter (2016), lo esencial para diseñar una estrategia competitiva es relacionar una empresa con su ambiente, la estructura de la industria contribuye en determinar el juego competitivo y las estrategias con las que puede contar la empresa, haciendo referencia a las cinco fuerzas competitivas define: 1) participantes potenciales, 2) riesgo de sustitución, 3) poder de negociación de los competidores, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) rivalidad entre competidores; donde el objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición fuerte en el sector donde pueda defenderse y sacar provecho del mercado, de manera ofensiva o defensiva.

Los cinco factores Porter (2016), determinan la rentabilidad, el buen desempeño, la ventaja competitiva sustentable, ya sea por costos bajos o por diferenciación; y dan origen a tres estrategias básicas: liderazgo en costos, diferenciación en costos y enfoque en diferenciación. Porter (2016), menciona que la estrategia diferenciada especializada elige un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos, al optimizarla intenta conseguir su ventaja competitiva.

La planeación estratégica usa la participación en el mercado para describir la posición competitiva de una unidad de negocios.

Capítulo 3: Metodología de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del fenómeno. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008); Chen (2006), los define como la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno, sirviéndose de datos numéricos, verbales, textuales, visuales y simbólicos para entender los problemas, Johnson et al. (2004), menciona que se pueden mezclar los enfoques, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso.

Los métodos mixtos agregan valor al estudio en comparación con solo usar un solo enfoque, además de lo complejo de los problemas de investigación abordado desde varios ángulos produce datos más abundantes, potencia la creatividad teórica, apoya las inferencias, permite mayor exploración, desarrolla otras destrezas en investigación, enriquece la muestra al mezclar enfoques, optimiza significados y genera metainferencias. De acuerdo con Younas et al. (2023), una metainferencia se define como una conclusión o interpretación integradora que surge de la combinación de los hallazgos cuantitativos y cualitativos de un estudio de enfoque mixtos, ya que va más allá de los resultados individuales de cada enfoque para ofrecer una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado, se vincula, se compara o contrastan los hallazgos para generar nuevos conocimientos. La visión integradora valida, explica y expande los resultados, abordando las disonancias o similitud de los datos.

En este estudio el componente cualitativo se fundamentará en la aplicación de entrevistas semiestructuradas, mientras que el análisis cuantitativo se abordará mediante encuestas. La población objetivo se delimitó a partir del Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el cual identifica un universo de 1,079 consultorios registrados en León, Guanajuato.

Para el cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones finitas, se empleó la fórmula estándar propugnada por Cochran (1977) y adaptada por Hernández-Sampieri et al. (2014), la cual considera el tamaño de la población total (N), el nivel de confianza y el margen de error preestablecido:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n (tamaño de la muestra)

N (Población total): 1079 unidades económicas

Z (Nivel de confianza): 95% (1.96)

e (Margen de error): estimado en un 7.89% (0.0789)

p (Probabilidad de éxito): 0.5 (valor estándar de máxima variabilidad)

q (Probabilidad de fracaso): 0.5 (1-*p*)

$$n = \frac{1079 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.0789)^2 \cdot (1079-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{1036.27}{6.710 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1036.27}{7.6704}$$

$$n = 135.09$$

El establecimiento de un nivel de confianza del 95% (Z=1.96) constituye un estándar metodológico internacional en la investigación social y administrativa (Cochran, 1977; Hernández-Sampieri et al., 2020). Por su parte, el margen de error estimado en un 7.89 % resulta metodológicamente adecuado y estadísticamente válido para este estudio, dadas las características propias del sector de las unidades económicas de servicios profesionales especializados como son los consultorios dentales. En la investigación empresarial y organizacional, donde el acceso a informantes clave y tomadores de decisiones presenta restricciones de disponibilidad, un margen de error comprendido entre el 5 % y el 10 % es ampliamente aceptado por la literatura especializada (Hair et al., 2019; Saunders et al., 2019). Esto garantiza un equilibrio óptimo entre la viabilidad operativa de la recolección de campo y la representatividad de la muestra, permitiendo capturar con precisión las tendencias del comportamiento administrativo sin incurrir en sesgos de no respuesta característico de muestras sobredimensionadas en poblaciones finitas (N=1079).

Para asegurar la representatividad y el acceso al segmento de interés, se estableció una colaboración estratégica con la Asociación Dental de León con la ayuda de su presidente el

Dr. Marco Antonio Escobar Zamora y de algunos ex alumnos de la Universidad De La Salle Bajío, específicamente de las Especialidades en Prostodoncia y Endodoncia. El levantamiento de datos se realizó mediante el acceso confidencial a sus bases de datos, garantizando en todo momento el anonimato de los participantes y el rigor ético en la recolección de la información, con el siguiente texto que aseguraba un consentimiento informado con la siguiente redacción:

> *"La presente encuesta tiene como propósito conocer los desafíos y retos que enfrentan los odontólogos en su práctica profesional como propietarios de su consultorio. La información recabada se utilizará de forma estrictamente confidencial y anónima para fines de investigación académica.Se solicita de su valioso apoyo para que responda de forma concreta, honesta y reflexiva. Para cualquier duda o aclaración contactar a: Elodia Castellanos Suárez, al correo: elodia.castellanos@iberoleon.edu.mx. Gracias. "*

El instrumento de investigación cuantitativa está dividida en seis dimensiones, con un apartado inicial de datos generales, perfil sociodemográfico y operativo que caracteriza a la muestra. La dimensiones son: I. Habilidades de comunicación, II. Resolución de problemas, III. Trabajo en equipo, IV. Liderazgo, V. Gestión de la información y formación continua y VI. Emprendimiento, ver Anexo 1.

El instrumento de investigación cualitativa está dividida en cinco dimensiones, con un apartado inicial de datos generales, perfil sociodemográfico y operativo que caracteriza a la muestra. La dimensiones son: I. Mentalidad emprendedora, II. Liderazgo y cultura emprendedora, III. Planeación y estrategia, IV. Gestión estratégica de recursos, V. Creación de riqueza (beneficios organizacionales, sociales e individuales), ver Anexo 2.

3.1 Método para la Investigación cuantitativa

Para la recolección de datos cuantitativos, se diseño un instrumento de Encuesta conformado por 44 items con escala de Likert de 1 a 5 puntos, lo que permite medir con precisión la percepción y frecuencia de variables analizadas. El instrumento fue administrado a una muestra de poblaciones finitas de 135 profesionales en odontología que tuvieran consultorio propio, integrando de manera estratégica una pregunta de verificación para asegurar la validez de las respuestas y la consistencia interna del levantamiento. El

estudio se realizó en el periodo que abarca desde el mes de marzo a mayo de 2026, con la elaboración de un cuestionario en la plataforma Google Drive, con la ayuda de un código QR *(Quick Response)* de la plataforma que se proporcionó a los participantes para que respondiera de manera cómoda desde su dispositivos electrónicos.

El cuestionario fue diseñado para evaluar el perfil profesional, las habilidades blandas, analizar las competencias interpersonales y de adaptabilidad en el entorno clínico; el estilo de liderazgo y comunicación, las capacidades de influencia, la gestión de equipos y eficacia en los procesos de comunicación tanto interna como externa; y las habilidades de gestión y emprendimiento, medir las competencias directivas, visión estratégica de negocio y la capacidad de innovación en la práctica dental.

Los constructos se seleccionaron de la Teoría de los Elementos y Subelementos de las habilidades blandas, de la cual se derivan conceptos, categorías, subcategorías, la definición operacional e indicadores, que deriva en los items (tabla 4).

tabla 4: Constructos Investigación cuantitativa

CONSTRUCTO	CONCEPTOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL E INDICADORES
Elementos y subelementos de las habilidades blandas *Elements and subelements of soft skills* *Artículo: El papel de las habilidades blandas en la educación odontológica* *(The Role of Soft Skills in Dental Education)* *Kodali et al. (2025)*	**I. Habilidades de comunicación** (*Communication skills*)	1. Comunicación no verbal 2. Comunicar ideas, tanto oralmente como por escrito, con claridad, eficiencia y seguridad. 3. Capacidad para mejorar las habilidades de comunicación interpersonal. 4. Ofrecer retroalimentación y escuchar activamente. 5. Habilidades de comunicación con personas de diversas culturas. 6. Comunicarse con claridad, confianza y al nivel del oyente. 7. Negociar y llegar a un consenso. 8. Presentar usando tecnología. 9. Usar la tecnología eficazmente en las presentaciones.	a. Comunicación asertiva b. Claridad y elocuencia c. Escucha activa d. Comunicación no verbal e. Desarrollo personal f. Escucha activa g. Desarrollo personal y confianza h. Comunicación intercultural i. Integración tecnológica j. Gestión de acuerdos	A. Confianza generada en explicación del tratamiento B. Índice de satisfacción del paciente por segmentos C. Tiempo promedio de respuesta con tecnología D. Resolución de conflictos
	II. Resolución de problemas y pensamiento crítico (*Problem-solving and critical thinking*)	1. Percibir los problemas en situaciones ambiguas y complejas, analizarlos y emitir juicios justos. 2. Comprender e integrarse en la cultura de la comunidad y del nuevo lugar de trabajo. 3. Mejorar las habiidades de pensamiento, incluyendo la capacidad de aclarar, evaluar y analizar conversaciones. 4. Concentrarse intensamente en un trabajo siendo persistente. 5. Idear conceptos y soluciones creativas. 6. Decidir con base en evidencia real. 7. Pensar creativamente.	a. Percibir los problemas complejos, analizarlos y emitir juicios justos. b. Comprender e integrarse en la cultura de la comunidad y del nuevo entorno laboral. c. Mejorar las habilidades de pensamiento, incluyendo la capacidad de aclarar, evaluar y analizar conversaciones. d. Concentrarse intensamente en un trabajo con perseverancia. e. Idear conceptos y soluciones alternativas. f. Decidir con base en evidencia real. g. Pensar creativamente.	A. Protocolos clínicos y datos reales B. Soluciones alternativas o nuevas ideas C. Reducción de tiempo de respuesta D. Cumplimiento de metas en proyectos
	III. Trabajo en equipo (*Teamwork*)	1. Establecer relaciones positivas, comunicarse eficazmene con los demás y colaborar en objetivos compartidos. 2. Participar en la organización y coordinación de las actividades del equipo y responsabilizarse de las decisiones del grupo. 3. Comprender y alternar entre las funciones de un miembro del grupo y las de un líder. 4. Reconocer y apreciar las actitudes y comportamiento de los demás.	a. Comunicación asertiva b. Sinergia grupal c. Networking relacional d. Planificación y organización e. Rendición de cuentas f. Coordinación y seguimiento g. Flexibilidad de roles h. Validación y reconocimiento	A. Clima laboral B. Rotación de Liderazgo C. Nivel de respeto, aprecio y relaciones positivas entre el equipo D. Nivel de cumplimiento de tareas asignada en los plazos
	IV. Liderazgo (Leadership)	1. Evaluar y actuar al abordar dilemas éticos. 2. Comportarse moralmente, además de ser socialmente responsable. 3. Poseer una comprensión fundamenteal de la teoría del liderazgo. 4. Capacidad para la gestión de proyectos. 5. Capacidad para comprender y alternar entre las funciones de un miembro del equipo y las de un líder 6. Ser capaz de gestionar a los miembros del equipo.	a. Toma de decisiones éticas b. Resolución de conflictos c. Fundamentos de liderazgo d. Gestión de proyectos y personas e. Diálogo y retroalimentación constructiva f. Responsabilidad social	A. Motivación al personal B. Tasa de retención del empleado C. Evaluación de desempeño D. Resolución de conflictos E. Ceder el control F. Modelos de liderazgo G. Cumplimiento de objetivos

CONSTRUCTO	CONCEPTOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL E INDICADORES
Elementos y subelementos de las habilidades blandas *Elements and subelements of soft skills*	**V. Gestión de la información y formación continua** *(Management of information and ongoing education)*	1. Encontrar y organizar datos pertinentes de diversas fuentes. 2. Aprendizaje autodirigido y capacidad para adoptar nuevos conceptos.	1. Investigación: directa e indirecta 2. Gestión del conocimiento: tácito e implícito. 3. Agilidad de aprendizaje y adaptación al cambio.	A. Aprendizaje y capacitación continua B. Tendencias tecnológicas C. Redes profesionales D. Decisiones estratégicas basadas en datos E. Reducir brechas de competencias
Artículo: El papel de las habilidades blandas en la educación odontológica *(The Role of Soft Skills in Dental Education)* *Kodali et al. (2025)*	**VI. Emprendimiento** *(Entrepreneurship)*	1. Reconocer prospectos comerciales 2. Estudio individual 3. Describir la estructura corporativa 4. Crear, buscar y aprovechar oportunidades de trabajo	1. Inteligencia corporativa y de mercado 2. Autogestión de oportunidades y carrera personal 3. Habilidades de prospección 4. Estrategias de búsqueda y análisis.	A. Reconocer prospectos comerciales B. Aprovechar oportunidades de trabajo y del mercado.

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Elementos y subelementos de las habilidades blandas (2025)

Las seis dimensiones y los items de cada uno se describen de la siguiente manera: I. Habilidades de comunicación con 8 items, II. Resolución de problemas con 6 items, III. Trabajo en equipo con 7 items, IV. Liderazgo con 8 items, V. Gestión de la información y formación continua con 5 items y VI. Emprendimiento con 6 items (ver Anexo 1).

3.2 Método para la Investigación cualitativa

Para profundizar en la comprensión del fenómeno, se empleó una guía de tópicos de entrevista semiestructurada diseñada con 24 reactivos (Anexo 2). Según Babativa et al. (2024), la entrevista semiestructurada es un instrumento de recolección de datos cualitativos mediante la interacción directa entre el investigador y los actores sociales que hacen parte del proceso investigativo, también es la manera más efectiva de recopilar información pertinente para análisis y búsqueda de hallazgos en la investigación mixta.

La entrevista es una herramienta esencial para poder abarcar un proceso investigativo, sobre ella se ha dicho que permite recoger datos de manera profunda e invidualizada a partir del diálogo con actores sociales pertenecientes a un contexto (Ibarra-Sáiz et al., 2023).

El instrumento está constituido para explorar de manera narrativa las historias, cronología, eventos, experiencias, sobre el fenómeno de los odontólogos desde múltiples perspectivas de los entrevistados, dicha investigación está basada del Modelo del Emprendimiento Estratégico de (Ireland et al., 2003). Está dividido en cinco dimensiones, con un apartado inicial de datos generales, perfil sociodemográfico y operativo que caracteriza a la muestra. La dimensiones son: I. Mentalidad emprendedora con 4 items, II. Liderazgo y cultura

emprendedora con 4 items, III. Planeación y estrategia con 7 items, IV. Gestión estratégica de recursos con 3 items, V. Creación de riqueza (beneficios organizacionales, sociales e individuales) con 6 items, ver Anexo 2.

La mentalidad emprendedora, nos ayuda a identificar habilidades cognitivas y detectar oportunidades en incertidumbre; el liderazgo y cultura emprendedora, evalúa el sistema de valores y la capacidad de influencia estratégica en la gestión de recursos; la planeación y estrategia permite analizar la ventaja competitiva, los diferenciadores con respecto a la competencia, la promoción, la visión de nuevos emprendimientos, metas a largo plazo, la exploración de los procesos generadores de soluciones disruptivas y sostenibles; la gestión estratégica de recursos, analiza la estructuración del negocio, el manejo de recursos materiales, humanos y el apalancamiento financiero; y por último la creación de riqueza, mide el impacto, satisfactores y los beneficios a nivel organizacional, social e individual (tabla 5).

tabla 5: Constructos Investigación cualitativa

CONSTRUCTO	CONCEPTOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL E INDICADORES
Modelo de emprendimiento estratégico *(Model of Strategic Entrepreneurship)*	**I. Mentalidad Emprendedora** *(Entrepreneurial Mindset)*	**Componentes:** 1. Reconociendo oportunidades	a. Vigilancia del mercado b. Innovación del portafolio c. Inteligencia de datos	A. Reconocimiento de oportunidades en el mercado B. Viabilidad e Inversión C. Gestión Estratégica D. Inteligencia de datos E. Agilidad operativa F. Movilidad de activos G. Gestión de riesgos H. Definición de objetivos I. Estrategias a largo plazo.
		2. Alerta empresarial	a. Viabilidad del valor b. Agilidad operativa c. Detección temprana	
		3. Lógica de opciones reales	a. Movilidad de activos b. Gestión de riesgos c. Portafolio dinámico	
		4. Marco empresarial	a. Definición de objetivos b. Estrategia c. Alineación de recursos	
	II. Cultura Emprendedora y Liderazgo Emprendedor *(Entrepreneurial Culture and Entrepreneurial Leadership)*	1. Cultura emprendedora	a. Valores de la organización b. Creencias compartidas como propósito c. Orientación al logro y superación de metas	A. Creencias organizacionales B. Orientación al logro de metas C. Gestión del capital humano D. Creatividad e innovación E. Respuesta rápida F. Emprendimiento y competitividad
		2. Liderazgo emprendedor	Gestión capital humano, creatividad e innovación, respuestas rápidas Comunicación abierta, gestión del cambio Dar sentido a las oportunidades, explicar porque es valiosa una oportunidad Validación de supuestos, de creencias del mercado, sostener competitividad Vincular el emprendimiento y la gestión estratégica	

CONSTRUCTO	CONCEPTOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL E INDICADORES
Modelo de emprendimiento estratégico *(Model of Strategic Entrepreneurship)*	**III. Gestión Estratégica de Recursos** *(Managing Resources Strategically)*	1. Supuestos de la teoría	a. Recursos homogéneos b. Permanencia de recursos c. Recursos valiosos	A. Capital Estratégico B. Capacidad de aprendizaje y absorción del conocimiento externo para transformar el conocimiento en resultados comerciales. C. Codificar y transferir D. Adquisición y venta de activos. Combinación de activos E. Financiamiento para ganar mercado de forma creativa sin recurso propio
		2. Capital estratégico	a. Financiero b. Humano c. Social	
		3. Capacidad de aprendizaje y absorción	a. Capacidad potencial de conocimiento externo b. Capacidad realizada para transformar el conocimiento en resultados comerciales c. Conocimiento tácito vs explícito, codificar y transferir	
		4. Gestión estratégica de recursos (Proceso)	a. Portafolio: Adquisición y venta de activos b. Empaquetamiento: Combinación de activos c. Apalancamiento: Financiamiento para ganar mercado de forma creativa sin recurso propio	
		5. Riesgos y dinámicas de valor	a. Rigideces centrales, que bloqueen innovación b. Inercia organizacional, resistencia al cambio c. Sinergia de recursos, internos y externos	
	IV. Aplicación de la Creatividad y Desarrollo de la Innovación *(Applying Creativity and Developing Innovation)*	1. Proceso de biasociación	a. Combinar matrices no relacionadas b. Incubación mental c. Identificar patrones y conexiones	A. Gestión de complejidad, reconocer patrones. B. Generar mejoras. C. Innovación sustentable incremental. D. Innovación disruptiva radical, creación de nuevos mercados. E. Dilemas de gestión de innovación, exploración y explotación F. Sustentabilidad y permanencia
		2. Habilidades de creatividad estratégica	a. Gestión de la complejidad b. Reconocer patrones c. Profundidad vs amplitud, generar mejoras	
		3. Innovación sustentable incremental	a. Explotación de capacidades productos actuales b. Extensión de ventajas en clientes actuales c. Trayectoria de desempeño, salto evolutivo	
		4. Innovación disruptiva radical	a. Creación de nuevos mercados, cambios reglas b. Simplicidad y accesibilidad, productos asequibles c. Destino competitivo, proactividad	
		5. Dilemas de gestión en innovación	a. Rigidez del líder, resistencia al cambio b. Innovación radical como riesgo para la estructura vigente c. Exploración y explotación, lo actual y lo nuevo	
	V. Ventaja competitiva *(Competitive Advantage)*	1. Posicionamiento estratégico	a. Ocupar lugar en el mercado b. Beneficio de las oportunidades c. Sostenibilidad a largo plazo d. Destino competitivo, dar forma el futuro por innovación	A. Posicionamiento. Ocupar lugar en el mercado. B. Beneficio de las oportunidades C. Ventaja competitiva sostenible D. Destino competitivo, dar forma el futuro por innovación
	VI. Crecimiento de Riqueza y otros beneficios *(Wealth creation)*	1. Activos y rendimientos	a. Logro de resultados financieros por encima del promedio del mercado. b. Crecimiento de capital, activos financieros, humanos y sociales c. Valor para el *stakeholder*, beneficio para la red de la organización	A. Posicionamiento. Ocupar lugar en el mercado B. Beneficio de las oportunidades C. Ventaja competitiva sostenible

		2. Beneficios Sociales	a. Desarrollo económico b. Emprendimiento social c. Sostenibilidad ambiental d. Empoderamiento e inclusión	D. Destino competitivo, dar forma el futuro por innovación
		3. Beneficios Organizaciones	a. Innovación y mejora continua b. Redes de Innovación, alianzas entre nuevas empresas c. Transferencia tecnológica I+D d. Adquisiciones Estratégicas e. Creación de conocimiento	
		4. Beneficios Individuales	a. Creación de Riqueza personal b. Satisfacción y autorrealización c. Creación de riqueza para los propietarios	

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de Emprendimiento Estratégico (2003)

Las narraciones deben transcribirse, interpretarse y explorar el significado de las experiencias narradas y documentadas, con un reporte del estudio comparativo con categorías, temas, patrones presentes y diferencia de los participantes de manera anónima. Se realizó de manera presencial y a distancia de manera sincrónica con la grabación de la sesión completa desde el mes de marzo a mayo de 2026; en los consultorios en pocos casos y en su mayoría a distancia mediando una plataforma de video conferencia para dialogar y grabar la entrevista con permiso expreso del participante.

3.3 Muestra y criterio de saturación

Si bien de manera preliminar se proyecto una muestra tentativa inicial con la invitación a 25 odontólogos, el diseño cualitativo de esta investigación adoptó un muestreo tipo diverso y guiado por el criterio de saturación teórica. En consonancia con los postulados metodológicos de Hernández- Sampieri et al. (2014), la selección de los casos no obedecío a un cálculo estadístico predeterminado, sino a un procesos inductivo sujeto a la evolución del trabajo de campo. De esto modo, los sujetos de estudio se incorporaron de manera intencional abarcando distintas generaciones profesionales, seleccionando el contexto en el cual emergen con mayor riqueza los datos de interés.

En este sentido, la recolección de datos se rigió por el principio de saturación de categorías, bajo el cual los testimonios se vuelven redundantes y los nuevos análisis confirman que los hallazgos se encuentran sólidamente fundamentados (Johnson, 2006; Newman, 2009, Sparkes y Smith, 2014). En este punto, donde las aportaciones dejan de generar categorías emergentes novedosas, se alcanzó formalmente en la octaba entrevista; no obstante, con el propósito de robustecer la validez interna y asegurar la profundidad analítica, se llevaron

a cabo dos entrevistas adicionales, concluyento la fase cualitativa con un total de diez entrevistas.

