



# LA DENTISTA que **incluyó** a **todos** los **brasileños**

El caso de una emprendedora que se propuso llevar servicios dentales de calidad a la mayor población posible, con un modelo empresarial sólido y eficiente.

## ALEJANDRO SALCEDO

**M**ichael Chu es un académico de Harvard, experto en liderazgo y microfinanzas, quien se enfoca en el uso de mecanismos de mercado para crear rentabilidad económica y valor social. Por su lado empresarial, es también director de IGNIA Fund y asesor *senior* de Pegasus Venture Capital, enfocados en invertir en países en desarrollo.

Michael, con motivo de la Semana Internacional MEDEX, conversó con *istmo* sobre un caso interesante de un negocio exitoso que se enfoca en llevar servicios dentales de calidad a los brasileños de todos los estratos socioeconómicos.

**El caso que expusiste durante la Semana Internacional del Executive MBA (MEDEX), fue el de Sorridents, un proyecto para hacer la atención dental accesible para todos en Brasil. ¿Podrías comentarnos sobre el caso?**

El caso trata sobre la doctora Carla Sarni, fundadora de Sorridents, que es la cadena de clínicas dentales más grande de América Latina. El propósito es muy importante, es traer calidad mundial en atención dental a un precio accesible a la base de la pirámide de Brasil, es decir, los sectores C y D del mercado, que es la mayoría de los ciudadanos brasileños, 60% o 70% de la población. Para enfatizar esa diferencia, Sorridents tiene un modelo donde cobra un tercio de lo que cobraría una clínica dental, pero entrega una atención dental de calidad mundial que, en el mejor de los casos, las clínicas privadas se acercarían a eso.

**¿Cómo se hace viable este modelo?**

Contestando esa pregunta es por qué escribí el caso. Son varias cosas que se juntan en una forma coherente y muy poderosa, empezando desde un enfoque en el cliente -el de la base de la pirámide-, y en el equipo de Sorridents, mediante el cual se ofrece confort, comodidad y calidad. Se logró un modelo para que esa mayoría de la gente de Brasil tuviera el acceso, definido principalmente por dos aspectos: precio, y ubicación, en los barrios populares.

El confort está basado en un modelo de franquicias, donde la imagen que se plantea en el consultorio, las butacas de los dentistas,



**Tiene un modelo donde cobra un tercio de lo que cobraría una clínica dental, pero entrega una atención dental de calidad mundial que, en el mejor de los casos, las clínicas privadas se acercarían a eso.**

es absolutamente uniforme a través de toda la cadena, y es de calidad *top*. Entonces, en términos de comodidad, importa mucho dónde está ubicado y la facilidad de tener toda la atención odontológica bajo un mismo techo. También como parte de esto, Sorridents le da crédito a las personas para tratamientos dentales que se pueden prolongar por semanas o meses, para que lo pueda ir solventando.

Para dar una apreciación concreta de la calidad, la doctora Sarni, estaba en mi clase en Harvard Business School cuando di con el caso. Un día me preguntó si podía arreglarle una visita a la Escuela Dental de Harvard. Ella regresó de aquella reunión muy aliviada, según me comentó, porque pudo asegurarse de que los equipos que utilizaban allí eran iguales a los de Sorridents.

El modelo de negocio que puede aportar todo eso depende de varias cosas: uno es tener éxito al captar clientes. Tiene economías de escala que justamente le dan el volumen para obtener descuentos. Un factor diferencial en los costos clave es el funcionamiento. Por ejemplo, el ítem más grande en el estado financiero son los dentistas. Sorridents ha desarrollado un sistema propio para hacer la agenda de los clientes, con el cual aseguran la óptima utilización de su recurso más caro, así como también los insumos y la construcción de la clínica por su volumen.

También van directamente a los proveedores, cortando intermediarios, con el cual hay un factor importante de precios más bajos. Después, han desarrollado propiedad intelectual para su sistema de programación de visitas, pero también incluye un ERP único y un CRM, que también es desarrollado por ellos. Como toda operación a nivel *retail*, lo que importa mucho es la ubicación. Entonces un dentista puede solicitar una franquicia y decir que está interesado en cierta colonia, pero la ubicación del lugar exacto lo determina Sorridents a través de un sistema de propietario.