3.4 Estadística descriptiva aplicada a los resultados de las encuestas

La investigación tuvo un enfoque mixto, la estadística descriptiva nos apoya al procesamiento de la información le otorga rigor, orden y legibilidad al componente cuantitativo del estudio. Su empleo resulta fundamental para procesar y dar sentido al volumen de datos derivado de los 44 items de la escala de Likert aplicada a los odontólogos de la región. La estadística descriptiva interviene para resolver la metodología con reducción y organizaciónde datos, identificación de tendencias y patrones con medidas de tendencia central como lo son la media, mediana y moda (tabla 6), que permite indentificar hacia donde se inclinan las opiniones, conductas y percepciones de los cirujanos dentistas respecto a las variables y dimensiones mostradas en el estudio: mentalidad emprendedora, liderazgo, gestión, entre otras.

Mediante el análisis de variabilidad y el error estándar, ayuda a determinar si el gremio odontológico comparte una visión homogenea sobre sus retos administrativos, existiendo opiniones diversas entre los sujetos encuestados.

Los datos numéricos permiten el contraste teórico, con una base sólida y objetiva para confrontar la realidad observada en el campo de esos constructos teóricos planteados en la metodología y el marco teórico, preparando el terreno para la integración con el análisis cualitativo posterior.

Medidas de tendencia central

Ubican el centro de la distribución de los datos y sintetizan el comportamiento general de la escala de Likert:

Media ($\bar{X}$): expresa el promedio aritmético de las 135 respuestas.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} x_i}{n}$$

- x_i: La respuesta de cada odontólogo.
- $\sum$: Símbolo de sumatoria (sumar todas las respuestas).
- n :El número total de encuestados que respondieron esa pregunta.

Mediana($\tilde{X}$): como valor que divide la distribución exactamente a la mitad (percentil 50), mostrando el punto de equilibrio de la muestra.

$$\tilde{x} = \frac{x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n}{2}+1\right)}}{2}$$

Moda: (M_o): valor y opción de respuesta que se repite con mayor frecuencia, la postura más común.

$$M_o = \text{Li} + ((\text{fm} - \text{fm}-1) + (\text{fm} - \text{fm}+1)\text{fm} - \text{fm}-1)\text{c}$$

M_o = Moda

L_i= límite inferior de la clase modal

f_m= frecuencia de la clase modal

f_{m-1}= frecuencia de la clase anterior

f_{m+1}= frecuencia de la clase siguiente

c= amplitud de clase

Desviación estándar (DE): indica que tan dispersas o alejadas están las respuestas respecto a la media o promedio. Cercana (0), moderada (.5-1.0) y alta (>1.0 en escalas de 1 a 5)

$$s = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

s= desviación estándar

x_i= cada dato

$\bar{x}$= media

n= número de observaciones

Favorabilidad: es un indicador que se expresa en porcentajes, que tan positiva es la percepción o valoración de los encuestados con respecto a un item, una dimensión o servicio. Del 1 al 5 de la escala de Likert a una escala de 0 % al 100%

$$\text{Favorabilidad}(\%) = \frac{\text{Media}}{5} \times 100$$

Los resultados evidencian una valoración predominantemente positiva de los participantes. La mayoría de los items presentaron niveles de favorabilidad altos o muy altos, destacando los items 4 (97.33 %), 5 (98.07 %), 6 (98.22 %), 7 (96.74 %), 10 (96.3 %), 13 (92.59 %), 15 (91.11 %), 18 (92 %), 19 (93.04 %), 20 (96.44 %), 21 (95.26 %), 22 (95.56 %), 23 (95.11 %), 26 (93.63 %), 29 (90.22 %) y 30 (95.2 %). Asímismo los items relacionados con las habilidades

blandas, la atención, personalización y calidad percibida mostraron medias superiores a 4.5 puntos, lo que refleja una percepción favorable por parte de los encuestados.

Por otro lado, algunos aspectos presentaron niveles de favorabilidad inferior al 70%, particularmente los items 11 (62.07 %), 28 (67.85 %), 37 (65.48 %), 38 (65.78 %), 42 (69.48 %) y 44 (68.44 %), identificándose como áreas susceptibles de mejora. En general, las desviaciones estándar oscilaron entre 0.34 y 1.56, lo que indica una variabilidad moderada en las respuestas y una tendencia hacia el consenso en la mayoría de los indicadores evaluados.

tabla 6: Estadística de resultados de investigación cuantitativa

ITEM	N	Media $(\bar{X})$	Mediana $(\tilde{X})$	Moda (M_o)	Desviación estándar	Favorabilidad (%)
1. ¿A qué grupo de edad pertenece? [Generación]	135	2.68	3	3	1.02	67.04
2. Indique el tiempo de funcionamiento de su consultorio odontológico [Antigüedad del consultorio]	135	3.35	3	5	1.37	83.70
3. ¿Cuántos pacientes atiende en promedio al día? [Pacientes]	135	5.42	5	4	2.53	54.22
4. ¿Mantiene contacto visual y un tono de voz adecuado al explicar el diagnóstico para transmitir seguridad y reducir la ansiedad del paciente?	135	4.87	5	5	0.38	97.33
5. ¿Se enfoca en brindar una atención personalizada y humana que fortalezca el vínculo con el paciente y asegure su fidelidad?	135	4.9	5	5	0.34	98.07
6. ¿Adapta su discurso técnico a nivel de comprensión del paciente para asegurar una comunicación clara y eficiente?	135	4.91	5	5	0.36	98.22
7. ¿Muestra empatía ante el dolor o temor del paciente, adaptando el ritmo de la consulta a su estado emocional?	135	4.84	5	5	0.39	96.74

8. ¿Transmite instrucciones de trabajo a su personal auxiliar de forma oral y escrita con precisión, evitando ambigüedades en la operación clínica?	135	4.38	5	5	0.83	87.56
9. ¿Aplica técnicas de negociación para llegar a acuerdos de pago o planes de tratamiento alternativos?	135	4.36	5	5	0.9	87.26
10. ¿Resuelve quejas de pacientes de manera asertiva, evitando escalar el conflicto y buscando el consenso?	135	8.67	9	9	0.94	96.3
11. ¿Utiliza software especializado o escáner intraoral para mostrar resultados proyectados al paciente?	135	3.1	3	5	1.56	62.07
12. ¿Basa sus tratamientos complejos en la evidencia científica reciente, por encima de su experiencia personal o intuición?	135	4.16	4	5	0.99	83.26
13. ¿Facilita que el nuevo personal se integre a la filosofía y valores de su clínica?	135	4.63	5	5	0.65	92.59
14 ¿Analiza críticamente las sugerencias de su equipo antes de aceptarlas?	135	4.44	5	5	0.83	88.89
15 ¿Qué tan capaz es de mantener una concentración intensa en su trabajo clínico o administrativo de forma persistente hasta finalizarlo?	135	4.56	5	5	0.63	91.11
16. ¿Prioriza las tareas clave de la clínica sin distraerse del objetivo?	135	4.39	5	5	0.73	87.85
17. ¿Propone soluciones innovadoras y creativas para mejorar la experiencia del paciente o la eficiencia de su consultorio?	135	4.44	5	5	0.77	88.89
18. ¿Existe en su consultorio un ambiente de confianza donde el personal se siente motivado y con libertad para proponer mejoras en la atención?	135	4.6	5	5	0.67	92.00

19. ¿ Se comunica eficazmente con los colaboradores para asegurar los objetivos de la consulta?	135	4.65	5	5	0.64	93.04
20. ¿Qué tan importante es asumir la responsabilidad por las decisiones y resultados obtenidos por el grupo de trabajo?	135	4.82	5	5	0.58	96.44
21. ¿Comprende con claridad cuando su función debe ser de líder y cuando debe ser de colaborador dentro de la clínica?	135	4.76	5	5	0.55	95.26
22. ¿Reconoce y aprecia las actitudes y el buen desempeño de sus colaboradores?	135	4.78	5	5	0.47	95.56
23. ¿Muestra empatía ante las situaciones personales o profesionales que afectan a los miembros de su equipo?	135	4.76	5	5	0.55	95.11
24. ¿Procura la capacitación de los empleados en temas relacionados con su superación personal o aumentar competencias?	135	4.16	4	5	0.99	83.26
25. ¿Realiza acciones concretas para mantener a su equipo motivado?	135	4.3	4	5	0.8	85.93
26. ¿Se preocupa por crear un ambiente que evite la rotación de su personal?	135	4.68	5	5	0.59	93.63
27. ¿Cree que Hugo Sánchez es buen dentista? PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	135	2.03	1	1	1.29	40.59
28. ¿Mide regularmente el rendimiento de su equipo con criterios objetivos?	135	3.39	4	4	1.32	67.85
29. ¿Interviene de forma justa para resolver problemas entre sus empleados?	135	4.51	5	5	0.7	90.22
30. ¿Actúa con integridad ante dilemas éticos en la atención al paciente o en el negocio?	135	4.76	5	5	0.49	95.26
31. ¿Sabe delegar tareas importantes en lugar de controlarlo todo?	135	3.97	4	5	1.06	79.41

32. ¿Gestiona eficazmente a los colaboradores para garantizar que se alcancen las metas de la clínica?	135	3.52	4	4	1.39	70.37
33. Identifique ¿Qué estilo de liderazgo predomina en su gestión?	135	2.87	3	3	0.76	57.33
34. ¿Participa con regularidad en programas de actualización clínica para aplicar tratamientos basados en evidencia?	135	4.41	5	5	0.83	88.3
35. ¿Documenta y comparte con su equipo los conocimientos adquiridos por la experiencia para mejorar los procesos de la clínica?	135	4.31	5	5	0.96	86.22
36. ¿Fomenta la capacitación continua de su equipo tanto en nuevas técnicas dentales como en procesos de gestión para mejorar la eficiencia de la clínica?	135	4.16	4	5	0.95	83.26
37. ¿Cursa programas de formación en gestión empresarial o habilidades administrativas para fortalecer la rentabilidad y el liderazgo de su clínica?	135	3.27	3	3	1.22	65.48
38. ¿Evalúa e integra activamente nuevas tecnologías como Inteligencia artificial y redes sociales para mantener competitiva la clínica?	135	3.29	3	3	1.3	65.78
39. ¿Analiza la estructura de su clínica para identificar y optimizar procesos operativos?	135	3.95	4	5	0.99	78.96
40. ¿Identifica oportunidades de negocio odontológico para ajustar su oferta a las necesidades actuales de los pacientes?	135	3.96	4	5	1.03	79.26
41. ¿Establece redes profesionales con el fin de crear alianzas estratégicas y mantenerse actualizado sobre las mejoras prácticas del sector?	135	3.85	4	5	1.15	77.04

42. ¿Atrae pacientes potenciales o aliados comerciales que beneficien la rentabilidad de la clínica?	135	3.47	4	4	1.23	69.48
43. ¿Con qué frecuencia realiza usted un contacto personalizado con sus pacientes tras una intervención para evaluar su bienestar y asegurar su retorno a la siguiente cita de control?	135	4.22	4	5	0.91	84.44
44. ¿Dedica tiempo para fortalecer sus habilidades en gestión dental y mercadotecnia especializada?	135	3.42	3	3	1.21	68.44

FAVORABILIDAD MUY ALTA	FAVORABILIDAD MEDIA	OTRO CRITERIO
FAVORABILIDAD ALTA	FAVORABILIDAD BAJA	

Desviación estándar	**Interpretación**
0.00 – 0.50	Muy baja dispersión (alto consenso)
0.51 – 1.00	Dispersión moderada
1.01 – 1.50	Dispersión alta
> 1.50	Dispersión muy alta

3.5 Matriz de categorías de entrevistas

El presente apartado expone la estructuración metodológica y conceptual del sistema categorial derivado del proceso de triangulación entre el instrumento empírico, conformado por las entrevistas a profundidad y los constructos teóricos rectores de la investigación cualitativa. Este andamiaje analítico no constituye una mera taxonomía descriptiva, sino un sistema analítico complejo diseñado para desentrañar las dimensiones estructurales, operativas y cognitivas que configuran el ejercicio profesional y la gestión gerencial de los actores estudiados.

La operacionalización de los datos cualitativos tienen los siguientes ejes rectores que se articulan en cuatro dimensiones: 1) Sociodemográfica y generacional que integra las variables de fecha de nacimiento, generación y lugar de nacimiento, que establecen la generación que condicionan los marcos de referencia de los sujetos; 2) Dimensión operativa y trayectoria profesional, que agrupa la formación profesiona, los años de experiencia y el

volumen de pacientes atendidos diariamente, configurando el perfil de madurez técnica, la densidad de la experiencia acumulada y la escala de productividad que caracteriza su práctica cotidiana; 3) Dimensión Estratégico-Competitiva de Gestión, examina la cultura y mentalidad emprendedora, la gestión del consultorio: retos y desafíos, y las estrategias de adquisición de pacientes, analiza la racionalidad económica, la capacidad de respuesta ante la incertidumbre del entorno y los mecanismos de respuesta adaptativa frente a las fricciones del mercado; 4) Dimensión de gobernanza, liderazgo y proyección, sintetiza las fortalezas y estilo de liderazgo, las colaboraciones profesionales, la ventaja competitiva, las metas profesionales a futuro, así como la capacitación continua y transferencia de valor a profesionales, la capacidad de diferenciación estratégica y el conocimiento del sector. Asimismo, el análisis se complementa con infografías derivadas de las entrevistas generadas, las cuales fueron diseñadas con el soporte de herramientas de inteligencia artificial analítica (NotebookLM). Estos esquemas visuales sintetizan de manera estructurada y visual el panorama general de su profesión, trayectoria, gestión y las ventajas distitntivas de los sujetos informantes.

Matriz de categorías de entrevistas	
CATEGORÍA	**Odontólogo 1**
Fecha de nacimiento	1976
Generación	Generación X
Lugar de nacimiento	Ciudad de México
Formación profesional	Lic. en Odontología por la UNITEC; Especialidad en Endodoncia en la U. Autónoma de Tlaxcala.
Años de experiencia	28 años. Radicada en León desde 2013; en sociedad con un consultorio desde 2016.
Pacientes atendidos diariamente	3 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Desarrolla el negocio por necesidad; admite falta de cultura inicial familiar.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Retención de personal joven e implementación de marketing digital.

Estrategias: Adquisición de pacientes	Referencias internas del socio y atención personalizada.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Empatía ante el dolor; comunicación seria y dedicada. Liderazgo democrático.
Colaboraciones profesionales	Sociedad con especialista en prótesis e implantes.
Ventaja competitiva	Atención personalizada dirigida a eliminar el dolor intenso.
Metas profesionales a futuro	Consultorio propio especializado exclusivamente en endodoncia.
Capacitación continua	Inversión constante en congresos clínicos; actualmente busca formación en finanzas (con la autora del libro "Pequeño Cerdo Capitalista") y en Gestión dental.
Transferencia de valor a profesionales	Invertir siempre en educación continua.

CATEGORÍA	**Odontólogo 2**
Fecha de nacimiento	1981
Generación	Millennial
Lugar de nacimiento	León, Guanajuato.
Formación profesional	Odontología, Prostodoncia e Implantología en U. La Salle Bajío.
Años de experiencia	19 años de antigüedad del consultorio.
Pacientes atendidos diariamente	6 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Motivada por ofrecer calidez humana y calidad clínica. Su esposo es su socio y es la principal influencia y juntos aportaron la inversión inicial.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Darse a conocer inicialmente.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Recomendación directa. Liderazgo democrático.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Liderazgo Transformacional; motiva al equipo para crecer juntos.
Colaboraciones profesionales	Colabora con otros profesionales que la complementan.
Ventaja competitiva	Calidez humana y seguimiento constante de necesidades.
Metas profesionales a futuro	Construir una clínica más grande.
Capacitación continua	Se enfoca en la calidad clínica y honestidad; menciona no haber tomado cursos específicos de gestión de negocios.
Transferencia de valor a profesionales	Disfrutar lo que se hace, ser organizado y honesto.

CATEGORÍA	Odontólogo 3
Fecha de nacimiento	1997
Generación	Generación Z.
Lugar de nacimiento	León, Guanajuato.
Formación profesional	Lic. en Odontología y Posgrado en Endodoncia en U. La Salle Bajío.
Años de experiencia	3 años con consultorio propio
Pacientes atendidos diariamente	3 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Siempre deseó ser su propia jefa tras el servicio social. Los padres fueron influencia y aportaron la inversión inicial.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Conseguir pacientes y estandarizar procesos al inicio.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Letreros, Google Maps y recomendaciones.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Liderazgo Democrático; busca comunicación colaborativa.
Colaboraciones profesionales	Especialistas que acuden a su consultorio.
Ventaja competitiva	Atención de vanguardia y constante actualización.
Metas profesionales a futuro	Expandir unidades dentales y adquirir nuevas tecnologías.
Capacitación continua	Clase de negocios en su posgrado; prioriza la actualización constante para ofrecer tratamientos de vanguardia.
Transferencia de valor a profesionales	Tener paciencia y usar siempre materiales de calidad.

CATEGORÍA	Odontólogo 4
Fecha de nacimiento	1984
Generación	Millennial.
Lugar de nacimiento	N/A (Consultorio en Apaseo el Grande).
Formación profesional	Maestría en U. La Salle Bajío; Odontología del Bebé en U. FAO (Brasil).
Años de experiencia	10 años con consultorio propio.
Pacientes atendidos diariamente	6-10 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Impulsada por la necesidad de ayudar en casa y apoyo familiar. Los padres fueron influencia y aportaron la inversión inicial.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Seguridad personal ("miedo a regarla") y redes sociales.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Recomendaciones en Apaseo y alianzas con empresas familiares.

Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Liderazgo democrático y autoritario. Identifica y aprovecha el potencial creativo de sus asistentes.
Colaboraciones profesionales	Alianzas en clínica multi-especialidad.
Ventaja competitiva	Honestidad total y trato humano por encima del dinero.
Metas profesionales a futuro	Clínica integral para niños y embarazadas con psicólogos.
Capacitación continua	Especialidad reciente en odontología del bebé (Brasil), curso de fotografía clínica y curso de *Mindfulness*.
Transferencia de valor a profesionales	No perder la empatía ni lo humano por las prisas actuales.

CATEGORÍA	**Odontólogo 5**
Fecha de nacimiento	1999
Generación	Generación Z
Lugar de nacimiento	Acapulco, Guerrero.
Formación profesional	Lic. en U. La Salle; Especialidad en Ortodoncia en Orthodent.
Años de experiencia	7-8 meses con consultorio; 7 años en odontología total.
Pacientes atendidos diariamente	4 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Deseo de superación; motivada por su esposo para emprender, apoyando la inversión inicial.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Superar el miedo a la responsabilidad y su apariencia joven.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Redes sociales, publicidad pagada y referencias de colegas.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Coordinación de especialistas; atención meticulosa al detalle. Liderazgo democrático, aunque aún no tiene colaboradores.
Colaboraciones profesionales	Red de especialistas (maxilofacial, perio) que visitan su local.
Ventaja competitiva	Experiencia sensorial (aroma, música) y tecnología visual (IA).
Metas profesionales a futuro	Terminar especialidad y enfocarse solo en ortodoncia.
Capacitación continua	Cursa especialidad en ortodoncia; planea seguir con maestría, doctorado y cursos de finanzas y administración.
Transferencia de valor a profesionales	Confianza en uno mismo y responsabilidad total.

CATEGORÍA	**Odontólogo 6**
Fecha de nacimiento	1959.
Generación	Baby Boomer.
Lugar de nacimiento	León, Guanajuato.
Formación profesional	Lic. en La Salle; Especialidad en Endodoncia en UANL.
Años de experiencia	40 años de trayectoria clínica y docente.
Pacientes atendidos diariamente	3-4 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Pasión por la docencia y la actualización clínica. Los padres fueron influencia y aportaron la inversión inicial en un local familiar.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Inversión en tecnología digital al final de su carrera docente.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Relaciones de confianza con dentistas remitidores.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Receptivo; bajísima rotación de personal (décadas). Liderazgo democrático.
Colaboraciones profesionales	Renta espacio a odontopediatra para evitar conflictos de interés.
Ventaja competitiva	Trato cálido y humano; "tratar como me gustaría que me traten".
Metas profesionales a futuro	Jubilación gradual; actualmente trabaja solo 3 días.
Capacitación continua	Actualización permanente por docencia; asiste a congresos y lee *journals*; cursos en microscopía y tomografía.
Transferencia de valor a profesionales	Actualizarse constantemente; el que se queda atrás se anquilosa.

CATEGORÍA	**Odontólogo 7**
Fecha de nacimiento	1997
Generación	Generación Z.
Lugar de nacimiento	Irapuato, Guanajuato.
Formación profesional	Lic. en U. Autónoma de Guadalajara; Maestría en Ortodoncia en CESO.
Años de experiencia	1 año con consultorio propio.
Pacientes atendidos diariamente	10 pacientes

Cultura y mentalidad emprendedora	Continuación del legado familiar en ortodoncia, de la escuela CESO.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Inversión económica inicial y puesta en marcha.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Facebook (target medio-bajo) y Doctoralia para privada.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Liderazgo democrático. Propositivo; integra opiniones del equipo para puntos medios.
Colaboraciones profesionales	Equipo de especialistas para remisión de casos complejos.
Ventaja competitiva	Alta capacidad diagnóstica por volumen de práctica clínica.
Metas profesionales a futuro	Diversificar inversiones en clínica multi-especialidades.
Capacitación continua	Asistencia anual a congresos de la Asociación Mexicana de Ortodoncia (AMO) y cursos de marcas comerciales.
Transferencia de valor a profesionales	Hacer lo que mejor sabes hacer y derivar el resto.

CATEGORÍA	**Odontólogo 8**
Fecha de nacimiento	1989
Generación	Millennial.
Lugar de nacimiento	Salamanca, Guanajuato.
Formación profesional	Lic. en La Salle; Posgrado en Prostodoncia e Implantología.
Años de experiencia	5 años en San Diego; 10 años previos en México.
Pacientes atendidos diariamente	6-10 pacientes depende de la productividad
Cultura y mentalidad emprendedora	Orientada al negocio formalizado y eficiencia operativa. La madre fue influencia y aportó la inversión inicial en el consultorio familiar.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Saturación de mercado en León; adaptarse al sistema de gestión de odontología y seguros en EUA
Estrategias: Adquisición de pacientes	Sistemas de seguros dentales y tecnología de entrega inmediata.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Democrático-autocrático; enfocado en metas de producción.
Colaboraciones profesionales	Trabajó con socia endodoncista en México; actualmente funge comoasociado en EUA
Ventaja competitiva	Habilidad clínica mexicana combinada con tecnología digital avanzada.

Metas profesionales a futuro	Comprar su propia oficina/práctica en Estados Unidos.
Capacitación continua	Cursos de odontología digital, administración y 50 horas obligatorias cada dos años para licencia en EUA.
Transferencia de valor a profesionales	Ver la odontología como la empresa

CATEGORÍA	**Odontólogo 9**
Fecha de nacimiento	1982
Generación	Millennial.
Lugar de nacimiento	León, Guanajuato.
Formación profesional	Maestría en Odontopediatría en U. La Salle Bajío.
Años de experiencia	9 años de egresado; 8 años con negocio propio.
Pacientes atendidos diariamente	6 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Organizado; busca eventualmente dedicarse solo a administrar.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Gestión de dos sucursales y comunicación con personal serio.
Estrategias: Adquisición de pacientes	Recomendación de pediatras y redes sociales.
Fortalezas y Estilo de Liderazgo	Democrático; toma en cuenta opiniones para decidir.
Colaboraciones profesionales	Alianza con ortodoncista y endodoncista de planta.
Ventaja competitiva	Empatía directa con niños sin necesidad de "disfraces".
Metas profesionales a futuro	Clínica especializada en odontología del sueño.
Capacitación continua	Curso de odontología del sueño; recomienda estudiar administración más allá de la clínica dental.
Transferencia de valor a profesionales	Estudiar administración y valorar la calidad profesional

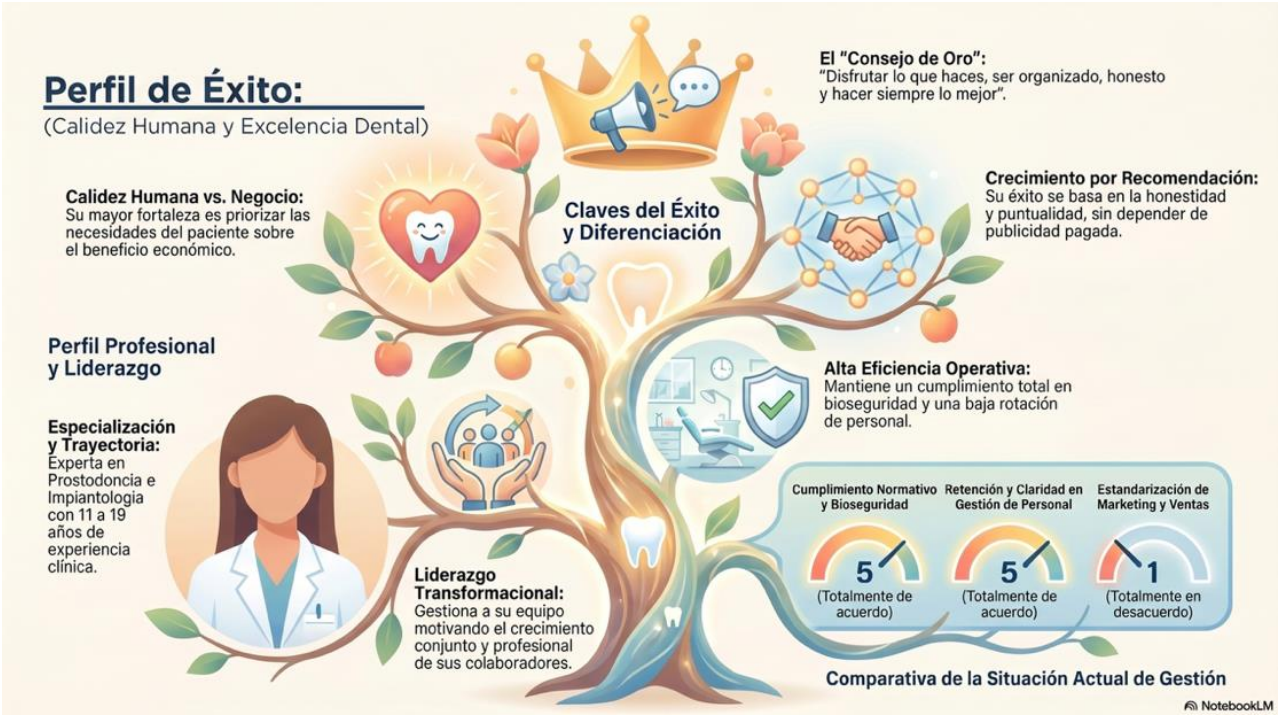
CATEGORÍA	**Odontólogo 10**
Fecha de nacimiento	1985
Generación	Millennial.
Lugar de nacimiento	Silao, Guanajuato.
Formación profesional	Lic. en U. Quetzalcóatl; Especialidad en U. La Salle.
Años de experiencia	12 años con consultorio propio.
Pacientes atendidos diariamente	3 pacientes
Cultura y mentalidad emprendedora	Influencia de familia comerciante; deseo de independencia.
Gestión del consultorio: Retos y desafíos	Competencia de precios y cobrar a conocidos/amigos.

Infografía de entrevistas

Infografía Odontólogo 1

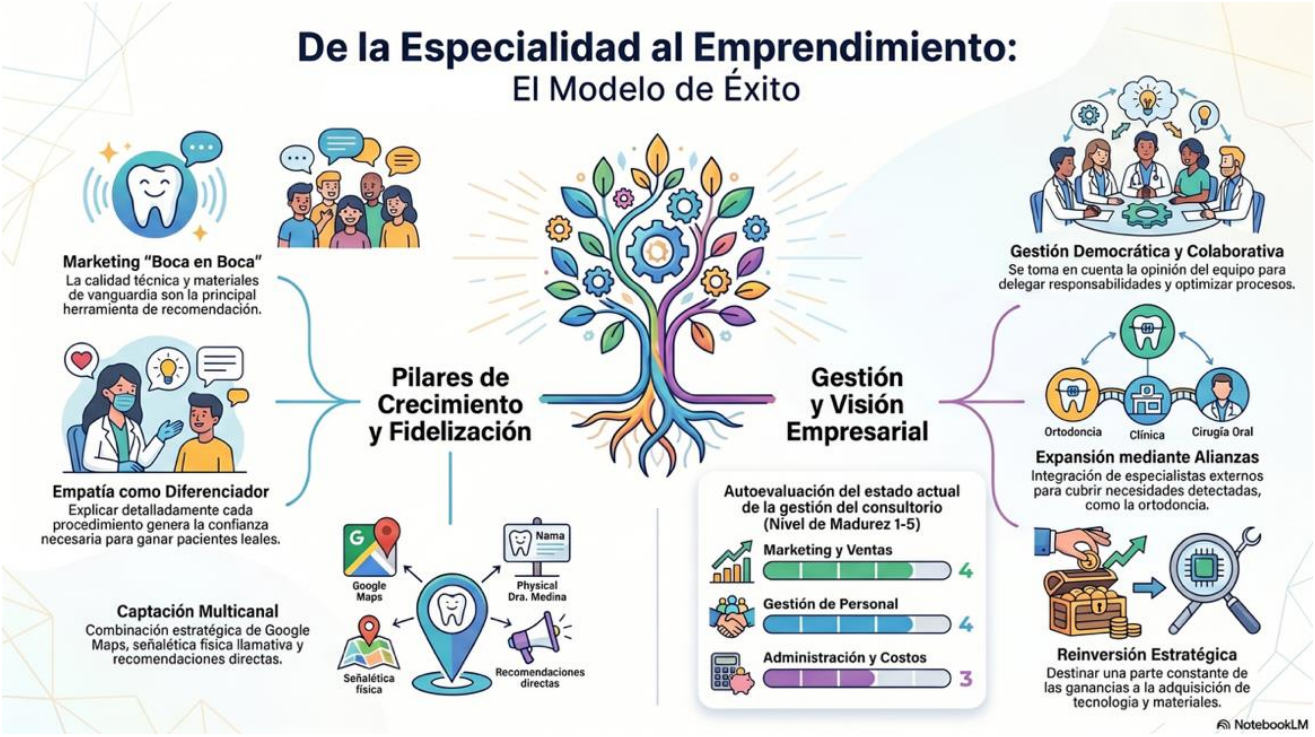
Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

Infografía Odontólogo 2



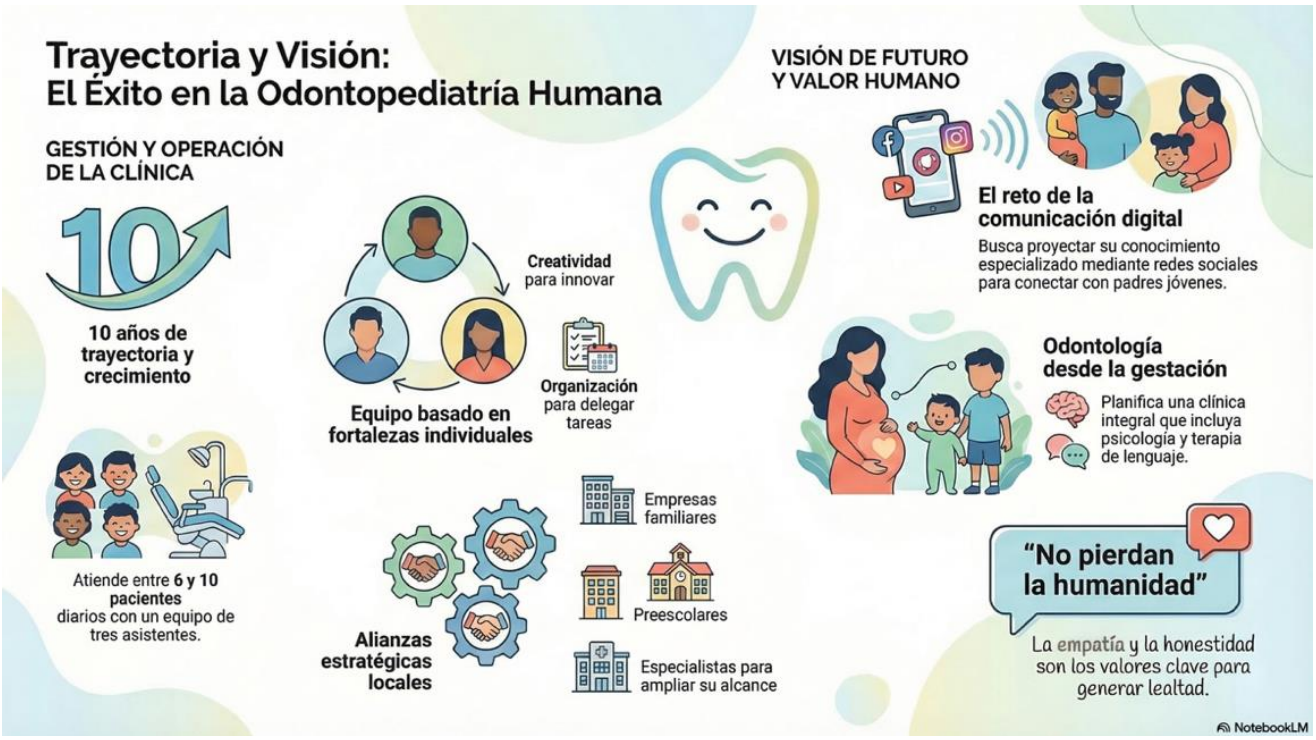
Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

Infografía Odontólogo 3



Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: "Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión".

Infografía Odontólogo 4



Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: "Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión".

Infografía Odontólogo 5

Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

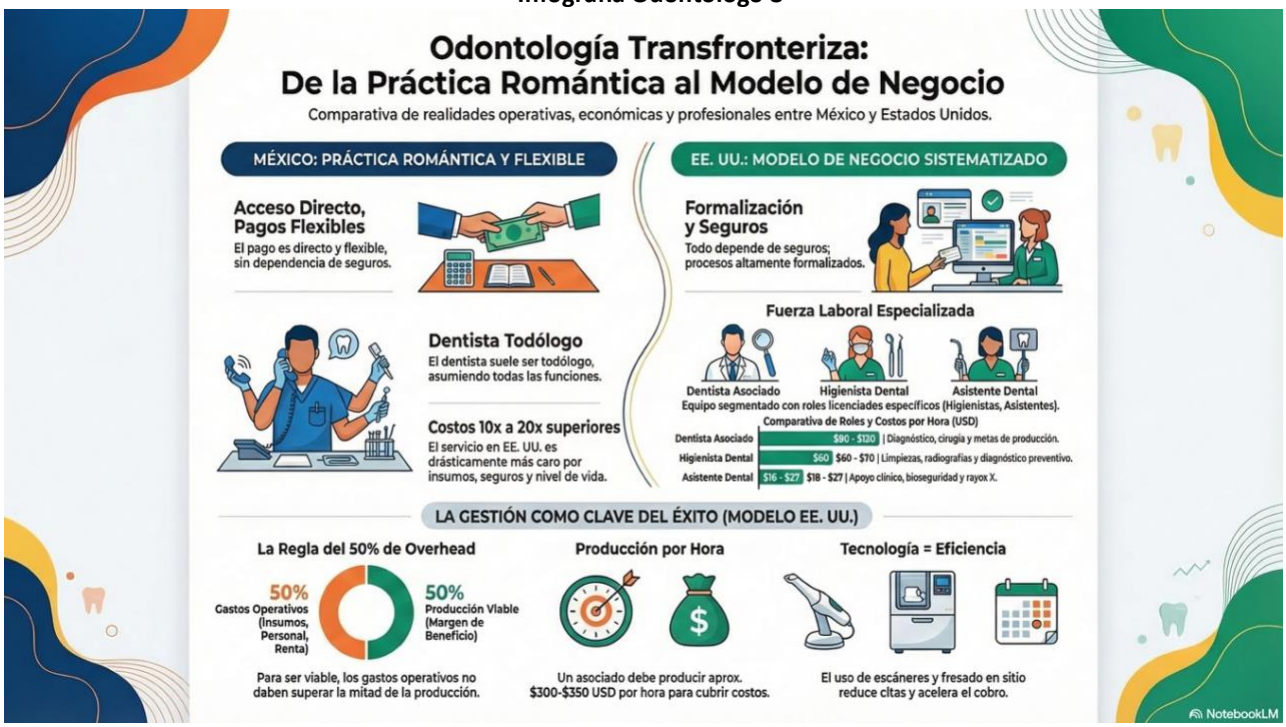
Infografía Odontólogo 6

Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

Infografía Odontólogo 7

Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: "Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión".

Infografía Odontólogo 8



Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: "Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión".

Infografía Odontólogo 9

Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

Infografía Odontólogo 10

Fuente: Creado con NotebookLM (2026). Prompt utilizado: “Con esta transcripción de entrevista realiza una infografía de su gestión”.

3.6 Cierre metodológico y su relación con el sector odontológico

En conjunto, el diseño metodológico mixto adoptado en este capítulo responde de manera directa a la naturaleza del fenómeno estudiado. El sector de los consultorios dentales en León, Guanajuato, combina la dimensión cuantificable y comparable entre unidades de negocio con perfil sociodemográfico, antigüedad del consultorio, frecuencia de prácticas de gestión, con una dimensión profundamente experiencial y narrativa, propia de la manera en que cada odontólogo construye, sostiene y proyecta su práctica clínica como empresa. La encuesta aplicada a los 135 profesionales permitió establecer la magnitud y la distribución de las brechas de gestión identificadas en el planteamiento del problema, mientras que las entrevistas semiestructuradas a los diez odontólogos aportaron el sustrato interpretativo necesario para comprender el origen, el sentido y las estrategias particulares detrás de esas cifras. De esta manera, la triangulación metodológica no es un procedimiento accesorio, sino la vía que permite conectar los referentes teóricos del Emprendimiento Estratégico (EE), el Modelo de Elementos y subelementos y la Ventaja Competitiva con la realidad operativa de un sector conformado mayoritariamente por microempresas de servicios profesionales de salud. El diseño mixto, provee la base empírica sobre la cual se sustentan los hallazgos y la propuesta del Modelo de Gestión Dental Growth desarrollado en los capítulos siguientes, adaptado a las verdaderas fricciones operativas, financieras y de mercado que experimentan los micronegocios odontológicos.

Capítulo 4: Análisis y Discusión de Resultados. Hallazgos

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la investigación cuantitativa y cualitativa, derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (Anexo 1 y 2), se identificaron los elementos fundamentales que permitieron caracterizar el perfil profesional odontológico y comprender los factores que inciden en su práctica profesional. Dichos hallazgos abarcan aspectos relacionados con la atención al paciente, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión operativa del servicio, la capacitación, la administración del consultorio y la innovación en los consultorios dentales.

En consonancia con el enfoque de métodos mixtos de la investigación, los datos cuantitativos permiten identificar tendencias generales, medir variables clave y establecer patrones de comportamiento operativo y directivo entre los profesionales de la odontología.

4.1 Hallazgos de la investigación cuantitativa

El presente apartado expone los resultados empíricos derivados del análisis estadístico aplicado a la muestra de directores de consultorios dentales en León, Guanajuato, con el propósito de examinar de forma objetiva las dimensiones del EE, las herramientas de gestión administrativa y la integración de habilidades blandas del sector. A través de la recolección y procesamiento de datos cuantitativos, este análisis busca ofrecer una panorámica estructural sobre el estado actual de la administración y la competitividad en las unidades de salud dental de la región.

Los siguientes apartados detallan los estadísticos descriptivos e inferenciales obtenidos, de base empírica para contrastar posteriormente las hipótesis del estudio y vincular los hallazgos con la teoría y la realidad observada en el sector.

4.1.1 Perfil odontológico y consolidación del sector

En el universo de los 135 dueños de negocio odontológico, se detectó en las respuestas obtenidas una alta concentración en profesionales jóvenes (*Generación Millennials/Y* y *Centennials/Z*) nativos digitales en un 61 % que ya cuentan con consultorio odontológico aún en consolidación, lo que influye directamente en su apertura hacia la adopción de nuevas tecnologías e implementación de estrategias en el mercado; el 39% de la muestra está compuesta también por profesionales consolidados (*Generación X* y *Generación Baby*

boomers) que lideran clínicas que ya superaron la barrera crítica de emprendimiento inicial que normalmente se sitúan por arriba de los 10 años de práctica profesional (tabla 7).

La edad está en relación con la antigüedad de los consultorios y está conformado de la siguiente manera: menos de un año (17 consultorios), entre 1 a 5 años (23 consultorios), entre 6-10 años (28 consultorios), entre 11-19 años (30 consultorios) y con más de 20 años (37 consultorios) (tabla 8).

tabla 7: Consultorios por generación

Generación	Grupo de edad	Participantes	Porcentaje de la muestra
Baby Boomers	1946-1964	23	18%
Generación X	1965-1980	29	21%
Y/*Millennials*	1981-1996	51	38%
Z/*Centennials*	1997-2012	32	23%
	Total	135	100%

Fuente: Elaboración propia derivado del resultado de entrevistas (2026)

tabla 8: Antigüedad de los Consultorios por generación

Generación	< 1 año	1-5 años	6-10 años	11-19 años	>20 años
Baby Boomers	0	0	1	8	13
Generación X	0	0	5	7	17
Y/*Millennials*	2	11	19	13	6
Z/*Centennials*	15	12	2	2	1

Fuente: Elaboración propia derivado del resultado de Encuestas Google (2026)

El análisis de correlación de Spearman evidenció una asociación significativa entre la edad del odontólogo y la antigüedad del consultorio ($p= -0.716$, $p< 0.001$), esto indica relación fuerte y significativa entre ambas variables.

El 56.5 % de los odontólogos de la Generación *Baby Boomers* tiene consultorios con más de 20 años, el 58.6 % de la generación X tiene consultorios con más de 20 años, el 84.4 % de la *Generación Z* tiene consultorios con menos de 5 años (Tabla 8).

En cuanto a lo que la media indica que el flujo de pacientes diarios es de 5 pacientes y una moda de 4, los datos reflejan un flujo operativo constante pero controlado. La desviación estándar más elevada 2.53 evidencia que el volumen de pacientes varía sensiblemente

según la especialidad o infraestructura particular, es decir, no necesariamente está relacionado con los años de consolidado el consultorio. En las entrevistas algunos con consultorios consolidados tenían actividades alternas al consultorio por lo que no asignaban tantas horas a la atención, las generaciones se muestran con mayor disposición a atender un volumen mayor, solo que estén en su especialidad también.

4.1.2. La experiencia del paciente y competencia clínica

Los odontólogos encuestados con una favorabilidad muy alta se comunican de manera clara y eficiente con sus pacientes; y adapta su discurso técnico a nivel del comprensión de la información proporcionada para el tratamiento. Validan por unanimidad que la comunicación no verbal: contacto visual y el tono de voz, es el pilar imprescindible del servicio para mitigar la ansiedad clínica del paciente, refieren que para el paciente es importante la atención personalizada y humana, factor determinante para fortalecer el vínculo con el paciente y lograr la fidelidad, a través de la experiencia humana percibida. El 93% los odontólogos muestran empatía por el dolor o temor del paciente y adapta su consulta a su estado emocional, la distribución estadística muestra un sólido reconocimiento de la vulnerabilidad emocional del paciente en el sillón dental.

Se obtiene un sesgo positivo hacia la atención personalizada (Media 4.9, 98.07 % favorable), que ratifica que el manejo del paciente y el estrés en situaciones de complicaciones quirúrgicas o urgencias clínicas es una habilidad dominada en la mayoría de los odontólogos.

El 84.44 % de los odontólogos realiza un contacto personalizado con sus pacientes tras una intervención, para evaluar su bienestar y asegurar su retorno a la siguiente cita de control.

Uno de los puntos con menor promedio es de 62.07 % de favorabilidad, porque carecen de conocimiento en software especializado o herramientas digitales como es un escáner intraoral que le imposibilita a tener un diagnóstico más digital e inmediato, que beneficie el explicar el tratamiento a sus pacientes. Solo el 86.22 % de la muestra documenta y comparte con su equipo los conocimientos adquiridos para mejorar los procesos en la clínica y el 83.22 % procuran la capacitación de los empleados en temas relacionados con su superación personal o aumentar competencias, lo cual muestra que es un área de mejora e implementación.

En cuanto a la capacitación de los dueños de clínicas el 88.30 % de los odontólogos participa con regularidad en actualización clínica en cuestiones propias del que hacer profesional, existe un área de mejora ya que solo el 68.44 % dedica tiempo para fortalecer sus habilidades en gestión dental y mercadotecnia especializada, el solo 65.48 % se ha capacitado en programas de formación en gestión empresarial o habilidades administrativas para fortalecer la rentabilidad y el liderazgo de su clínica; así como en incorporación de conocimientos en tecnología digital dental como son: la tomografía dental, el escaneo intraoral, entre otros para mantener la ventaja competitiva en la clínica.

4.1.3 Liderazgo y operación interna

De la muestra un 65 % se asumen como Líder Transformacional, que motiva al equipo para que todos crezcan y mejoren juntos, un 24 % se asume con liderazgo democrático, los demás liderazgos quedan desdibujados. Indica un estilo predominantemente consultivo pero centralizado, donde se escucha al personal de apoyo, pero la toma de decisiones final sigue recayendo de manera estricta en el odontólogo titular. Le es difícil delegar ya que un 79.41 % asegura que delega tareas importantes en vez de controlarlo todo.

El dueño de un consultorio, transmite instrucciones de trabajo a su personal auxiliar de forma oral y escrita con precisión, evitando ambigüedades en la operación clínica en un 87.56 % con una media de 4.38 con una desviación estándar de 0.83 sugiere que la tendencia en positiva, sugiere áreas de oportunidad para mejora de los canales de comunicación interna dentro del equipo de la clínica. Y de manera unánime mencionaron que el Trabajo en equipo y la Comunicación con sus colaboradores representan los pilares operativos de las clínicas, que aseguran los objetivos de la consulta.