**Suena robusto por la mezcla de varios factores. El mercado al que va dirigido, pero también la maximización de los recursos y el desarrollo de propiedad intelectual propia, que no está solamente enfocada al tema dental. ¿Cuál es el punto**

**en este caso, es muy interesante para los estudiantes ver que el camino nunca es directo, que puede haber retos muy grandes, que en este caso no tenían nada que ver con el modelo de negocio, sino con el financiamiento.**



**de inflexión que hizo que la fundadora volteara a ver precisamente a la base de la pirámide? ¿Por qué con este modelo? Con todo lo ha desarrollado, podría posicionarse perfectamente en otro lugar.**

La doctora Carla es, como diríamos en inglés, *a force of nature*, emprendedora, simpatiquísima, con unas energías bárbaras. Es una persona de origen humilde que nació en un poblado rural cerca de Sao Paulo y que creció en una familia donde su padre era un chofer de autobús y su madre modista. Es una persona que nunca tuvo los recursos como para soñar que iba a ser dentista, pero tenía un primo que estaba estudiando para la admisión. Ella siempre muy buena estudiante, aplicó y la aceptaron. Entonces se convirtió en dentista, pero siempre con una idea.

Una cosa que le impresionó muchísimo como estudiante es que tuvo sesiones de prácticas donde atendía a las poblaciones de menos recursos, con todo el material de primera de su escuela dental. Entonces eso le quedó mucho en la mente. Cuando se graduó, fue a Sao Paulo y empezó su primer trabajo en una clínica en un barrio popular, que era como las clínicas en las colonias populares: de mala apariencia, con muchas dificultades. Le horrorizó el material que utilizaban y el nivel de calidad. Duró pocos días ahí.

Luego, se empleó en un consultorio dental para segmentos A y B en una avenida de mucha reputación en Sao Paulo. Era una situación, cuenta, en donde quien menos importaba era el cliente: cobraban caro, pero si llegaba las cinco, se iban. Entonces pensó que esto tampoco era para ella. Finalmente, un día iba caminando por barrios populares, y vio una clínica dental que parecía desocupada. Ella empezó ahí su práctica dental y fue descubriendo varias cosas.

Primero, que ella está muy centrada en el cliente. Segundo, que tenía que operar en el horario que le conviene a la gente. Eso le dio una perspectiva de poder hacer lo que ella quería cuando era estudiante, que era traer a la mayoría de la gente un tratamiento de cierto nivel, con un estándar de calidad mundial muy interesante.

**Debe haberse topado con muchos retos en sus inicios. ¿Cuáles fueron estos hitos**

**que tuvo que ir sorteando con Sorridents, por ejemplo, desde una perspectiva financiera u operativa?**

Sí, el caso habla de cómo fue desarrollando el modelo con el cual terminó y cómo empezó a juntar bajo un mismo techo la tensión de cubrir las necesidades odontológicas, y al mismo tiempo mantener una visión muy clara de proyectar una imagen de primera hacia el exterior. En barrios populares, colores brillantes y siempre limpios, material de primera.

Pero no nació como una franquicia sino, como todo emprendedor: montó una clínica, le fue muy bien, montó varias otras butacas, empleó dentistas. Después hizo socios a los dentistas y juntos montaron clínicas y compartieron las ganancias. Fue desarrollándose con todos los desafíos de un primer negocio, hasta que llegó a la modelo de franquicias. En éste, la franquicia le pagaba a la empresa un porcentaje de las ventas, que va a un fondo de marketing.

Los desafíos que tuvo, para obtener capital para crecer fueron muchos, como sucede con todo emprendedor en la región. La mayor crisis en realidad no nació del modelo de negocio, que fue muy robusto desde el comienzo. Sucedió que, al haber todavía mucha demanda insatisfecha, Carla se lanzó a buscar financiamiento para extender la cadena.