El 95.11 % de los entrevistados muestra empatía en un hacia las situaciones personales o profesionales que afectan a los miembros de su equipo, así como para realizar acciones concretas encaminadas a mantener a su equipo motivado, que favorece la permanencia o fidelidad de los empleados al integrarlos en la filosofía y valores de su clinica en un 92.6 %. Con un valor muy alto el 95.56 % de los dueños de clínicas odontológicas reconoce y aprecia las actitudes y el buen desempeño de los colaboradores, sin embargo carecen de una medición objetiva del rendimiento que tiene una favorabilidad negativa del 67.85 %.

4.1.4 Gestión empresarial, innovación y brecha digital

Las actividades clave de la clínica son priorizadas y ejecutadas con regularidad y buen nivel de control en un 87.85 %, aunque sujetas a pequeñas variaciones del día a día en la práctica odontológica. Y en contraposición le es difícil gestionar a los colaboradores para garantizar que se alcancen las metas de la clínica por falta de herramientas de gestión empresarial, ya que la investigación demuestra que está en un nivel bajo 70.37 %, debilidades operacionales o estratégicas del gremio de odontólogos en León (por ejemplo, falta de planes formales de marketing digital, ausencia de auditorías de costos o nulo seguimiento posventa).

En un nivel muy alto de 95.26 % los odontólogos actúan con integridad ante dilemas éticos en la atención al paciente o el negocio. En cuanto a la efectividad o el conocimiento de técnicas de negociación para llegar a acuerdos de pago o planes de tratamiento, indica que en un 93.30 % los odontólogos asume un rol comercial adaptativo, flexibilizando la estructura financiera para asegurar el cierre de casos clínicos complejos. Y en la resolución de los problemas demuestra un 90.22 %, un alto sentido de control de crisis y contención de daños en conflictos con los pacientes para que no escale a niveles legales o afecte la reputación.

En cuanto a la mejora de la eficiencia del consultorio, los colaboradores en un 83.26 % sugieren mejoras que dependen de su implementación de factores externos (recursos financieros, carga laboral o madurez del personal).

Sin embargo en cuanto al uso de software especializado o hardware como el escáner intraoral para apoyo de su diagnóstico, solo un 65.78 % de respuesta favorables, revela una brecha tecnológica en el sector; no todos los consultorios cuentan con el capital de inversión o la infraestructura digital para implementar odontología predictiva o digital que le de soporte para la eficiencia y aceptación del tratamiento.

El 78.96 % de los odontólogos evalúa la estructura de su clínica para identificar oportunidades de negocio para ajustar su oferta y optimizar procesos operativos que beneficien al paciente, mostrando una deficiencia operativa. Y solo el 69.48 % atrae pacientes potenciales o aliados comerciales que beneficien la rentabilidad de la clínica, que sería otra deficiencia vital para la sostenibilidad comercial. El 77.04 % establece redes profesionales con el fin de crear alianzas estratégicas y mantenerse actualizado sobre las

mejores prácticas del sector, requiere relaciones públicas constantes como fuente de prospección de futuros remitidores o aliados estratégicos.

El ambiente de confianza en el consultorio propicia que el persona se sienta motivado y con libertad para proponer mejoras, en un 92 % demuestran homogeneidad en las conductas de gestión e implementación de mejoras de servicio al cliente.

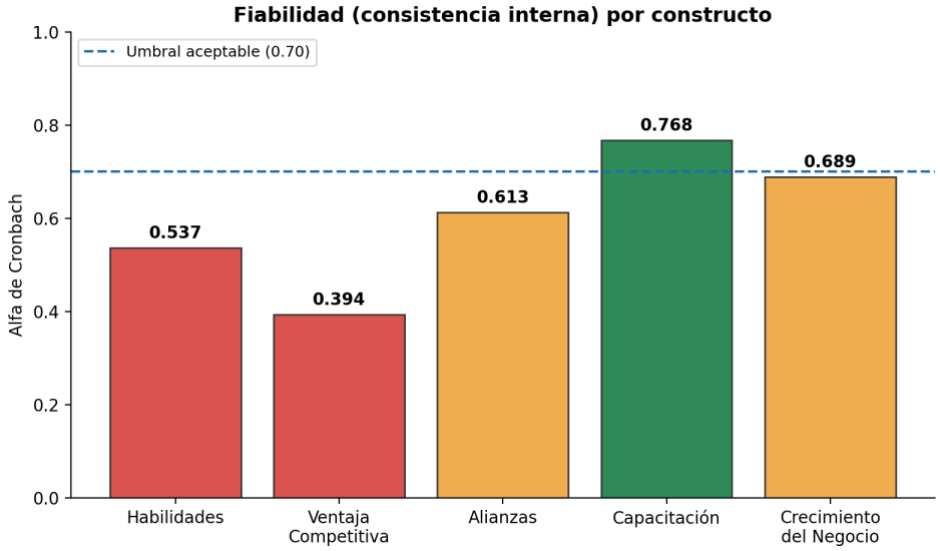
Análisis multivariado

Como complemento a los objetivos planteados en la investigación se pretende corroborar la fiabiidad de algunos constructos.

Se calculó el Alfa de Cronbach para verificar la consistencia interna de cada constructo antes de analizar sus relaciones. Solo Capacitación alcanza el umbral convencional de 0.70; Habilidades y Ventaja competitiva quedan debajo de lo aceptable, lo cual es una limitación a considerar, como se muestra.

Constructo	N.º de ítems	Alfa de Cronbach	Interpretación
Habilidades	12	0.537	No aceptable
Ventaja Competitiva	6	0.394	No aceptable
Alianzas	9	0.613	Cuestionable
Capacitación	9	0.768	Aceptable
Crecimiento del Negocio	4	0.689	Cuestionable

Fuente: Elaboración SPSS (2026)



Fuente: Elaboración Claude prompt: Con esta gráfica de SPSS, recrea la fiabilidad de los constructos (2026)

Considerando la correlación de cuatro constructos con el crecimiento del negocio, las variables se correlacionan de forma positiva y estadísticamente significatica ($p < 0.001$) con el crecimiento del negocio.

Estadísticos descriptivos

Constructo	Media	Desv. Est.
Habilidades	4.686	0.320
Ventaja Competitiva	3.952	0.535
Alianzas	4.437	0.392
Capacitación	4.286	0.522
Crecimiento del Negocio	3.770	0.792

Fuente: Elaboración propia (2026)

Correlación de cada constructo con el crecimiento del negocio

Constructo	r de Pearson	Valor p	Significancia
Capacitación	0.597	< 0.001	***
Ventaja Competitiva	0.492	< 0.001	***
Alianzas	0.471	< 0.001	***
Habilidades	0.339	< 0.001	***

Fuente: Elaboración SPSS (2026)

Análisis con regresión lineal

Habilidades blandas de liderazgo y habilidades administrativas

En cuanto a la relación entre habilidades blandas como el liderazgo (variable independiente) y las habilidades administrativas (variable dependiente).

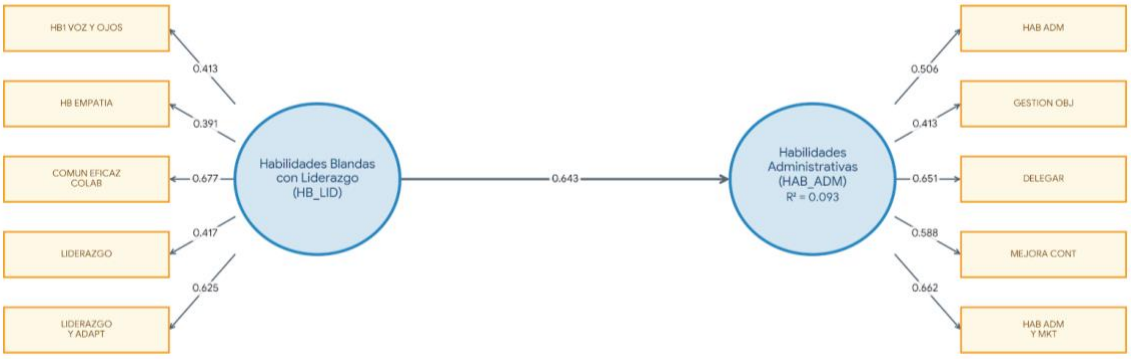
HB_LID → HAB_ADM: $\beta = 0.643$, $R^2 = 0.093$. Cargas destacadas: Comunicación Eficaz con Colaboradores (0.677) y Liderazgo/Adaptabilidad (0.625) en Habilidades Blandas; Delegar (0.651) y HAB ADM Y MKT (0.662) en Habilidades Administrativas.

Muestra una relación positiva y fuerte entre ambos constructos, esto significa que por cada desviación estándar que aumentan las habiidades blandas y el liderazgo del odontólogo, sus habilidades administrativas aumentan en 0.643 unidades, un mejor liderazgo con manejo

de habilidades blandas incide directamente en la gestión administrativa de su consultorio. Aunque la administración de la clínica también depende marcadamente de otros factores externos que no están explicados por este constructo. Las habilidades blandas de comunicación eficaz con colaboradores (0.677) es el mejor indicador que define este grupo de habilidades, el Liderazgo/adaptabilidad (0.625) también aporta de manera sólida a la conformación de este factor.

Delegar (0.651) es una de acciones administrativas claves en este modelo, mientras que las habilidades administrativas y de marketing (0.662) reflejan el peso de la gestión comercial y gerencial dentro de este constructo.

Modelo PLS-SEM focalizado en Habilidades blandas/ liderazgo→Habilidades administrativas



Fuente: Elaboración regresión lineal con SmartPLS con excell de encuestas (2026)

Capacitación y mejora continua e innovación

El siguente resultado refleja una relación de influencia directa y significativa entre las acciones de capacitación (variable independiente) y los procesos de mejora e innovación (variable dependiente) en los consultorios dentales.

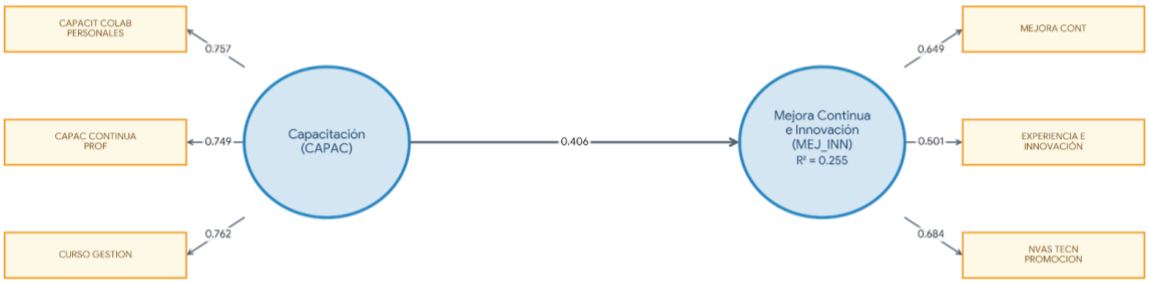
CAPAC → MEJ_INN: β = 0.406, R^2 = 0.255. Cargas: CURSO GESTION (0.762), CAPACIT COLAB PERSONALES (0.757) y CAPAC CONTINUA PROF (0.749) en Capacitación; NVAS TECN PROMOCION (0.684) y MEJORA CONT (0.649) en Mejora e Innovación.

Muestra una relación positiva moderada fuerte, indica que un incremento en las acciones de capacitacion del odontólogo y su equipo impulsa directamente los procesos de mejora e innovacion en la clínica. Curso Gestión (0.762), es el indicador con mayor peso, lo que demuestra que la formación específica en administración y gerencia es el pilar que más empuja este factor. Capacitación de colaboradores/personales (0.757), refleja la importancia de formar no solo al titular, sino al equipo de trabajo. Capacitación continua

profesional (0.749), destaca la actualización constante como un hábito arraigado. Nuevas técnicas/promoción (0.684), representa la capacidad de adoptar estrategias comerciales y técnicas novedosas en el consultorio, mejora continua (0.649), evalúa la propensión de la clínica a optimizar sus procesos de manera sistemática.

La capacitación ejerce una influencia positiva y significativa sobre la mejora e innovación (ß=0.406), logró explicar el 25.5% de su varianza (R^2=0.255), que se sustenta en la asistencia a cursos de gestión (0.762), la formación personal de colaboradores (0.757) y la capacitación continua (0.749), las cuales impulsan de manera directa la adopción de nuevas técnicas de promoción (0.649) en la operación de las clínicas.

Modelo PLS-SEM focalizado en Capacitación →Mejora continua



Fuente: Elaboración regresión lineal con SmartPLS con excell de encuestas (2026)

Visión de negocio, redes profesionales, liderazgo y negociación colaborativa

Estos resultados muestran dinámicas interesantes y contrastantes sobre el perfil directivo en el sector odontológico local.

Visión de Negocio → Liderazgo: β = 0.112. Redes Profesionales → Liderazgo: β = −0.169. Liderazgo → Negociación Colaborativa: β = −0.062 (levemente negativa).

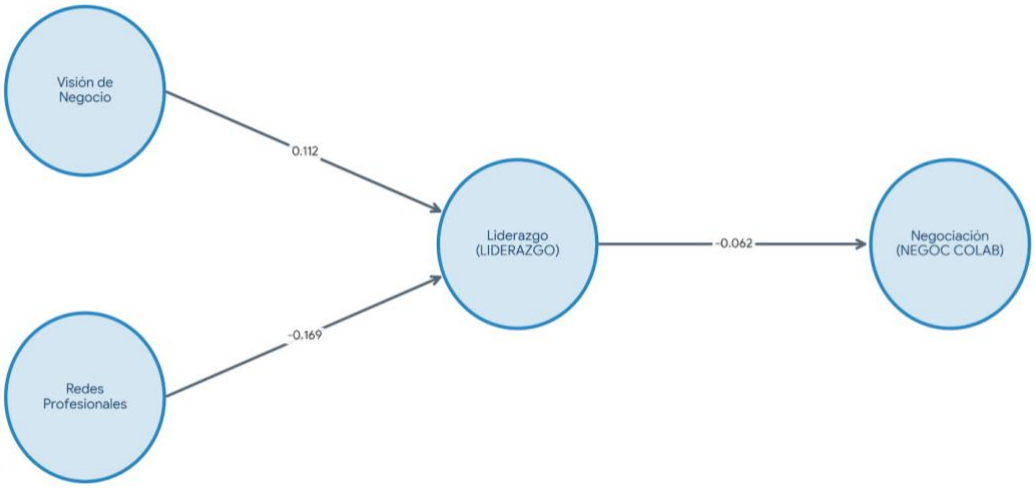
La relación entre visión de negocio y liderazgo (β =0.112), muestra una relación positiva débil, contar con una visión de negocio ampia aporta ligeramente al desarrollo del liderazgo, pero por sí sola no es suficiente para consolidarlo. Esto refuerza el hallazgo de que el odontólogo puede tener claras las metas comerciales de su clínica, pero el ejercicio práctico del liderazgo requiere de otras competencias complementarias como las habilidades blancas o la gestión humana que veíamos en modelos anteriores.

La relación entre redes profesionales y liderazgo (β =-0.169), muestra una relación negativa moderada, implica una paradoja de las alianzas profesionales, ya que el profesional invierte

tiempo en redes externas, desatiende el liderazgo directo sobre su clínica, pero también se interpreta que el sector odontológico no está logrando transferir herramientas de liderazgo operativo hacia el consultorio.

La relación entre liderazgo y negociación colaborativa (β =-0.062), es levemente negativa casi nula o no significativa, indica que el estilo de liderazgo predominante en las clínicas tiende a ser centralizado e individualista, no tiene una manera natural en prácticas de negociación colaborativa con sus equipos o socios comerciales. Por el contrario, un liderazgo directivo aislado puede inhibir esquemas de co-creación, reflejando que los odontólogos manejan la toma de decisiones de forma vertical en lugar de participativa.

Modelo PLS-SEM influencia de Visión y redes en Liderazgo y Negociación



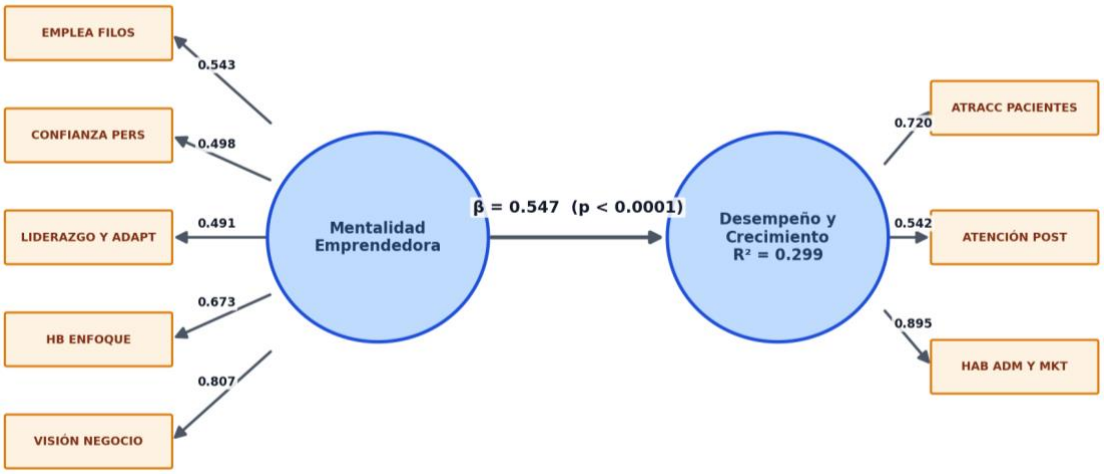
Fuente: Elaboración regresión lineal con SmartPLS con excell de encuestas (2026)

Mentalidad emprendedora y desempeño

Para la pregunta de investigación: *¿En qué medida la implementación de un Modelo de Emprendimiento Estratégico, genera una ventaja competitiva sostenible que optimice la rentabilidad y permanencia de los consultorios dentales?*

Se plantea un modelo que siga la mentalidad emprendedora, el desempeño y el crecimiento.

Modelo PLS-SEM Mentalidad emprendedora → Desempeño



Fuente: Elaboración regresión lineal con SmartPLS con excell de encuestas (2026)

Métrica	Valor
β (Mentalidad Emprendedora → Desempeño)	0.547
R^2 (Desempeño)	0.299
Error estándar	0.050
t	10.878
Valor p	< 0.0001
IC 95%	[0.472, 0.669]
Fiabilidad compuesta — Mentalidad / Desempeño	0.745 / 0.770 (ambas ≥ 0.70)

Fuente: Elaboración SPSS (2026)

La mentalidad emprendedora explica el 29.9 % de la variación en el desempeño del consultorio, con una relación fuerte, positiva y muy significativa (p< 0.0001), que da fiabilidad y validez. Muestra una relación positiva y fuerte entre la mentalidad emprendedora y el desempeño del consultorio, por cada desviación estándar que aumenta la mentalidad emprendedora del odontólogo, el desempeño de su clínica se incrementa de forma directa en .0547 unidades. Se valida que una visión orientada al emprendimiento es el pilar fundamental que impulsa los resultados operativos y comerciales en las clínicas del sector.

Por un lado, la estadística descriptiva confirma la gestión de la práctica clínica empírica y una limitada formalización de procesos gerneciales y comerciales, explica por qué las brechas de gestión y la carencia de competencias empresariales actúan como los principales frenos al crecimiento de las clínicas. Por otro lado, el análisis de relaciones estructurales aporta profundidad explicativa de los hallazgos descriptivos, permitiendo concluir que hay valor en la capacitación y liderazgo interno, las redes profesionales y la necesidad de

modelos de gestión estructurados. Para transformar la práctica odontológica en una empresa formal, rentable y sostenible a largo plazo.

4.2 Hallazgos de la investigación cualitativa

Se exponen los hallazgos derivado del trabajo de campo cualitativo, realizado a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a diez odontólogos propietarios de su propio consultorio, identificados a lo largo del texto como OD1 a OD 10, con el fin de resguardar su confidencialidad. El instrumento de entrevista fue diseñado alrededor de cinco dimensiones teóricas: (I) mentalidad emprendedora, (II) liderazgo y cultura emprendedora, (III) planeación y estrategia, (IV) gestión estratégica de recursos y (V) creación de riqueza, entendida en sus componentes organizacional, social e individual. Sobre esta misma estructura se organiza el análisis que se presenta a continuación. Las respuestas de los participantes fueron codificadas por temas emergentes dentro de cada dimensión, siguiendo una lógica de análisis temático. En cada apartado se ofrece primero una breve disertación interpretativa que integra los patroners encontrados entre los diez casos, y posteriormente se presentan los testimonios textuales que sustentan dicha interpretación, de manera que el lector pueda contrastar la voz directa de los entrevistados con la lectura analítica propuesta.

4.2.1 Mentalidad emprendedora

Origen y motivación del emprendimiento

Un primer hallazgo transversal es que el impulso para abrir un consultorio propio rara vez surgió de manera completamente autónoma: en la mayoría de los casos existió soporte familiar económico, emocional o ambos, que actuó como detonante. Los padres aparecen de forma recurrente como financiadores del primer consultorio (OD2, OD3, OD6, OD10), mientras que en otros casos fue la pareja sentimental quien impulsó la decisión y aportó el capital inicial (OD5). En constraste, otros entrevistados describen un inicio más solitario y gradual, sostenido con apoyo puntual de familiares cercanos (OD4). Junto con el apoyo económico aparece un segundo motivo recurrente: el deseo de autonomía o de “ser su propio jefe/jefa”, presente de manera explícita en varios discursos (OD3, OD9, OD10).Existe un fuerte componente de emprendimiento familiar. En otros casos, el emprendimiento representa la continuación directa de un legado familiar en odontología.

> *"Cuando yo termino la especialidad me fui a vivir a Puebla y el doctor, que era mi coordinador, me invitó a asociarme a trabajar con ellos [...] yo soy un poco miedosa en ese sentido, no vengo de un ambiente tan emprendedor" (OD1).*
>
> *"Lo más difícil de poner el consultorio obviamente fue el dinero, y echarlo a andar." (OD 7).*
>
> *"Siempre pense, en que una vez que terminara mi servicio social el siguiente paso seria poner mi consultorio, ya que siempre pense en ser mi propia jefa. Mi papá puso el recurso para iniciar. Lo más difícil es conseguir pacientes." (OD3).*
>
> *"Tenía muchas ganas y sueños, pero se hace todo despacio porque empiezas con un paciente a la semana. No tenía personal, empecé solita"(OD4).*
>
> *"El que me motivó mucho fue mi esposo, porque yo trabajaba con una doctora y él me decía ya aviéntate, a mí la verdad me daba miedo y más que nada creo que el primer miedo que tiene uno como odontólogo cuando va a abrir su consultorio privado, es que tipo pacientes van a llegar. Ha sido un financiamiento por parte de mi esposo junto con mis ahorros" (OD 5).*
>
> *"Antes de la maestría trabajaba en un consultorio y quería independizarme y hacer algo propio. Creo que soy muy organizado. […] Mis papás me ayudaron a poner el consultorio " (OD 9).*
>
> *"Mi papá siempre me estuvo impulsando a que tuviera mi propio negocio. La opción que me dieron fue: ¿Qué te gustaría? ¿Un carro o un consultorio?. Y yo dije: Obvio, un consultorio." (OD 10).*

Se observa en la investigación que el desarrollo del negocio surge por necesidad profesional, necesidad económica o por un deseo de independencia, autonomía laboral y superación personal, que al principio lo hacen con inseguridad y miedo que con el paso del tiempo se convierte en un motor importante de perseverancia.

> *"Tenía muchas ganas y sueños, pero se hace todo despacio porque empiezas con un paciente a la semana. No tenía personal, empecé solita. La amiga que me impulsó me decía: –Si tienes algún paciente complicado, cítalo y yo te ayudo–. Mi hija, que ya es grande, me ayudaba de repente, y también mi hermana en algunas ocasiones, porque no contaba con los recursos para pagarle a una persona. […] Ya tengo 10 años con mi consultorio" (OD 4).*
>
> *"Pues yo creo que las ganas de querer trabajar y de querer poner en práctica lo que había aprendido en la licenciatura y sobre todo a lo mejor como el querer ganar mi propio dinero. Yo quería crecer, quiero tener no solo un consultorio, quiero tener una clínica en la cual pueda tener diferentes áreas. También fue como que ya se acabó el apoyo al 100%, o sea, sí vas a tener el apoyo, pero ya tienes que valerte un poquito más por ti" (Odontólogo 10).*

La mentalidad evoluciona desde un inicio enfocado plenamente en el autoempleo y la calidad clínica, hacia el desarrollo de un perfil gerencial que busca, a mediano plazo, dedicarse de forma exclusiva a la administración y eficiencia operativa del negocio. El odontólogo 8 menciona que la gestión odontológica en Estados Unidos se enfoca en el negocio y rentabilidad.

> *"Tuve consultorio durente cinco años cuando estaba en Salamanca con mi madre, ella también es odontóloga ella realmente lo administraba y yo era más operativo. Cuando estuve en León tuve el consultorio como tres años; ahí tenía una socia y entre los dos llevábamos todo. En ese momento yo llevaba una práctica de referidores; desde que egresé iba con doctores que me hablaban y yo les decía: –Mi corona cuesta 5,000 pesos, tú cóbrala en lo que tú quieras, pero mi trabajo son 5,000–. De esa forma aseguraba cubrir mis insumos y laboratorio. En 2020, con la pandemia, cerré mis pacientes, le vendí mi parte de equipo a mi socia, me vine a vivir y trabajar a San Diego California" (OD 8).*

La mentalidad emprendedora se demuestra con el uso de sus recursos y visión de negocio como lo demuestra el odontólogo que renta sus espacios a otros profesionales para un ingreso adicional y que la inversión siga dando ganancias como inversionista.

> *"Después estuve dos años así cuando me aceptan para una maestía en Monterrey. A un amigo mío, que recién egresaba, le sugerí: – Oye, pues quédate en mi consultorio, yo me voy. Te quedas y me das un porcentaje de los pacientes que veas, me pones pacientes los fines de semana para cuando yo venga de Monterrey yo hago las endodoncias–. De manera que durante el año que yo estuve en Monterrey, el consultorio se lo subarrendé; él cobraba y a mí me daba un porcentaje, el 40%, y así yo me mantenía en Monterrey" (OD 6).*

Las estrategias que siguen para adquirir pacientes está basada en referencias de otros profesionales en odontología, llamados remitidores, recomendación directa de pacientes actuales, publicidad pagada, redes sociales como *Facebook* e *instagram*, alianzas con empresas, doctoralia, seguros médicos, recomendación de pediatras y médicos generales.

> *"Pues mucho ayudan las redes sociales para atraer pacientes, depende mucho del segmento, el target que manejamos es gente de mediano a bajos recursos, entonces Facebook nos ha funcionado" (OD 7).*

Fortalezas personales y habilidades blandas

La empatía es, sin duda, el rasgo que con mayor frecuencia se menciona como fortaleza personal determinante. Aparece asociada tanto al manejo del dolor y del miedo del paciente como a la construcción de confianza, y se repite en discursos de especialidades muy distintas (endodoncia, odontopediatría, ortodoncia y odontología general). A la empatía se suman otras cualidades como la organización, la responsabilidad y la disposición a asumir riesgos calculados, esta última mencionada de forma particularmente honesta por quienes reconocen no ser naturalmente arriesgados. La empatía caracterizada por la honestidad total, el trato cálido, el seguimiento constante y la atención personalizada orientada a la eliminación del dolor.

> *"Trabajo mucho con la empatía, sobre todo cuando se trata de dolor. Me gusta mucho platicar con el paciente viéndole a los ojos [...] quitarle el dolor a un paciente, pues es todo" (OD1).*
>
> *"Es muy importante tener confianza en uno mismo porque es lo primero que observa el paciente" (OD5).*
>
> "Tratar como me gustaría que me traten. […] Empatía directa con niños sin necesidad de disfraces." *(OD 9).*
>
> *"Antes de la maestría trabajaba en un consultorio y quería independizarme y hacer algo propio. Creo que soy muy organizado" (OD9).*

Dificultades iniciales

La captación de los primeros pacientes se identifica de manera consistente como el mayor obstáculo al arrancar operaciones (OD2,OD3), seguida de las limitaciones de capital para contratar personal o adquirir equipo (OD 4, OD7). Un caso particular (OD10) señala además la falta de tiempo libre durante los primeros años como un costo asociado directamente al esfuerzo de consolidar la práctica.

> *No tenía personal, empecé solita. […] en algunas ocasiones, porque no contaba con los recursos para pagarle a una persona. […] Ya tengo 10 años con mi consultorio" (OD4).*
>
> "Abro mi consultorio, en ese entonces vivía en la casa de mis papás. Ya mi papá me había dicho: –Mira que aquí hay una casita, una esquinita de la casa, ahí te ponemos todo y empiezas ahí–. Y así fue." *(Odontólogo 6).*
>
> *"Lo más difícil de poner el consultorio obviamente fue el dinero, y echarlo a andar" (OD7).*
>
> *"Durante el año y medio de la especialidad lo intercalaba [...] prácticamente no tuve tiempo libre para salir en dos años" (OD10).*

4.2.2 Liderazgo y cultura emprendedora

Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo que emerge con más claridad en el discurso de los entrevistados es democrático: se busca escuchar propuestas del equipo y llegar a acuerdos, más que imponer decisiones de manera vertical. Esta orientación se relaciona directamente con experiencias previas negativas vividas en entornos jerárquicos rígidos, que parecen haber funcionado como algo a evitar.

> *"Soy un líder propositivo, que acepta propuestas de la gente a mi alrededor, y a mí me gusta escuchar propuestas y yo doy la mía para llegar a un punto medio de lo mejor para todos" (OD7).*
>
> *"Trabajar en equipo y saber cómo se sienten los colaboradores es muy importante para avanzar. Yo lo viví trabajando para el gobierno, donde te decían "puedes dar tu opinión, pero no cuenta"" (OD10).*

Gestión y desarrollo de colaboradores

En la gestión del personal destacan dos patrones. Primero, una preferencia por perfiles de colaboradores con compromisos personales o económicos, a quienes se percibe como más estables y comprometidad (OD1). Segundo, una notable permanencia de largo plazo del personal en varios de los consultorios más consolidades, lo que sugiere una relación entre antigüedad del negocio y baja rotación (OD3, OD6). La delegación de responsabilidades operativas y la apertura a la retroalimentación del equipo aparecen como prácticas deliberadas para optimizar procesos.

> *"Hemos visto que la gente más grande y mujeres, que inclusive tengan compromisos con hijos o con compromiso económico, pues es gente más luchona y se establece más" (OD1).*
>
> *"Con mi equipo de trabajo siempre busco delegar responsabilidades para optimizar los procesos [...] mi personal tiene funciones claras, está alineado a la visión y existe baja rotación" (OD3).*

> *"Casi no hay rotación; mi asistente está conmigo desde el 93 [...] cualquier sugerencia que ellas me hacen, por supuesto que las escucho. Son parte del equipo y yo les digo que yo no me doy cuenta de todo, que necesito que me apoyen" (OD6).*
>
> *"La odontología como la empresa que es. Si le das estabilidad financiera al negocio y aprendes a delegar, podrás disfrutar la parte clínica […] los pacientes son consumidores y deben alinearse con tus valores" (OD 8).*

Cultura de mejora continua y participación

Algunos entrevistados incorporan espacios formales para recoger ideas del equipo antes de implementarlas, lo que evidencia una cultura organizaciona que valora la validación previa de cambios antes de oficializarlos como parte de la oferta de servicios.

> *"Reuniones periódicas, para que me digan en qué podemos mejorar o qué podemos agregar como servicio, y las ponemos a prueba con algunos pacientes antes de oficializarlo" (OD3).*

4.2.3 Planeación y estrategia

Propuesta de valor y ventaja competitiva

La atención personalizada y el manejo empático del miedo al dolor se posicionan como el principal diferenciador percibido frente a la competencia, por encima de variables más tradicionales como precio o tecnología. En paralelo, algunos consultorios han desarrollado una ventaja competitiva basada en al experiencia sensorial del espacio físico, ambientación, aromas, música, comodidad, como estrategia deliberada para diferenciarse (OD5), mientras que otros apuestan por la calidad de los materiales e insumos como argumento central frente al paciente (OD10).

> *"Es prioritario trabajar mucho en la empatía; las encuestas sobre por qué un paciente decide atenderse con alguien suelen mostrar que, entre las razones principales, siempre está el miedo a que el procedimiento duela" (OD1).*
>
> *"Nuestro diferenciador, en primera instancia, son las instalaciones [...] hay ludoteca, aire acondicionado, baño con cambiador de bebé, atomizadores con un aroma*

> *particular que literalmente es el diferenciador de la clínica [...] siempre hay música, como muy en paz" (OD5).*
>
> *"La calidad de los materiales y de los laboratorios. Uso marcas conocidas aunque el costo sea mayor. Les digo: estás pagando tanto, pero es calidad" (OD10).*

La incorporación de mayor especialización, capacitación temas administrativos y sistemas digitales para el diagnóstico le proporciona al profesional un diferenciador clave en el mercado (OD1, OD6,OD7,OD8)

> *"Un consultorio solamente de Endodoncia con tecnología quirúrgica ortógrada y que haya educación continua […] le adicionaría cosas que me están faltando. Tengo la tecnología, pero me falta adicionarle la parte digital, o sea, venderle al paciente con imágenes, ya no solo con la explicación o con una radiografía, este y adicionar también la parte quirúrgica de una manera como más fuerte. Y tomar capacitación para eso" (OD1).*
>
> *"Cuando yo llegué de la especialidad solo había un endodoncista en León, y llegamos tres más. Pero yo ya tenía mucha relación con muchos dentistas de la universidad que me conocían y empezaron a mandarme a sus pacientes. Todavía hoy me mandan al paciente especial o complicado" (OD6).*
>
> *"[…] asistiendo a congresos, conferencias te vas actualizando y vas ofreciendo mejores cosas a tus pacientes" (OD7).*
>
> *"Yo sigo tomando cursos de odontología digital y administración, además de las 50 horas obligatorias cada dos años para mantener mi licencia. […] En mi especialidad yo tengo la doble titulación, y puedo trabajar en el extranjero, aunque tuve que hacer exámenes y trámites" (OD8).*

Promoción y captación de pacientes

La combinación de redes sociales y recomendación de boca en boca constituye el mecanismo de captación dominante, aunque cada canal varía según el segmento de

mercado atendido: quienes atienden a población de recursos medios o bajos priorizan *Facebook*, mientras que en consultorios más consolidades la recomendación directa desplaza gradualmente a la publicidad pagada como principal fuente de nuevos pacientes.

> *"Normalmente primero es por una red social [...] básicamente recomendación, ubicación y por una plataforma digital. Ahorita la verdad es más por recomendación" (OD5).*
>
> *"El target que manejamos es gente de mediano a bajos recursos, entonces Facebook nos ha funcionado" (OD7).*
>
> *"Ahorita es principalmente por recomendación. Uso redes sociales, pero lo más fuerte es la recomendación de conocidos pediatras y de los mismos pacientes que ya tengo" (OD9).*

Fidelización y confianza con el paciente

La construcción de confianza se sostiene en la comunicación honesta, incluso al reconocer errores propios, y en el uso de un lenguaje sencillo para explicar diagnósticos y tratamientos, evitando tecnicismos que generen distancia con el paciente.

> *"Hay veces que me equivoco pero intento yo también resolverlo [...] el paciente me transmitió su preocupación de gastar más dinero y yo le dije: no, no vas a gastar, tú tranquila, lo importante es que no te moleste" (OD5).*
>
> *"Me ha funcionado hablarles con términos básicos, no rebuscados, y siempre decirles lo mínimo y lo peor que puede pasar. Les brindo confianza escuchándolos" (OD10).*

Innovación a partir de la retroalimentación del paciente

Los comentarios de los pacientes se traducen de manera concreta en ajustes operativos, desde cambios en protocolos clínicos hasta la renovación de espacios físicos, lo que indica un mecanismo activo, aunque informal, de escucha del paciente.

> *"Siempre los comentarios de los pacientes los veo como una oportunidad de mejora, y con base a eso hago los ajustes necesarios" (OD3).*
>
> *"Una paciente me felicitó porque ahora uso el dique de goma, dice que estuvo más a gusto. También renové la sala de espera y me dijeron que ya me había tardado porque las otras sillas estaban feas" (OD10).*

Metas y visión a futuro

Las visiones de crecimiento se agrupan en dos grandes tendencias: la especialización y ampliación de servicios dentro de un mismo nicho (endodoncia, atención a niños y mujeres embarazadas, medicina del sueño), y la transición del rol clínico hacia uno administrativo o de supervisión, generalmente asociada a etapas más avanzadas de la carrera profesional.

> *"Un consultorio solamente de endodoncia con tecnología quirúrgica ortógrada y que haya educación continua [...] me falta adicionarle la parte digital, o sea, venderle al paciente con imágenes" (OD1).*
>
> *"Tengo el plan de hacer una clínica enfocada únicamente en niños y mujeres embarazadas [...] quiero dirigirlo específicamente a los niños e incluso incluir un psicólogo y terapeuta de lenguaje" (OD4).*
>
> *"Tengo dos años que empecé a ser más selectivo [...] ya nada más voy tres veces a la semana [...] y algo muy curioso: soy más productivo económicamente hablando" (OD6).*
>
> *"Profesional: tener una clínica integral con tres o cuatro unidades y especialistas. En un futuro me gustaría estar solo en la parte administrativa y de supervisión" (OD10).*

4.2.4 Gestión estratégica de recursos

Administración del tiempo, el capital y el equipo

Uno de los hallazgos más consistentes en esta dimensión es la ausencia de herramientas formales de control financiero: varios entrevistados reconocen abiertamente que desconocen su costo por hora o por sillón, o que carecen de un sistema estructurado para

dar seguimiento a presupuestos y márgenes de utilidad. Esta brecha convive, en algunos casos, con prácticas comerciales de riesgo, como no cobrar por adelantado.

> *"Carezco de información precisa de mi costo por hora/sillón y el margen de utilidad real por tratamiento" (OD3).*
>
> *"Una compañera en Brasil me enseñó un programa en su teléfono donde anota todo y así detecta sus gastos hormiga y cuánto gana realmente. Eso me falta: tener control" (OD4).*
>
> *"Con la parte de los costos y la competencia [...] todavía hay gente que pide fiado o llega y me dice "nada más traigo tanto" al final del tratamiento, porque no tengo el hábito de cobrar antes" (OD10).*

Capacitación y actualización continua

La actualización profesional aparece como un valor casi unánime entre los entrevistados, aunque orientada casi exclusivamente a lo clínico. El vacío formativo que se repite con mayor resistencia es el de la administración y las finanzas del negocio, un área que la mayoría reconoce no haber cursado durante su formación universitaria y que busca cubrir de manera autodidáctica o mediante diplomados externos.

> *"En actualización invierto mucho dinero, es apasionante para mí aprender [...] nunca lo vean como un gasto, porque si lo ven como un gasto, se van a graduar y nunca van a volver a ir a un congreso" (OD1).*
>
> *"La actualización es fundamental; yo tengo 40 años laborando y sigo yendo a congresos [...] tristemente, el egresado que se actualiza es el 1%" (OD6).*
>
> *"Que estudien administración, porque eso no lo enseñan en la universidad" (OD9).*
>
> *"Me gustaría mucho incursionar en un diplomado de matemáticas financieras para no financieros" (OD10).*

Tecnología e innovación digital

La adopción tecnológica se percibe como una obligación competitiva más que como una opción, aunque el nivel de madurez digital es desigual: mientras algunos consultorios ya incorporan herramientas de inteligencia artificial y software especializado para explicar diagnósticos a sus paciente, otros identifican con claridad que están quedando rezagados frente a tecnologías de diagnóstico de mayor costo. Y el uso de tecnología para mejora de procesos y finanzas.

> *"Ahorita todo el tema es tecnológico [...] usar redes sociales, pero también invertir en la tecnología ya es obligado" (OD1).*
>
> *"Muchos videos que he ido sacando de IA, de inteligencia artificial, eso le gusta mucho a los pacientes, porque ven qué es lo que le está pasando al diente" (OD5).*
>
> *"Ya la tecnología nos está arrojando a las tomografías tridimensionales, estamos obsoletos" (OD7).*
>
> *"A veces lo intento, pero la parte administrativa es un poco más difícil para mí. Uso un sistema en línea para expedientes, agenda y control de ingresos y egresos." (Odontólogo 9).*

Creación de riqueza: beneficios organizacionales, sociales e individuales

Alianzas, colaboración profesional y competencia

Las alianzas informales con especialistas, sin llegar necesariamente a una sociedad formal, constituyen una estrategia recurrente para ampliar la oferta de servicios sin asumir directamente los costos fijos de incorporar personal especializado, así como para generar flujos cruzados de referidos entre colegas.

> *"Sí tengo a mis especialistas, a mi maxilofacial, a mi periodoncista [...] ellos me dan su precio por venir aquí y yo aumento mi precio por el espacio" (OD5).*
>
> *"Trabajo de planta con una ortodoncista que es mi amiga y comadre. No somos socios formalmente, pero nos apoyamos en los dos consultorios" (OD9).*

> *"Con la parte de los costos y la competencia. Donde estoy somos cuatro o cinco dentistas y me dicen que mis costos son elevados. Otra cosa es que todavía hay gente que pide fiado o llega y me dice "nada más traigo tanto" al final del tratamiento, porque no tengo el hábito de cobrar antes. Como me conocen de toda la vida, creen que puedo dar mejor precio." (Odontólogo 10).*

Impacto social y beneficio para los colaboradores

Uno de los testimonios más significativos de esta dimensión ilustra como la estabilidad de un negocio consolidado puede traducirse en beneficios sociales concretos y de largo plazo para el personal, más allá del salario, funcionando como un mecanismo de movilidad social y fortaleza para las familias de los colaboradores.

> *"La señora que me ayuda en el aseo ya se jubiló del Seguro Social, recibe su pensión y sigue trabajando conmigo. Ella y mi asistente compraron su casa a través del Infonavit trabajando conmigo. Sus hijos estudiaron. Eso es un orgullo" (OD6).*

Factores de éxito y una mirada comparada: México vs. Estados Unidos

Un hallazgo particularmente valioso proviene del único entrevistado con experiencia profesional en ambos países, cuyo testimonio contrasta un modelo mexicano fuertemente basado en la vocación y en las prácticas informales de cobro, frente a un modelo estadounidense altamente formalizado, orientado a metas de producción y sostenido por un sistema de seguros. Este contraste aporta evidencia sobre cómo el entorno regulatorio y cultural moldea la manera en que el odontólogo asume su rol empresarial.

> *"La dinámica del negocio en Estados Unidos es muy diferente a México por los mercados, cultura y servicios de salud. En México los servicios son mayormente privados y no necesitas seguro médico para pagar; en Estados Unidos todo funciona a través de seguros dentales, lo que hace el servicio de 10 a 20 veces más caro debido al nivel de vida e insumos. […] En México yo trabajaba 6 o 7 días a la semana, de 9 a.m. a 8:30 p.m. Ganaba bien, pero no veía hacia dónde crecer. Además, León es un mercado sobresaturado; cada año salen de 8 a 12 especialistas de diversas escuelas, lo que genera una competencia desleal. […] En México, montar un consultorio*

> *implica que tú hagas todo: permisos, carpintería, plomería, además de ser el clínico y el administrativo. Aquí en Estados Unidos trabajo como "Asociado" (empleado), no es mi oficina. Estoy contratado para cumplir metas de producción, por ejemplo, producir entre USD$3,000 y USD$3,500 al día para cubrir los gastos de un negocio muy formalizado. Aquí todo requiere permisos de salubridad, seguros del edificio, de la práctica, fondo de retiro para trabajadores y softwares para manejar aseguradoras. Además, las asistentes e higienistas son profesiones formalizadas con licencias. Un doctor aquí debe ganar entre USD$80 y USD$120 la hora, aunque te quitan el 38 % de impuestos. […] Es que aquí la odontología es un negocio. En México la tenemos muy romantizada: –no se lo cobres, atiéndelo a las 11 p.m.–. Aquí, si el seguro no paga, el paciente paga o firma una carta de compromiso; si no, no hay tratamiento. Hay programas de financiamiento para que paguen, y los gastos fijos no puede superar el 50% de la producción. Mi meta es comprar mi propia oficina en unos 5 a 8 años. He estado yendo a seminarios de compra y venta de prácticas para entender el sistema. Estoy con una visa de trabajo TN y en proceso de Green Card; en cuanto la tenga, podré pedir préstamos para comprar una práctica, que aquí ya incluyen la cartera de pacientes y hasta el staff" (OD8).*

Consejos y aprendizajes retrospectivos

Al reflexionar sobre lo que harían distinto, los entrevistados coinciden en dos recomendaciones centrales dirigidas a las nuevas generaciones: planificar y estandarizar procesos desde el inicio del negocio, y no competir mediante precios bajos, sino a través de la valorización profesional del propio trabajo.

> *"Creo que me enfocaría mejor en la planificación y en estandarizar procesos desde un inicio. Ya que en un principio fui aprendiendo sobre la marcha, y en algunas ocasiones tenía poco orden" (OD3).*
>
> *"Que no den barato por competir; hay que valorar la calidad y respetarnos como profesionistas" (OD9).*

> *“Que no se desesperen, que planifiquen bien la apertura y estructuren bien sus costos [...] y lo mejor: ser dueño de tu propio tiempo” (OD10).*

Gestión del negocio a futuro

La visión de futuro en la gestión de los consultorios dentales trascienda la mera operación cotidiana; se proyecta hacia la diversificación, la especialización de nicho y la consolidación de modelos de negocios escalables. En este apartado, los testimonios de los entrevistados evidencian una perspectiva prospectiva orientada a la creación de servicios altamente especializados y a la transicion hacia los roles gerenciales estratégicos. La planeación a largo plazo integra la ampliación de la oferta clínica especializada, la conformación de equipos interdisciplinarios y la evolucion del odontólogo hacia la dirección administrativa del negocio, pero otro factor no considerado por muchos solo por el entrevistado (OD6) ha sido el tema de la jubilación y preparar ese camino, aunque sin una base sólida de gobierno corporativo y sucesión empresarial.

> *“Tengo el plan de hacer una clínica enfocada únicamente en niños y mujeres embarazadas. Es muy importante la atención desde la gestación porque todo son hábitos. Quiero dirigirlo específicamente a los niños e incluso incluir un psicólogo y terapeuta de lenguaje” (OD4).*
>
> *“ Fue cuando yo decidí ya dar un paso atrás porque quería pagar mi modalidad 40 del Seguro Social para incrementar el monto de la pensión. Me recomendaron: "Salte de la universidad, empieza a pagar voluntariamente 3 años para que a los 65 años ya recibas una mensualidad atractiva", y así fue lo que hice. [...] pero todavía me siento productivo y capaz de trabajar bien. Sigo haciendo las cosas con gusto y con éxito. [...] Seguiré trabajando hasta donde yo sienta que todavía lo estoy haciendo por gusto y bien” (OD6).*
>
> *“No tengo otro negocio, pero siempre he querido tener una clínica y en un futuro dedicarme nada más a administrar. [...] Tomé un curso de odontología del sueño y me gustaría poner una clínica enfocada en eso, con neumólogos y otorrinos” (OD9).*

4.3 Síntesis de hallazgos

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos convergen en un mismo diagnóstico, observado desde dos escalas distintas.

Donde la encuesta aplicada a 135 odontólogos evidencia, en términos estadísticos, una favorabilidad superior al 90 % en habilidades blandas, como empatía, comunicación y atención personalizada, frente a una favorabilidad inferior al 70 % en gestión empresarial, mercadotecnia y medición de desempeño, las entrevistas a profundidad permiten explicar el origen y la vivencia concreta de esa misma brecha: la empatía aparece de forma recurrente como el principal argumento de diferenciación frente al paciente (OD1, OD5, OD10), mientras que la ausencia de costeo por hora-sillón, de control financiero formal y de capacitación administrativa se repite como una limitante que casi ningún entrevistado recibió durante su formación universitaria (OD3, OD4, OD9, OD10). Asimismo, el liderazgo identificado cuantitativamente como transformacional-democrático, pero con alta centralización en la toma de decisiones (79.41 % con dificultad para delegar), encuentra en el discurso cualitativo su correlato: los odontólogos describen un estilo participativo que escucha propuestas del equipo, pero que en la práctica retiene control operativo y financiero del consultorio (OD7, OD10).

Esta convergencia entre ambos enfoques puede leerse a través de la cadena de valor genérica de Porter (2016). Las actividades primarias vinculadas a la atención clínica y al servicio al paciente son, de manera consistente, el eslabón mejor consolidado tanto en las cifras (más del 90 % de favorabilidad en empatía y atención personalizada) como en los testimonios (la experiencia sensorial del consultorio, el trato humano y la confianza como diferenciadores centrales). En contraste, las actividades de apoyo: infraestructura administrativa, gestión de recursos humanos, mercadotecnia y desarrollo tecnológico, son el eslabón más débil en ambos conjuntos de datos, lo que sitúa la brecha de gestión no en la prestacion del servicio odontológico en sí, sino en la infraestructura de soporte que debería sostenerlo como negocio.

Al vincular estos resultados se observa que los consultorios dentales concentran sus fortalezas en las operaciones primarias: prestación del servicio clínico y atención directa al paciente, logrando una alta diferenciación en habilidades blandas de empatía y calidad

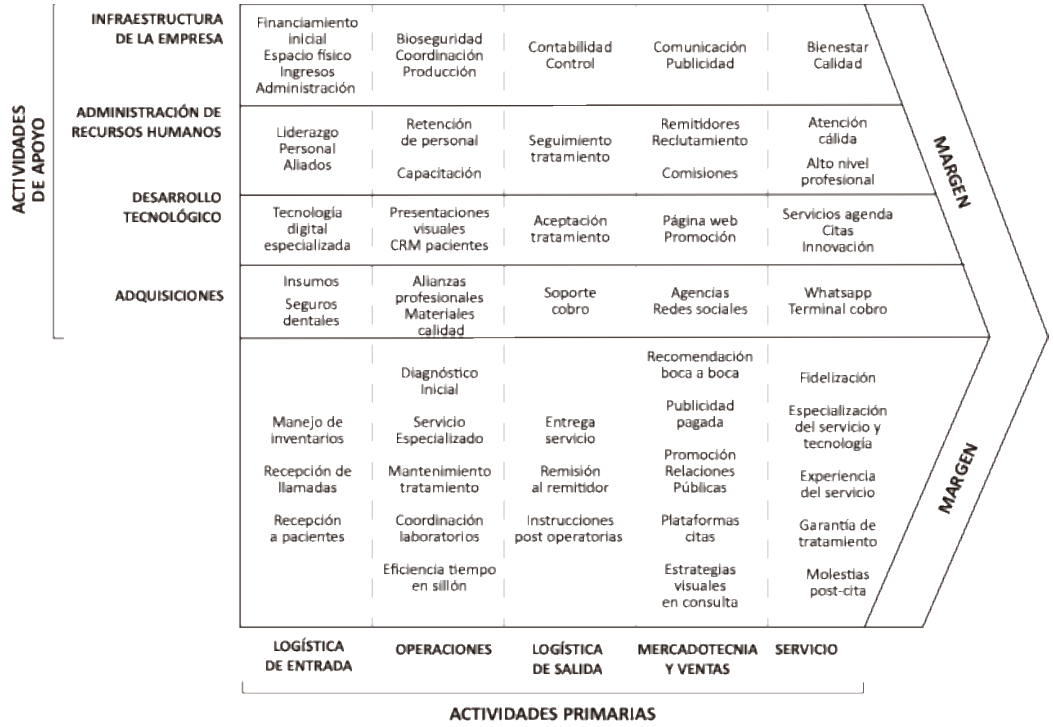
humana. Sin embargo muestran debilidades críticas en las actividades de apoyo e infraestructura, tales como la administración, el desarrollo tecnológico y la mercadotecnia. La ausencia de sistemas formales de control y de una visión comercial estructurada limita la capacidad de la clínica para apropiarse del valor generado, confinando al profesional a un modelo de autoempleo.

Asimismo, los hallazgos se conectan profundamente con la Teoría del Emprendimiento Estratégico de Ireland et al. (2003), al evidenciar que, si bien los odontólogos poseen una mentalidad orientada al servicio, carecen de una cultura directiva formal y de una gestión estratégica de recursos que les permita escalar sus unidades de negocio. De igual manera, el Modelo de Elementos y subelementos de las habilidades blandas de Kodali et al. (2025), permite explicar por qué las habilidades blandas emergen empíricamente como sustento para activar las dimensiones del emprendimiento, permitiendo mitigar la incertidumbre del entorno. No obstante, frente a los cambios constantes del mercado actual, la competitividad no puede sostenerse únicamente bajo esquemas tradicionales estáticos, sino mediante la reconfiguración continua, aprendizaje sistemático y una rápida adaptación a los cambios del entorno tecnológico, digital y económico.

Finalmente, ambos conjuntos de hallazgos dialogan con la noción de ventaja transitoria de McGrath (2013), ya que los consultorios dentales en Léon, Guanajuato operan mayoritariamente bajo una lógica de ventaja competitiva estática, sostenida en la reputación y en la recomendación personal, más que en una reconfiguración continua de recursos.

A partir de la información proporcionada en la investigación y las necesidades de la gestión de un consultorio odontológico se estructura un primer plantamiento de cadena de valor de Porter (2016) (figura 4), que dan base al modelo de gestión a desarrollar.

figura 4: La cadena de valor en Odontología



Fuente: Elaboración propia derivado del resultado de la investigación y del modelo de cadena genérica de valor de Porter (2016)

Contrastar la visión tradicional de Porter con la visión de McGrath (tabla 9) nos explica que los mercados son dinámicos y volátiles. Los datos adquiridos del sector odontológico en Guanajuato demuestran que, al ser en su mayoría mipymes con alta competencia no pueden depender de una ventaja estática. Resaltar los puntos donde los odontólogos muestran debilidades entre ellas la baja capacidad de gestión empresarial, nula medición objetiva del rendimiento o resistencia a la desincorporación de activos o procesos obsoletos como áreas de oportunidad que un Modelo de Gestión actualizado debe resolver, para transitar de un modelo de autoempleo clínico hacia una empresa adaptativa y sostenible en entornos de alta incertidumbre.

tabla 9: Relación Hallazgos y Ventaja competitiva sustentable.

HALLAZGOS	**Dimensión de la Ventaja Transitoria (McGrath, 2013)**	**Relación Teórica y Hallazgos Empíricos de la Investigación**	**Evidencia Científica / Indicadores del Estudio (Muestra/Testimonios)**
• **Perfil Odontológico y consolidación.**	**Reconfiguración continua**	El 61 % de la muestra son jóvenes (Millennials y Centennials) que buscan	• El 61 % de los dueños son nativos digitales en proceso de consolidación.

• Liderazgo y Operación interna.	*(Metamorfosis, estabilidad combinada con dinamismo, fluidez del talento).*	expandirse a clínicas integrales o multiespecialidades. Existe una tensión entre la visión estable del negocio y la necesidad de dinamismo para retener talento joven, identificado como uno de los principales retos operativos.	• Alta deserción de personal joven y la necesidad de reconfigurar la estructura para transitar de autoempleo a roles puramente administrativos.
• Gestión Empresarial, Innovación y Brecha digital. **• Cultura organizacional y mentalidad emprendedora.**	**Uso de la asignación de recursos para promover la destreza** *(Organizarse en torno a oportunidades, mentalidad de opciones reales, apalancar recursos externos).*	Los odontólogos en León optimizan recursos a través de redes profesionales y el apalancamiento de especialistas externos que visitan sus consultorios de forma itinerante.	• El 77 % establece redes profesionales para alianzas estratégicas. • Operan bajo un esquema donde especialistas externos acuden a su clínica por porcentaje, optimizando el uso de la infraestructura.
• Gestión Empresarial, Innovación y Brecha digital. **• La Experiencia del paciente y Competencia clínica.**	**Desarrollar una competencia en innovación** *(Proceso continuo, presupuesto separado, aprendizaje derivado de suposiciones probadas).*	La innovación se ve limitada por una brecha digital en hardware/software especializado (escáneres intraorales, IA). No existe una gobernanza o presupuesto separado para innovar; la innovación ocurre de manera empírica basada en la experiencia sensorial del paciente.	• Solo el 62.07 % utiliza software especializado o escáner intraoral en su práctica. • El 83.26 % fomenta la capacitación en superación personal o aumentar competencias. • Innova a través de experiencias sensoriales (aromas, música) y tecnología visual.
• Liderazgo y Operación interna. **• Cultura organizacional y Mentalidad emprendedora.**	**Liderazgo y mentalidad** *(Cuestionar el status quo, aportes diversos, rápido y razonablemente correcto, orientación a opciones).*	Liderazgo Democrático. Aunque se promueve un ambiente de confianza para proponer mejoras, la toma de decisiones estratégicas sigue estando altamente centralizada en el odontólogo titular, dificultando la agilidad.	• El 92 % genera ambientes de confianza para recibir propuestas del equipo, pero al 79.41 % le cuesta delegar tareas importantes.

• Ventaja competitiva y metas profesionales a futuro.	**Significado personal de la ventaja transitoria** *(Ejecución rápida, habilidades individuales, carreras gestionadas por el individuo).*	Los odontólogos entienden que su ventaja clínica individual debe complementarse de inmediato con habilidades de gestión y negocios. Sus metas a futuro no son estáticas, buscan diversificar inversiones fuera de la práctica clínica directa.	• El 88.3 % se capacita constantemente en el área clínica, pero solo el 65.48 % ha cursado programas formales de gestión empresarial. • Plantean metas dinámicas como clínicas especializadas en el extranjero, clínicas del sueño o incorporación multidisciplinar con psicólogos.

Fuente: Elaboración porpia derivado del resultado de investigación y de "The end of compeititve advantage" McGrath (2013)

En cuanto a las metas profesionales que persiguen la mayoría de los entrevistados apuntan firmemente al crecimiento empresarial. Los entrevistados manifestaron el deseo de transitar de consultorios a clínicas integrales o multiespecialidades, expandir sus unidades dentales, adquirir nuevas tecnologías, orientarse exclusivamente a sus especialidades como puede ser la endodoncia, ortodoncia, adquirir consultorios propios en el extranjero, expansión en otros puntos de la misma ciudad, ser un odontólogo itinerante o diversificarse como el caso del OD9 que menciona su intención de emprender una clínica del sueño, el OD4 visualiza una clínica integral para niños y embarazadas con la colaboración multidisciplinar de psicólogos, el OD1 el emprendimiento en clínica especializada en endodoncia exclusivamente con varios profesionales, los OD7 y OD10 coinciden en diversificar hacia la clínica multiespecialidades odontológicas; y el OD8 comentó que la integración de seguros combinada con tecnología digital avanzada. El odontólogo OD6 está visualizando su meta hacia una jubilación gradual, que los odontólogos más jóvenes no han ni siquiera considerado.

4.4 Modelo de Gestión Dental Growth

El sector de la salud odontológica contemporáneo se enfrenta a un entorno dinámico, altamente competitivo y digitalizado, donde la excelencia clínica ya no constituye un factor de diferenciación suficiente, sino un requisito indispensable. En este contexto, la

sostenibilidad a largo plazo depende de la transición de la gestión meramente intuitiva y empírica hacia un modelo de gobernanza sistémico, estandarizado y con visión estratégica. Con el propósito de guiar este proceso de transformación, se presenta el Modelo de Gestión *Dental Growth.* Este marco conceptual y operativo está estructurado a partir de cuatro pilares fundamentales e interdependientes: 1) Mentalidad Estratégica, 2) Ecosistema de atracción (Estrategia comercial y digital), 3) Sinergia Operativa (Gestión del conocimiento y Servicio) y 4) Ventaja Competitiva Sostenible. A través de la integración armónica de estos componentes, el modelo busca evolucionar la figura del odontólogo tradicional a un estratega de negocios, promoviendo la optimización de recursos, la aceleración digital, la retención de talento humano y la adaptabilidad ante las dinámicas transitorias del mercado para generar valor sostenible para el entorno de la organización.

Pilar 1: Mentalidad estratégica

El soporte estructural de la gestión y el motor humano. El odontólogo evoluciona de un operador clínico a un estratega de un negocio.

La sostenibilidad operativa y el escalonamiento de una institución proveedora de servicios odontológicos radican en la transición de una gestión intuitiva hacia un modelo de gobernanza sistémico y estandarizado. Este proceso se fundamenta, en primera instancia, en una arquitectura administrativa sustentada sobre las funciones gerenciales clásicas que comprenden toda empresa: planificación, organización, dirección y control. Asimismo, se apoya en sus áreas funcionales clave, las cuales incluyen: dirección general, recursos humanos, producción, finanzas y contabilidad, marketing y ventas, tecnologías de la información, logística y cadena de suministro, investigación y desarrollo, y servicio al cliente.

El modelo está conformado por estos componentes de la mentalidad emprendedora, como factores habilitadores de la Gestión Operativa y la Estructura Organizacional (esquema 1).

esquema 1: Componentes de la mentalidad emprendedora.

Gestión Operativa	Estructura Organizacional
ADN: Filosofía y Cultura empresarial	Operatorios y tiempos de sillón
Liderazgo y comunicación	Logística e inventarios

Habilidades de Negociación	Alianzas profesionales
Visión, reconfiguración e innovación	Talentos intergeneracionales

Fuente: Elaboración propia (2026)

La Administración de una unidad de negocio odontológico presenta particularidades críticas que la diferencian de otros sectores. Exige, fundamentalmente, una gestión eficiente de la capacidad y de los tiempos de sillón, el cual constituye el activo productivo principal de la clínica; por ende, el diseño de agendas debe responder a la minimización estricta de los tiempos muertos. Por otra parte, la práctica odontológica demanda una altísima variedad de micro insumos con fechas de caducidad estrictas y dependencia de proveedores externos, lo que requiere sistemas de inventario *Justo a tiempo* para evitar la inmovilización de capital. Adicionalmente, al ser la consulta odontológica un servicio intensivo en costos variables por procedimiento, la administración debe calcular el costo basado en actividades para garantizar la rentabilidad de tratamientos complejos.

La dimensión identitaria de la institución constituye un constructo intangible que regula el comportamiento normativo y ético de la organización. La definición de la filosofía corporativa, articulada a través de los vectores estratégicos de Misión, Visión y Valores, configura el código genético “ADN” institucional. La cultura empresarial se manifiesta como el mecanismo de control social más eficiente dentro de la organización: cuando está sólidamente arraigada, se convierte en el sustrato de autorregulación que garantiza que el capital humano actúe bajo estándares de excelencia operativa y calidez humana, incluso ante la ausencia de una supervisión directa o punitiva. De esta manera, la gobernanza se descentraliza de manera efectiva con principios compartidos.

Para lograr esto, se vuelve imperativa la delimitación formal de un organigrama funcional y sus flujos de trabajo, así como la estructuración de un mapa de las cargas laborales con la implementación de manuales de descripción de puestos y funciones. Estos documentos, delimitan con claridad los perfiles competenciales intergeneracionales, las responsabilidades específicas y las líneas de comunicación de cada miembro del equipo, desde el personal administrativo hasta el cuerpo de especialistas clínicos.

Bajo este enfoque, el odontólogo líder debe detectar su propio estilo de dirección y dominar la comunicación asertiva para dirigirse con éxito al paciente y sus colaboradores, permitiéndole delegar con claridad, motivar al equipo y resolver conflictos internos rápidamente. Esto, combinado con la dirección de los talentos intergeneracionales (*Generación Baby boomers*, *Generación X*, *Generación Y/Millennials y Generación Centennial/Z),* exige el desarrollo de políticas de retención, planes de carrera, esquema de incentivos y programas de capacitación adaptados para cada grupo de edad y área de acción.

Finalmente, el dinamismo del mercado genera en el líder la necesidad de desarrollar una capacidad estratégica para negociar contratos con proveedores de insumos, laboratorios, alianzas profesionales y aseguradoreas, buscando economía de escala y la máxima rentabilidad. La destreza mental de visión, reconfiguración e innovación es una habilidad de mentalidad emprendedora que le permitirá anticiparse al mercado. El estratega analiza las tendencias del sector dental y posee la flexibilidad mental para reconfigurar el rumbo del negocio antes de que una crisis o la competencia lo obliguen a hacerlo. Esta Cultura emprendedora interna habilita espacios dentro de la clínica para que el personal clínico y administrativo proponga mejoras procedimentales, posicionando al negocio a la vanguardia en la adopción de nuevas metodologías clínicas en un mercado en constante evolución. El Pilar de Mentalidad Emprendedora se explica a través de tres ejes con sus respectivos núcleos de gestión (esquema 2).

esquema 2: Ejes y Núcleos de Gestión

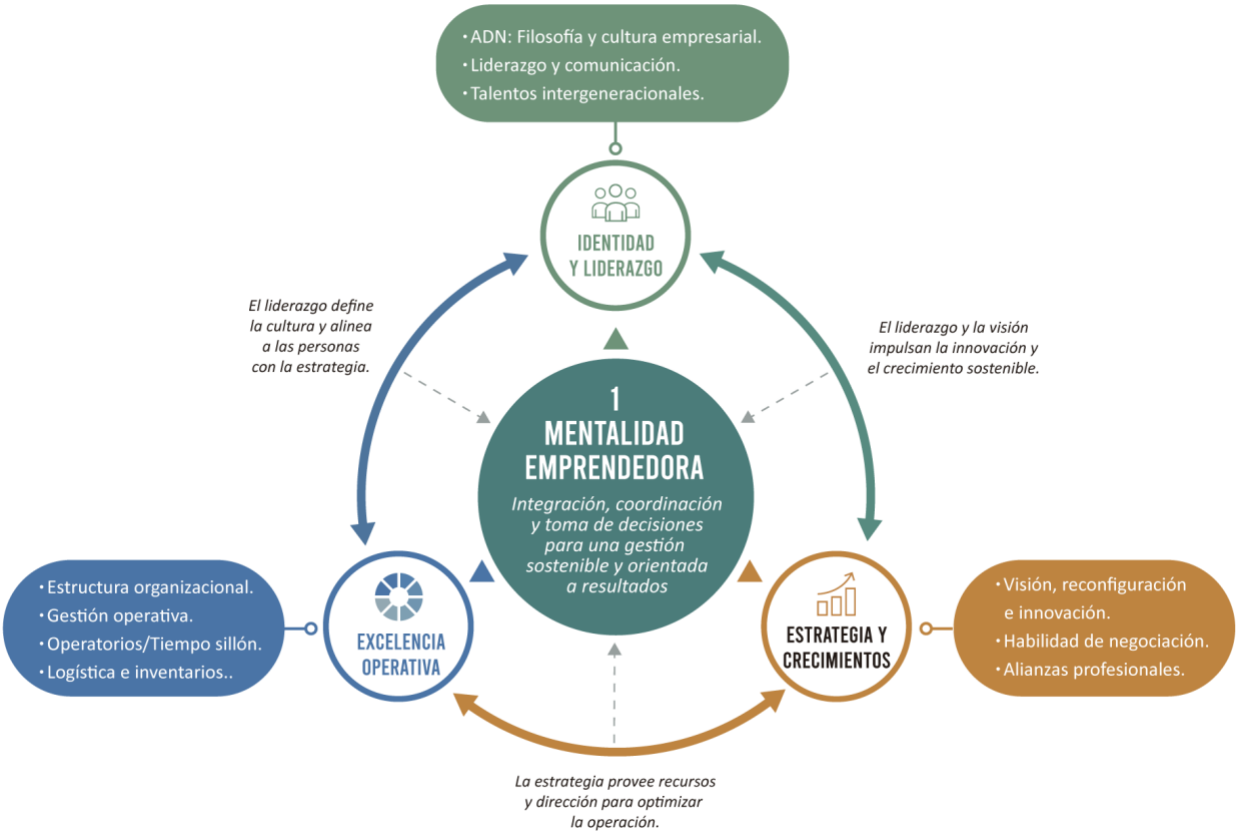
Eje	Núcleos de Gestión
1. Identidad y Liderazgo	ADN: Filosofía y Cultura empresarial, Liderazgo y comunicación y Talentos intergeneracionales.
2. Excelencia Operativa	Estructura organizacional, gestión operativa, Operatorios y tiempos de sillón y Logística e inventarios.
3. Estrategia y Crecimiento	Visión, reconfiguración e innovación, Habilidades de negociación y Alianzas profesionales.

Elaboración propia, 2026

La interacción entre estos ejes genera el Modelo Estratégico de Gestión Organizacional (modelo 1). El cruce entre *Identidad y Liderazgo y Excelencia operativ*a define la cultura y alinea a las personas con la estrategia. La unión de *Excelencia Operativa y Estrategia y*

Crecimiento provee los recursos y la dirección necesarios para optimizar la operación, fortaleciendo la adaptación al entorno, la eficiencia organizacional y la generación de valor para pacientes y profesionales involucrados. Por último, la relación entre *Identidad y Liderazgo y Estrategia y Crecimiento* impulsa la innovación y el crecimiento sostenible.

modelo 1: Modelo estratégico de gestión organizacional



Fuente: Elaboración propia (2026)

Pilar 2: Ecosistema de atracción: estrategia comercial y digital.

El negocio requiere impulso competitivo basado en una estrategia promocional e ingeniería de datos. Funciona como el acelerador comercial y el diferenciador ante un mercado cambiante y digitalizado, estructurado por los componentes del ecosistema de atracción (esquema 3) que conformarán el modelo de Estrategia Comercia y Digital.

esquema 3: Componentes del ecosistema de atracción.

Posicionamiento estratégico	Aceleración Digital
Propuesta de valor	Plataformas digitales
Construcción de marca	Métricas y diagnóstico
Promoción del servicio	Integración tecnológica
Mercadotecnia de servicios	Mercadotecnia digital

Fuente: Elaboración propia (2026)

La evolución del sector odontológico contemporáneo exige un cambio de paradigma en la gestión del servicio odontológico, transitando de un modelo puramente clínico hacia un enfoque estratégico donde convergen el impulso competitivo y la ingeniería de datos. En este escenario, la construcción de una identidad de mercado sólida y una propuesta de valor disruptiva se posicionan como el núcleo del acelerador comercial. Para lograrlo, las organizaciones dentales deben comprender que la calidad clínica ha dejado de ser un elemento diferenciador para convertirse en un factor higiénico implícitamente asumido por el usuario. La verdadera ventaja competitiva radica en la articulación de propuestas basadas en la especialización, la conveniencia operativa, el acceso a la tecnología exclusiva y el diseño de experiencias que mitiguen el dolor o la ansiedad clínica.

Esta diferenciación se complementa con un posicionamiento estratégico y el desarrollo de un *branding*, ya sea institucional o a través de la marca personal del odontólogo, orientadas a ocupar un lugar privilegiado en la mente del paciente, vinculando la identidad de la clínica a constructos de prestigio, innovación de vanguardia o confianza familiar.

Este posicionamiento debe ser respaldado por una ejecución táctica en el ámbito de la mercadotecnia y la promoción del servicio, los cuales poseen un alto grado de intangibilidad que impiden al paciente o usuario el evaluar el servicio antes del consumo. Por ello, la mercadotecnia de servicios debe emplear estrategias que logren materializar la promesa de valor a través de evidencias tangibles, tales como los testimonios validados, documentación de casos de éxito y recorridos virtuales por la infraestructura clínica. Asimismo, la promoción del servicio debe diseñarse bajo estrictos códigos éticos de atracción, recurriendo a programas de referidos, activaciones comunitarias, relaciones públicas en congresos y alianzas profesionales estratégicas.

Finalmente, la viabilidad de este ecosistema competitivo se consolida mediante la aceleración digital, el uso de plataformas y la integración tecnológica profunda. La ingeniería de datos se manifiesta en la estructuración de un embudo de conversión digital que optimiza el recorrido del paciente *(costumer journey)* desde el primer contacto hasta la fidelización, integrando tácticas de posicionamiento en *Google Maps*, campañas hipersegmentadas en *Meta Ads* y estrategias de contenidos en redes sociales y sitios web. Esta estructura digital se potencia mediante la integración tecnológica de sistemas de Gestión de Relaciones con los Clientes *(CRM)* y asistentes virtuales impulsados por la Inteligencia Artificial *(IA)* que automatizan el seguimiento de prospectos sin perder la calidez humana, facilitando la integración de los expedientes clínicos, los consentimientos informados, el material fotográfico y tomográfico, el control de la asistencia recurrente y la agenda digital. Todo ecosistema se evalúa a través de métricas y diagnóstico de datos duros, como el Costo de Adquisición de Clientes *(CAC)*, calculado mediante la relación entre la inversión en mercadotecnia y los pacientes captados; y la tasa de conversión de interacciones iniciales a cifras efectivas. De esta forma, la organización dental transforma su gestión comercial en un sistema escalable y sólido frente al mercado, que se puede visualizar en el Modelo Comercial y de Aceleración Digital (modelo 2).

Modelo 2: Modelo comercial y de aceleración digital

Fuente: Elaboración propia (2026)

Pilar 3: Sinergia operativa: gestión del conocimiento y servicio.

El conocimiento empresarial puesto al servicio de la atención de calidad permite configurar procesos establecidos que garantizan predictibilidad y excelencia en el entorno clínico, como se muestra con los componentes de la sinergia operativa que conforman el Modelo de Gestión del conocimiento y Servicio (esquema 4).

esquema 4: Componentes de la sinergia operativa

Servicio	Gestión del conocimiento
Experiencia de atención	Capital de conocimiento
Alta eficiencia	Capacitación
Mejora continua	Argumentos clínicos
Personalización del servicio	Colegios profesionales

Fuente: Elaboración propia (2026)

Esta sinergia se manifiesta en el Modelo de Gestión del Conocimiento y Servicio (modelo 3), iniciando con la gestión de la experiencia del paciente, a través de un diseño minucioso de cada punto de contacto antes, durante y después de la consulta. Dicha estrategia abarca desde la estimulación sensorial del entorno, como el aroma, la música, temperatura y ambientación de la sala de espera y los operatorios, hasta la personalización del trato que implica llamar al paciente por su nombre, generar empatía y registrar sus preferencias individuales en confort y seguridad.

Para consolidar esta experiencia y erradicar cualquier punto de fricción, se implementan protocolos digitales y operativos que incluyen recordatorios automáticos de citas mediante *whatsapp* o correo electrónico, métodos de pagos flexibles y un riguroso sistema post-tratamiento diseñado para monitorear la evolución y el manejo del dolor del paciente, a través de recomendaciones especiales. En paralelo, la clínica dental asegura la eficiencia operativa y la mejora continua mediante la optimización del tiempo en el sillón dental y la estandarización de los tiempos clínicos para procedimientos específicos, apoyándose en *software* digital especializado para el diagnóstico.

La calidad se asegura con rediseños de procesos y desarrollo institucional basado en el fortalecimiento del capital intelectual y las alianzas profesional. Esto se se operativiza con la creación de un Manual de Operaciones Clínicas propio, documento que compila las

técnicas y criterios diagnósticos de la organización para definir estándares unificados de atención. Este esfuerzo se complementa con la capacitación continua del equipo clínico en el uso de argumentos científicos y herramientas de comunicación asertiva para proyectar con claridad los planes de tratamiento complejos, lo que eleva la tasa de aceptación de presupuestos. Asimismo, se fomenta una vinculación constante con colegios profesionales, robusteciendo el respaldo científico y la educación continua de la clínica.

El fortalecimiento del capital humano en las organizaciones dentales contemporáneas trasciende la actualización puramente técnica o clínica. Para consolidar una cultura de alta fiabilidad y maximizar el rendimiento institucional, la estrategia de desarrollo debe integrar un programa integral enfocado en el fortalecimiento o implementación de habilidades blandas, entrenamiento formal en liderazgo adaptativo, gestión de la inteligencia emocional, escucha activa, resiliencia y técnicas avanzadas en resolución de conflictos intra e interpersonales. Fianlmente, resulta fundamenta que los mandos medios dominen instrumentos de gestión de proyectos, manejo de herramientas de control y la interpretación de indicadores clave de rendimiento (KPI) del personal a du cargo.

Modelo 3: Modelo de gestión del conocimiento y servicio

Fuente: Elaboración propia (2026)

Pilar 4: Ventaja competitiva sostenible

Este pilar representa la capacidad de la clínica dental para renovarse continuamente y no depender de un éxito temporal. En el entorno actual, la ventaja competitiva no es estática; sino que constituye un objeto móvil y dinámico conformado por componentes de metamorfosis empresarial apoyados en ventajas transitorias (esquema 5).

Esquema 5: Componentes de metamorfosis empresarial

Metamorfosis empresarial	**Enfoque dinámico**
Destreza ante oportunidades	Ventajas transitorias
Gobernanza e innovación	Competencias cruzadas

Fuente: Elaboración propia (2026)

Esta renovación continua invita a concebir al negocio odontológico como un organismo vivo, estableciendo un protocolo de revisión anual del modelo de negocio para auditar si los servicios actuales siguen siendo relevantes o si el enfoque de atención debe migrar hacia el bienestar integral y la digitalización total. Para ello, es clave la institucionalización de un Comité de Cambio o un espacio trimestral enfocado en evaluar de forma crítica los procesos que que han vuelto obsoletos o que requieren transformación.

Para lograrlo, la clínica debe desplegar una gran destreza ante oportunidades que le otorgue la agilidad necesaria para capturar ventanas de mercado, nuevos nichos, tratamientos innovadores o vacíos de oferta en su zona geográfica antes que la competencia. Con este fin, se debe implementar un sistema de Vigilancia Competitiva y Tecnológica que monitoree activamente congresos, lanzamientos tecnológicos para diagnóstico o la impresión 3D, transformando las demandas insatisfechas en oportunidades de negocio ampliado o diversificado.

A la par, se requiere un enfoque dinámico para reconfigurar rápidamente los recursos humanos, tecnológicos y financieros ante los cambios del entorno. Esto se logra diseñando una matriz de competencias cruzadas para que el equipo tenga la flexibilidad de asumir nuevos roles de inmediato ante la baja de un especialista, complementado con una flexibilidad financiera basada en un fondo de maniobra que permita pivotar estrategias de marketing o adquirir tecnología de punta sin descapitalizarse.

Esta postura es fundamental para gestionar las ventajas transitorias, cambiando la mentalidad tradicional de buscar una ventaja perfecta por la de gestionar una serie de ventajas temporales en innovación, que abran paso a una futura Ventaja Competitiva. Finalmente, esta evolución no se compite de forma solitaria sino en ecosistemas a través de alianzas estratégicas. Se deben mapear y formalizar acuerdos que generen barreras de entrada para otros competidores, tales como alianzas con proveedores para obtener tratos o costos preferenciales o exclusividades en marcas de productos propios para especializados (por ejemplo, alineadores o implantes dentales), convenios con aseguradoras o universidades para captar talento y volumen de pacientes, y redes de colaboración profesional con médicos, cirujanos y laboratorios que consoliden la cadena de valor (modelo 4).

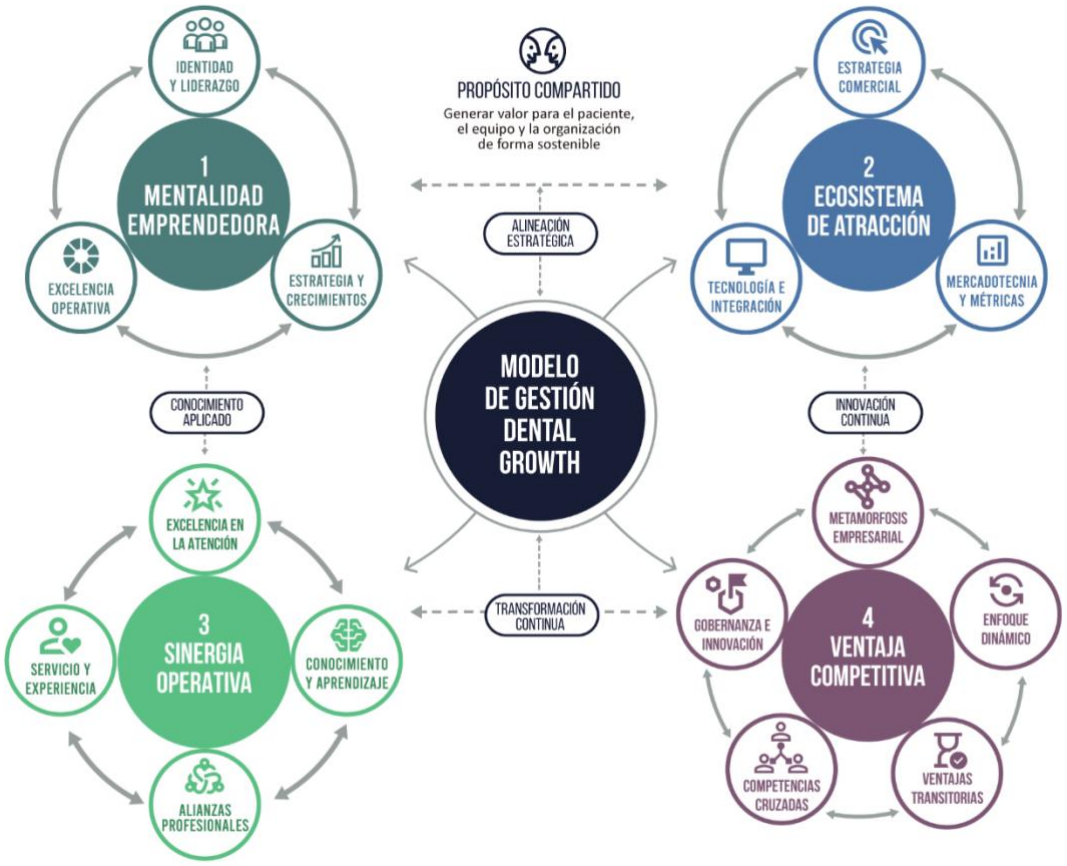
Modelo 4: Modelo ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia (2026)

La interrelación sinérgica y sistémica de estos cuatro constructos teóricos y operativos no debe entenderse como una simple coexistencia de esfuerzos aislados, sino como un engranaje dinámico y multidirecciónа que da origen a la arquitectura integral del Modelo de Gestión Dental Growth (modelo 5)**.** Cuando las fronteras de cada pilar se difuminan para interactuar entre sí, la organización experimenta una metamorfosis estructural que se

traduce en cuatro macrobeneficios institucionales, fundamentales para la supervivencia del negocio en entornos de alta incertidumbre: 1) Conocimiento Aplicado, 2) Innovación Habilitada, 3) Transformación Continua y 4) Alineación Estratégica, elementos que generan valor para el paciente, el equipo y la organización de manera plenamente sostenible.

Modelo 5: Modelo de Gestión Dental Growth



Fuente: Elaboración propia (2026)

Conocimiento Aplicado: representa la evolución del capital intelectual individual hacia un activo intagible de propiedad corporativa. Al conectar *Mentalidad Estratégica* con la *Sinergia Operativa*, el *Know-how* clínico y los argumentos científicos dejan de residir únicamente en la mente de un profesional y se institucionaliza a través de manuales de procesos, protocolos de experiencia del paciente y herramientas de control. Esto garantiza la predictibilidad de la calidad del servicio, minimiza la dependencia de personal crítico y

asegura que cada interacción con el paciente esté respaldada por la evidencia y las mejores prácticas de la organización.

Innovación Continua: es el resultado directo de cruzar el *Ecosistema de Atracción* con la *Ventaja Sostenible*. Bajo este enfoque, la estrategia comercial, la tecnología, la mercadotecnia digital, las métricas, la aceleración digital y las inteligencia artificial, son habilitadores estratégicos para capturar oportunidades en el mercado. Esta simbiosis permite que las demandas insatisfechas de los paciente y huecos en el mercado sean transformados ágilmente en nuevas líneas de servicios, metodologías de diagnóstico avanzadas y canales interactivos que optimizan la experiencia del paciente.

Transformación continua: este beneficio emerge de la capacidad de la organización para operar bajo la premisa de las ventajas transitorias dentro de la *Sinergia Operativa*. Al asumir que el entorno es intrínsecamente volátil, la clínica dental adopta la flexibilidad de un organismo vivo. La infraestructura operativa y el talento humano entrenado para la innovación, configuran y reconfiguran de manera permanente. Esto institucionaliza una cultura de mejora continua y resiliencia corporativa, permitiendo a la institución pivotar sus estrategias financieras y comerciales antes de que las crisis del sector comprometan su estabilidad.

Alineación Estratégica: constituye el eje rector y el propósito compartido que unifica la periferia del modelo con su núcleo central. Consiste en la sincronización peerfecta entre la Filosofía institucional (el ADN que comprende la misión, visión y valores), las capacidades del capial humano intergeneracional y los objetivos comerciales de la empresa. La alineación estratégica permite que cada miembro del equipo desde el personal administrativo hasta los especialistas comprenden con claridad cómo sus actividades diarias y el uso eficiente de los tiempos de sillón impactan directamente en la rentabilidad y en la promesa de valor de la marca.

El Modelo de Gestión Dental Growth se consolida como una metodología integral indispensable para transmutar la práctica odontológica tradicional en una empresa odontológica de vanguardia, capaz de generar valor superior para el paciente, dignificar el desarrollo de los colaboradores y asegurar el crecimiento empresarial genuinamente sostenible y escalable en el tiempo.

Capítulo 5: Conclusiones

Los hallazgos derivados de este estudio permiten comprobar y aceptar la hipótesis de investigación, confirmando que la estructuración de un modelo de gestión basado en el Emprendimiento Estratégico (EE) en los consultorios dentales de León, Guanajuato, influye significativamente en la generación de una ventaja competitiva.

La excelencia clínica, si bien es indispensable, ya no constituye por sí misma un factor de diferenciación suficiente en un entorno saturado y volátil; por el contrario, requiere integrarse simbióticamente con destrezas gerenciales y visión de negocio. En consecuencia se concluye la urgencia de trascender la visión tradicional de la práctica odontológica.

El análisis cualitativo evidenció que la mentalidad emprendedora en los odontólogos de León, Guanajuato, no surge de manera espontánea, sino que se desarrolla progresivamente a partir de un origen frecuentemente ligado al soporte familiar y al deseo de autonomía laboral, para transitar después hacia un perfil gerencial orientado a la eficiencia y rentabilidad del negocio, como lo ejemplifica el caso de OD8 respecto al modelo de gestión odontológica estadounidense centrado en el negocio. Esta mentalidad se traduce en cultura empresarial a través de prácticas concretas de liderazgo democrático y espacios formales de retrolaimentación con el equipo, como las reuniones períodicas de mejora reportadas por OD3, que permiten validad cambios e la oferta de servicios antes de oficializarlos.

En cuanto al aprovechamiento de oportunidades de alto valor, los hallazgos muestran que los consultorios consolidados no compiten por precio ni exclusivamente por tecnología, sino que construyen su propuesta de valor a partir de la experiencia sensorial del espacio (OD5), la calidad de insumos (OD10) o la especialización clínica combinada con la actualización digital (OD1, OD6, OD7, OD8).

El odontólogo clínico debe transicionar hacia una mentalidad emprendedora y asumir un perfil empresarial, consolidándose como un director capaz de tomar decisiones basadas en datos para construir una organización altamente competitiva y escalable. Y capitalizar oportunidades diferenciadoras en un mercado saturado.

Existe una disonancia crítica estructural en el sector, los programas académicos priorizan estrictamente la capacitación técnica especializada, omitiendo asignaturas en gestión empresarial. Esta carencia provoca que el 54.2 % del gremio carezca de nociones

administrativas esenciales y que los indicadores del estudio sobre capacitacion en finanzas, administración y mercadotecnia muestren los niveles más bajos de favorabilidad por debajo del 70 %.

Las competencias interpersonales evaluadas (empatía, comunicación adaptativa y manejo del estrés) registraron puntuaciones de favorabilidad superiores al 90 %. Se concluye que estas habilidades blandas constituyen el sustrato humano necesario para el emprendimiento estratégico, y son determinantes para la fidelización del paciente a través de la experiencia clinica humanizada.

El liderazgo predominante se identifica como transformacional en mayor medida y democrático; sin embargo, en la operación interna se manifiesta una fuerte centralización de las directrices. Al 79.41 % de los odontólogos titulares les cuesta delegar tareas críticas y el 67.85 % carece por completo de herramientas objetivas para medir el rendimiento de sus colaboradores. Esto restringe la agilidad organizacional y sobrecarga operativamente al director de la clínica dental.

A pesar de que el 61 % de la muestra está compuesta por nativos digitales *Millennials* y *Centennials*, se evidencia una notable barrera en la adopción de tecnología especializada como recurso diagnóstico que le den confianza al paciente y explique el tratamiento, resultando en la aceptación del tratamiento. La innovación en los consultorios actuales ocurre predominantemente a nivel empírico o de experiencias sensoriales ambientales, debido a la falta de presupuestos independientes asignados a la transformación digital, para el CRM operativo.

Los consultorios dentales en León dependen actualmente de ventajas competitivas estáticas, el sector se dinamiza a través de las alianzas con las redes profesionales, donde especialistas itinerantes acuden a las clínicas por esquemas de porcentajes, optimizando el uso de la infraestructura. Las metas profesionales a futuro demuestran que las nuevas generaciones no buscan el autoempleo permanente, sino la metamorfosis hacia clínicas multi-especialidad, diversificadas e integrales.

El modelo estructural (PLS-SEM) confirma estadísticamente esta relación: la mentalidad emprendedora explica el 29.9 % de la varianza en el desempeño del consultorio ($R^2 = 0.299$), con un efecto positivo, fuerte y altamente significativo sobre el desempeño ($\beta = 0.547$; t =

10.878; $p < 0.0001$; IC 95% [0.472, 0.669]), validando que por cada desviación estándar que se incrementa la orientación emprendedora del odontólogo, el desempeño de su clínica aumenta de forma directa. Este hallazgo cuantitativo es cohernete con el diagnóstivo cualitativo: los consultoriosd dependen hoy de ventajas competitivas mayormente estáricas y sustentadas en la experiencia individual del odontólogo, mientras que la evidencia estadística indica que son precisamente las prácticas de gestión estratégica formalizada, y no solo la pericia clínica, las que predicen la transición hacia un desempeño superior y, con ello, hacia ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo, tal como se plantea en el Pilar 4 (Ventaja competitiva sostenible) del modelo de gestión propuesto en esta investigación.

El Modelo de Gestión Dental Growth, provee una estructura metodológica propia para ordenar manuales, optimizar el uso de tiempo de sillón, controlar inventarios, herramientas de planeación estratégica global como el *Business Model Canvas*, para afianzar tres núcleos principales: finanzas sanas, liderazgo transformacional y una gestión operativa impecable, rumbo a establecer ventajas sostenibles dinámicas.

La principal contribución de este estudio es doble. En el plano teórico, constituye una de las primeras adaptaciones documentadas del marco de Emprendimiento Estratégco del sector odontológico en el contexto mexicano, llenando el vacío identificado en la literatura especializada. En el plano práctico, el Modelo de Gestión Dental Growth traduce ese marco teórico en una herramienta operativa concreta, estructurada en cuatro pilares (Mentalidad estratégica, Ecosistema de atracción, Sinergia operativa y Ventaja competitiva sostenible), que los odontólogos propietarios de consultorios pueden aplicar directamente para transitar de una gestión intutitiva hacia una gestión profesionalizada y escalable.

Limitaciones del estudio

La realización de esta investigación enfrentó dos limitaciones principales. La primera de carácter bibliográfico: existe una notable escasez de literatura especializada en Emprendimiento Estratégico aplicado específicamente al sector odontológico. Si bien pueden encontrarse modelos de negocios generales y algunos estudios sobre habilidades blandas en la formación dental (Kodali et al., 2025; Antoniadou, 2022), así como investigaciones que documentan carencias en competencias administrativas de los

profesionales de la odontología (Morales García et al., 2023), la intersección específica entre emprendimiento estratégico, gestión empresarial y práctica odontológica permanece escasamente explorada en la literatura académica, lo que obligó a construir buena parte del andamiaje teórico de esta tesis a partir de la adaptación de modelos concebidos originalmente para otros sectores.

La segunda limitación fue de carácter operativo, asociada a la recoleción de datos tanto cuantitativos como cualitativos. En el componente cuantitativo, alcanzar la muestra objetivo de 135 participantes resultó particularmente complejo, debido a la ausencia de un censo o directorio oficial confiable de odontólogos propietarios de consultorio a nivel de unidades de negocio, así como las restricciones de protección de datos personales. Se plantea que en investigaciones futuras se combinen múltiples fuentes de información para el marco muestral, que pueden ser censos empresariales, registros sanitarios como Cofepris, colegios profesionales, universidades, de manera que haga rebusta la muestra.

La ausencia de un marco poblacional bien definido, la limitada factibilidad de generalizar la muestra a la población en un contexto sin censo oficial disponible y las restricciones del tiempo, se hace necesario el uso de una muestra por conveniencia o intencional conforme a lo señalado por Etikan et al. (2016), se reconoce como limitación inherente a esta técnica la imposibilidad de garantizar la oportunidad a participar haya sido igual para todos los individuos calificados de la población meta.

Ello hizo necesario recurrir a colegios profesionales, principalmente la Asociación Dental de León, y movilizar relaciones profesionales directas para lograr el punto óptimo de respuestas. Se sugiere que futuras investigaciones establezcan convenios formales con los colegios profesionales, asociaciones o instituciones para que ellos sean los que inviten a través de un canal formal a los voluntarios a sumarse al estudio, lo cual reduce la incertidumbre por participar tal como lo ilustra este formato que enuncia la necesidad hacia la institución y que a su vez se hizo llegar a los participantes (anexo 3).

Un patrón generacional emergío durante el proceso: los participantes más jóvenes mostraron mayor disposición a responder la encuestra por considerarlo como aporte al bien común del gremio, mientras que los profesionales de la Generación X y de la generación *Baby Boomer*, se mostraron más reticentes, ya fuera por la carga de su actividad clínica o

por un menor interés en participar. Una dinámica similar se presentó en el levantamiento cualitativo: el acceso a los diez entrevistados se logró principalmente a través de relaciones profesionales directas y de la disposición explícita de los participantes; algunos odontólogos de la generación *Baby Boomer* ya no se encontraban en ejercicio activo, y varios de la Generación X declinaron participar por la carga de trabajo o por menor familiaridad con las entrevistas a distancia. Se aconseja diversificar los canales de contacto y aplicación según el perfil generacional del participante, incorporando modalidades presenciales breves o telefónicas para los de mayor rango de edad que no estén familiarizados con la tecnología y no depender exclusivamente de instrumentos digitales o entrevistas a distancia. Y también una recolección de la muestra por red de referidos, cada uno que consteste que la socialice con otras dos o tres personas que sean afines a la muestra.

Ajustar el marco discursivo de la invitación por segmento generacional, ayuda ya sea a una mejor conexión con profesionales más jóvenes y por otro lado un enfoque que reconozca la trayectoria y experiencia acumulada podría resultar más persuasivo entre generaciones de mayor edad. Minimizar el costo de tiempo percibido mediante instrumentos más breves y en horarios menos conflictivos para el profesional a entrevistar. Esto abre una línea de indagación específica sobre las barreras generacionales de participación de gremios, suceptible de ser explorada en estudios futuros.

Líneas futuras de investigación

A partir de los hallazgos obtenidos, se identifican varias líneas de investigación que podrían ampliar y consolidar el campo de estudio. En primer lugar, resulta pertinente desarrollar estudios comparativos entre países que analicen cómo el emprendimiento y la gestión de los negocios odontológicos se despliegan en distintos entornos regulatorios y culturales, en la línea del propio testimonoio del OD8 entre México y Estados Unidos. En segundo lugar, se recomienda validar con la aplicación profesional del Modelo de Gestión Dental Growth propuesto en esta tesis en otras regiones de México, así como explorar su aplicabilidad a otras profesiones de servicio de salud con una estructura de microempresa similar a la del consultorio dental.

Se advierte la necesidad de fortalecer la producción de literatura académica propia, robusta y sostenida en el tiempo sobre administración y modelos de gestión aplicados al sector

odontológico, que trascienda el enfoque predominante técnico-clínico de la literatura existente. Esta línea de trabajo debería nutrir tanto la formación de pregrado y posgrado en odontología como los programas de capacitación de los colegios profesionales, y sentar las bases para el desarrollo de esquemas de asesoría especializada en gestión, construidos sobre el modelo propuesto en esta investigación. Se recomienda a la Asociación Dental de León incorporar módulos de capacitación en gestión, finanzas y mercadotecnia dentro de su oferta de educación continua, dado que estas áreas registraron los niveles más bajos de favorabilidad (<70%) entre los odontólogos titulares encuestados.

Finalmente, se establece la necesidad de expandir los horizontes de este campo de estudio de cara al futuro. Se propone como línea de investigación prioritaria la realización de estudios comparativos transversales entre la gestión del negocio odontológico en economías anglosajonas altamente corporativizadas como en Estados Unidos de Norteamérica caracterizado por sus redes de Dental Support Organizations (DSO) y las dinámicas de las clínicas en América Latina. Esta comparativa internacional permitirá profundizar en cómo los factores culturales, económicos y normativos moldean la adopción de modelos consolidades en la región.

Referencias

Antoniadou, M. (2022). Leadership and managerial skills in dentistry: characteristics and challenges based on a preliminary case study. *Dentistry Journal*, *10*(8), 146.

Attewell, P. (1990). What is skill?. *Work and occupations*, *17*(4), 422-448.

Babativa, H., Rubiano, P. A., Velásquez, T., González, J., Vega, M., & Gaona, N. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de investigación*, *21*(1), 88-103.

Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, L. (2018). Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú. *Universidad del Pacífico*.

Castellanos, E. (2026). *Encuesta Gestión del Negocio Odontológico*. Google forms. https://docs.google.com/forms/d/104zNB_HbToI9ztFvDYyV40L9FGQ1XQBHBvM05unlUGk/edit

Castellanos, E. (2026). *Entrevista Gestión del Negocio Odontológico*. Google forms. *https://docs.google.com/forms/d/1suKMA_JNCa81dsE7Xmwg6t_njOxcjoQWKFKvhWmuqIE/edit*

Chen, H. T. (2006). A theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. *Research in the Schools*, *13*(1), 75.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana*, *2*(4), 6.

Christensen, K. (2026, 3 junio). *Harvard Deusto las revistas*. https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-rita-mcgrath-la-nueva-logica-estrategica

Chong de la Cruz, I. (2007). Métodos y técnicas de la investigación documental. En H. A. Figueroa Alcántara y C. A. Ramírez Velázquez,(Coords). *Investigación y docencia en bibliotecología* (pp. 183-201). UNAM.

Chuquimarca, C., Lincango, J., & Taco, J. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista electrónica TAMBARA*, *9*(52), 718-731.

Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley & Sons.

Consultorios Dentales: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad | Data México. (s. f.). Data México.

Dávila, A. F. Á., Luegas, F. A. H., Pinto, T. C. R., & Mayorga, L. V. (2016). La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, *1*(6), 35-52.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, *5*(1), 1-4.

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist, 34*(10), 906–911.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, *76*(1), 37-74.

González, C., & Adrada, R. (2023). Liderazgo humanista: seis claves para ponerlo en práctica. *Harvard Deusto business review*, (337), 72-82.

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of business venturing*, *25*(2), 217-229.

Hair, B., WC, B., BJ, A., & RE, B. WC, & Anderson, RE (2019). Multivariate Data Analysis. *Wiley Series in Probability and Statistics*.

Herbert, T. T., & Brazeal, D. V. (1998, January). The future of the corporation: Corporate entrepreneurship on the fly. In *Annual Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, Clearwater, Florida*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, p. 84). México: Mcgraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación. 6ta Edición Sampieri. *Soriano, RR (1991). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés*, 150-155.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. In D. L. Sexton, & H. A. Landstrom (Eds.), *Handbook of entrepreneurship* (pp. 45–63). Blackwell.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2017). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1-16.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, *25*(2), 57-75.

Ibarra Sáiz, M. S., González Elorza, A., & Rodríguez Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, *29*(6), 963-989.

Ireland, R. D., Withers, M. C., Harrison, J. S., Boss, D. S., & Scoresby, R. (2023). Strategic entrepreneurship: A review and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *47*(2), 495-523.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s/f). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, *33*(7), 14-26.

Katz, R. L. (1955). "Skills of an effective administrator". *Harvard business review*, vol. 33(1), p. 33-42.

Kodali, M. V. R. M., Kodali, U. S., Gadicherla, S., Smriti, K., Singh, A., & Khurshid, Z. (2025). The role of soft skills in dental education: challenges and importance. *European Journal of Dentistry*, *19*(03), 851-859.

Leading the four generations at work. (2020, diciembre 1). *Amanet.org*. https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/

López Lemus, J. A., & Garza Carranza, M. T. D. L. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y administración*, *65*(3).

Lozano, L. S. (2026, 3 junio). *Harvard Deusto las revistas*. https://www.harvard-deusto.com/una-herramienta-para-anticipar-la-perdida-de-ventaja-competitiva

Matteson, M. L., Anderson, L., y Boyden, C. (2016). "Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning". *Libraries and the Academy*, vol. 16(1), p. 71-88.

McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1997). *The Entrepreneurial Mindset*. Harvard Business School Press.

Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (Eds.). (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. Sage.

Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship research journal*, *5*(4), 251-268.

Morales García, M. H., López, R. F., López Alvarado, M. Á., & Calderón Neira, J. D. R. (2023). Administrative and management skills in dental practice. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *14*(27).

Neumann, K. Quantitative Research Designs and Approaches Hans E. Fischer University of Duisburg-Essen, Essen, Germany William J. Boone Miami University, Oxford, Ohio

Ornelas, M. C. P. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados y Negocios*, (12), 125-146.

Passemard, D., & Kleiner, B. H. (2000). Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, *23*(7-8), 111-117.

Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, *55*(1), 43-51.

Peterson, T. O., y Van Fleet, D. D. (2004). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills". *Management decision*, vol. 42(10), p. 1297-1308.

Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, *75*(4), 453-465.

Rojas, L. A. C. (2024). Competencias blandas relacionadas con la gerencia estratégica y el sistema de gestión de laboratorios de calidad. *Gestión y Gerencia*, *18*(1), 1-18.

Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, *26*(4), 465-475.

Ronquillo, M. B. B., Jínez, P. E. V., & Benavides, M. L. R. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, *8*(11), 880-893.

Saberi, S. (2024). Entrepreneurial Strategies for Dental Startups and Private Practices. *Journal of Oral and Dental Health Nexus*, *1*(1), 61-69.

Saunders, M. (2009). *Research methods for business students*. Person Education Limited.

Schuetz, H. (2011). Acquiring social skills-the key to professional success. *Retrieved July*, *21*, 2013.

Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.

Valencia-Arias, A., Flórez, L. G., Restrepo, L. A. M., López, A. M. U. L. U., & Restrepo, I. M. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (52), 143-159.

Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. *The Blackwell handbook of strategic management*, 655-673.

Younas, A., Fàbregues, S., & Creswell, J. W. (2023). Generating metainferences in mixed methods research: A worked example in convergent mixed methods designs. *Methodological Innovations*, *16*(3), 276-291.

Anexo 1: Instrumento de investigación cuantitativa

Instrumento de investigación cuantitativa

Objetivo de la investigación: Desarrollar un Modelo Gestión basado en el emprendimiento estratégico para los consultorios dentales de León, Gto., orientado a optimizar la rentabilidad, potenciar la generación de valor y asegurar su ventaja competitiva sostenible en el mercado local.
Hipótesis: La implementación de un modelo de gestión basado en el emprendimiento estratégico en los consultorios dentales de León, Gto., influye significativamente en la generación de una ventaja competitiva, lo que a su vez favorece la creación de valor y optimización de la rentabilidad, contribuyendo a su sostenibilidad a largo plazo.

Modelo: Elementos y subelementos de las habilidades blandas

Concepto		item
Información General	1	¿A qué grupo de edad pertenece?
	2	Indique el tiempo de funcionamiento de su consultorio odontológico
	3	¿Cuántos pacientes atiende en promedio al día?
I. Habilidades de comunicación *(Communication skills)*	4	¿Mantiene contacto visual y un tono de voz adecuado al explicar el diagnóstico para transmitir seguridad y reducir la ansiedad del paciente?
	5	¿Se enfoca en brindar una atención personalizada y humana que fortalezca el vínculo con el paciente y asegure su fidelidad?
	6	¿Adapta su discurso técnico a nivel de comprensión del paciente para asegurar una comunicación clara y eficiente?
	7	¿Muestra empatía ante el dolor o temor del paciente, adaptando el ritmo de la consulta a su estado emocional?
	8	¿Transmite instrucciones de trabajo a su personal auxiliar de forma oral y escrita con precisión, evitando ambigüedades en la operación clínica?
	9	¿Aplica técnicas de negociación para llegar a acuerdos de pago o planes de tratamiento alternativos?
	10	¿Resuelve quejas de pacientes de manera asertiva, evitando escalar el conflicto y buscando el consenso?
	11	¿Utiliza software especializado o escáner intraoral para mostrar resultados proyectados al paciente?
II. Resolución de problemas y pensamiento crítico *(Problem-solving and critical thinking)*	12	¿Basa sus tratamientos complejos en la evidencia científica reciente, por encima de su experiencia personal o intuición?

	13	¿Facilita que el nuevo personal se integre a la filosofía y valores de su clínica?
	14	¿Analiza críticamente las sugerencias de su equipo antes de aceptarlas?
	15	¿Qué tan capaz es de mantener una concentración intensa en su trabajo clínico o administrativo de forma persistente hasta finalizarlo?
	16	¿Prioriza las tareas clave de la clínica sin distraerse del objetivo?
	17	¿Propone soluciones innovadoras y creativas para mejorar la experiencia del paciente o la eficiencia de su consultorio?
III. Trabajo en equipo *(Teamwork)*	18	¿Existe en su consultorio un ambiente de confianza donde el personal se siente motivado y con libertad para proponer mejoras en la atención?
	19	¿Se comunica eficazmente con los colaboradores para asegurar los objetivos de la consulta?
	20	¿Qué tan importante es asumir la responsabilidad por las decisiones y resultados obtenidos por el grupo de trabajo?
	21	¿Comprende con claridad cuándo su función debe ser de líder y cúando debe ser de colaborador dentro de la clínica?
	22	¿Reconoce y aprecia las actitudes y el buen desempeño de sus colaboradores?
	23	¿Muestra empatía ante las situaciones personales o profesionales que afectan a los miembros de su equipo?
	24	¿Procura la capacitación de los empleados en temas relacionados con su superación personal o aumentar competencias?
IV. Liderazgo (Leadership)	25	¿Realiza acciones concretas para mantener a su equipo motivado?
	26	¿Se preocupa por crear un ambiente que evite la rotación de su personal?
Pregunta control	27	¿Cree que Hugo Sánchez es buen dentista?
	28	¿Mide regularmente el rendimiento de su equipo con criterios objetivos?
	29	¿Interviene de forma justa para resolver problemas entre sus empleados?

	30	¿Actúa con integridad ante dilemas éticos en la atención al paciente o en el negocio?
	31	¿Sabe delegar tareas importantes en lugar de controlarlo todo?
	32	¿Gestiona eficazmente a los colaboradores para garantizar que se alcancen las metas de la clínica?
	33	Identifique ¿Qué estilo de liderazgo predomina en su gestión?
V. Gestión de la información y formación continua *(Management of information and ongoing education)*	34	¿Participa con regularidad en programas de actualización clínica para aplicar tratamientos basados en evidencia?
	35	¿Documenta y comparte con su equipo los conocimientos adquiridos por la experiencia para mejorar los procesos de la clínica?
	36	¿Fomenta la capacitación continua de su equipo tanto en nuevas técnicas dentales como en procesos de gestión para mejorar la eficiencia de la clínica?
	37	¿Ha cursado programas de formación en gestión empresarial o habilidades administrativas para fortalecer la rentabilidad y el liderazgo de su clínica?
	38	¿Evalúa e integra activamente nuevas tecnologías (como odontología digital) y cambios en las preferencias de sus pacientes para mantener competitiva la clínica?
VI. Emprendimiento *(Entrepreneurship)*	39	¿Evalúa la estructura de su clínica para identificar y optimizar procesos operativos?
	40	¿Identifica oportunidades de negocio odontológico para ajustar su oferta a las necesidades actuales de los pacientes?
	41	¿Establece redes profesionales con el fin de crear alianzas estratégicas y mantenerse actualizado sobre las mejoras prácticas del sector?
	42	¿Atrae pacientes potenciales o aliados comerciales que beneficien la rentabilidad de la clínica?
	43	¿Con qué frecuencia realiza usted un contacto personalizado con sus pacientes tras una intervención para evaluar su bienestar y asegurar su retorno a la siguiente cita de control?
	44	¿Dedica tiempo para fortalecer sus habilidades en gestión dental y mercadotecnia especializada?

Anexo 2: Instrumento de investigación cualitativa

Instrumento de investigación cualitativa: Entrevista semiestructurada

La presente entrevista se realiza con el propósito de conocer a profundidad los desafíos, estrategias y necesidades específicas que enfrentan en su práctica profesional como dueños de su propio negocio.
La información recabada en este formulario se utilizará de forma estrictamente confidencial y anónima para fines de investigación académica; se solicita de su valioso apoyo para que responda de forma concreta, honesta y reflexiva.
Para cualquier duda o aclaración se puede poner en contacto con: Elodia Castellanos Suárez, al correo: elodia.castellanos@iberoleon.edu.mx

Entrevistador	
Fecha de entrevista	
Horario	
Lugar de la entrevista	

Datos personales

Nombre del Entrevistado				
Generación	1942-1964	1965-1980	1981-1996	1997-2012
Grado último de estudios				
Fecha apertura de consultorio				
Universidad donde estudiaste				
Ubicación del consultorio				

I. Mentalidad emprendedora

1. ¿Qué fortalezas personales fueron determinantes para transformar tu idea en un consultorio real?
2. ¿Qué experiencias previas (*ya fueran en otras clínicas o incluso fuera de la odontología*) fueron las que más influyeron en tu decisión de emprender?
3. ¿Qué consideras que fue lo más díficil para que el consultorio empezara a funcionar?
4. ¿Qué es lo que más te satisface personalmente de haber tomado el camino de ser el dueño de tu propia clínica?

II. Liderazgo y cultura emprendedora

5. Desde que abriste, ¿cómo has ido puliendo tu estilo de liderazgo y tu forma de tomar decisiones?
6. En cuanto a la comunicación, ¿sientes que tus colaboradores tienen la confianza para resolver problemas operativos por sí mismos o prefieres que te consulten siempre?
7. ¿Cuál es tu secreto para que tu equipo se sienta dueño del proceso y busque mejorar la experiencia del paciente por iniciativa propia?
8. Qué cursos que no sean de odontología has tomado?

III. Planeación y estrategia

9. ¿Qué hace que su consultorio sea diferente a todos los demás? *(propuesta de valor única, porque elegirlo a usted y no a otro)*
10. ¿Cómo logras que nuevas personas se enteren de que existes y se animen a agendar su primera cita contigo?
11. ¿Cuál es tu fórmula para que confíen en ti y lograr que se conviertan en pacientes leales?
12. ¿Cómo detectas nuevas oportunidades en el mercado para decidir cuál será tu siguiente inversión o servicio?
13. ¿De qué manera usas los comentarios de tus pacientes para rediseñar la experiencia en el consultorio o crear nuevos servicios?
14. ¿Cuáles son tus metas principales para los próximos años?
15. ¿Cuál es tu visión para que esta clínica se convierta en una institución que perdure, incluso después de que decidas pasar la estafeta a una nueva generación?

IV. Gestión estratégica de recursos

16. ¿Cómo has aprendido a equilibrar mejor tu tiempo, capital y equipo para que el consultorio sea cada vez más competitivo y eficiente?
17. ¿Podrías describir alguna oportunidad que hayas detectado a tiempo y cómo la convertiste en un éxito para tu consultorio?
18. ¿Qué dinámicas usas para que tu equipo aporte ideas creativas y cómo las ponen a prueba antes de lanzarlas oficialmente?

V. Creación de riqueza (beneficios organizacionales, sociales e individuales)

19. ¿Cómo te ha ayudado hacer equipo con otros profesionales o empresas para que tu consultorio crezca más allá de lo que podrías haber hecho tú solo?
20. ¿En qué indicadores te fijas para saber si su negocio está siendo productivo y creando valor? *(Finanzas, satisfacción de pacientes, reputación)*
21. ¿Cómo sientes que su consultorio ha mejorado la vida de tus pacientes y a las personas que les has dado una oportunidad de empleo?
22. En retrospectiva, ¿cuáles han sido los factores clave que explican el éxito y la permanencia de tu negocio?
23. En su experiencia, ¿qué error te gustaría evitar o qué harías de forma diferente?
24. ¿Cuál es el consejo de oro que le darías a un odontólogo para que quiere construir un proyecto que trascienda a largo plazo?

Anexo 3: Carta colaboración

León, Gto. a 6 de marzo de 2026

Asunto: Invitación a colaborar en la Investigación Doctoral en Administración.

Estimado Dr (a).

Le escribo en mi calidad de doctorante para solicitar su invaluable colaboración en mi proyecto de investigación titulado: **El Emprendedurismo Estratégico de los consultorios dentales en Léon, Gto. 2020-2025: un Modelo de Gestión sostenible.**

El objetivo central de este estudio es modelar los elementos estratégicos que han permitido a los odontólogos y empresarios mantener una gestión competitiva.

Detalles de la colaboración:

- **Actividad:** Responder una encuesta estructurada bajo la escala de Likert.
- **Tiempo estimado:** Aproximadamente 3-5 minutos.
- **Confidencialidad:** Los datos recabados serán utilizados estrictamente con fines académicos y procesados de manera anónima, de acuerdo con la Ley de Protección de Datos Personales.

Su experiencia nos permitirá generar un modelo sólido que contribuya al fortalecimiento del sector odontológico local, transformando la experiencia clínica en conocimiento científico que beneficie a futuras generaciones de colegas.

Puede acceder a la encuesta a través del siguiente enlace o bien por el código QR anexo:

ENCUESTA GESTIÓN DEL NEGOCIO ODONTOLÓGICO

Agradezco de antemano su tiempo y su disposición para apoyar la investigación. Quedo a su entera disposición para resolver cualquier duda o compartir los resultados finales del estudio si así lo desea. Y le reitero mi compromiso por dar un taller o charla referente a temas administrativos y/o mercadológicos.

Atentamente,

Mtra. Elodia Castellanos Suárez
Doctorante en Administración por la Universidad Iberoamericana León
elodia.castellanos@iberoleon.edu.mx
WA 4771893919