Le llegó entonces como algo del cielo financiamiento de un programa gubernamental del Banco de Desarrollo de Brasil: tasas bajas, plazos extendidos, período de gracia, algo soñado por un emprendedor. Entonces empezó a comprometerse a una expansión muy grande y, como pasa a veces, de repente el gobierno acabó con el programa. La pobre doctora ya había montado clínicas contando en ese financiamiento, pero además se había comprometido con los proveedores de equipos y gente que la estaba apoyando porque había sido una experiencia positiva tratar con ella. De repente no tenía más financiamiento y eso la llevó a una situación donde por poco quiebra.



**si uno trata de crear algo nuevo, lo más probable es que el plan inicial no se cumpla y entonces habrá que adaptarse. En el caso de Carla, tuvo que adaptarse a esas situaciones financieras**

Para ilustrar mejor lo que sucedió entonces, ante el compromiso con los proveedores e incluso con sus empleados, ella vendió su casa a mitad de precio y se mudó a un apartamento muy pequeño. También obtuvo un financiamiento de emergencia, que como bien sabemos se hace con tasas altas.

Sin embargo, como la vida es un conjunto de buenos modelos y suerte, en medio de esa situación, el diario más prestigioso de Sao Paulo realizó un evento donde se nombra al emprendedor o emprendedora del año. Era una de las tres finalistas, así que acudió a la cena de premiación, en donde un panel distinguido iba a elegir al ganador. Ella ganó el premio y conoció ahí mismo a una empresaria que es la dueña y motor de una cadena de tiendas muy grande en Brasil. Ella la presentó con algunos bancos y en 30 días obtuvo un financiamiento que pudo ayudarle a salir de sus crisis.

En este caso, es muy interesante para los estudiantes ver que el camino nunca es directo, que puede haber retos muy grandes, que en este caso no tenían nada que ver con el modelo de negocio, sino con el financiamiento.

Básicamente, habiendo construido un modelo muy robusto, cuando solucionó esta parte financiera, logró superarse. Parte del caso es descubrir que los resultados financieros, tanto para la franquicia como para la franquicia maestra de Sorridents, son estupendos, son muy superiores al promedio, lo cual le ha permitido crecer y desarrollarse de forma significativa.

El caso fue escrito hace unos años, Sorridents tenía 175 clínicas, hoy tiene 480, más un *pipeline* de dentistas que ya han acordado ser franquiciados y están esperando solamente que Sorridents complete la apertura. Además, hoy cuenta con otras 400 unidades, pues el modelo se diversificó a servicios de oftalmología, estética e incluso vacunación.

**Con esto último, me viene a la cabeza un elemento que no siempre está tan claro en las personas de empresa.**

**Lo has mencionado de dos maneras en el caso de Sorridents. ¿Qué tan determinante es el factor de la suerte de cara al desarrollo de estos emprendimientos, sabiendo todas las dificultades que tiene plantear este factor?**

En realidad, me interesan mucho los casos donde hay una disrupción de lo establecido. Evidentemente, fue una disrupción enorme en una industria muy establecida, la de odontología. Cuando uno hace eso, en términos futbolísticos, se debe tener mucho juego de cintura, porque si es un modelo nuevo, seguramente el riesgo de ejecución es muy grande, mayor que simplemente replicar algo que ya existe.

Entonces es muy claro: si uno trata de crear algo nuevo, lo más probable es que el plan inicial no se cumpla y entonces habrá que adaptarse. En el caso de Carla, tuvo que adaptarse a esas situaciones financieras como startup, donde por culpa del financiamiento entra en una situación muy difícil. Primero con la responsabilidad personal de cumplir con sus obligaciones, lo cual le permitió sobrevivir, con muchos sacrificios. Después sí fue muy afortunado que obtuviera algunos contactos para salir de la crisis. Para mí eso refleja que es bueno tener suerte, pero es bueno también tener la capacidad de aprovecharla.



**Se decía en la Ilustración que la suerte es el encuentro entre la preparación y la oportunidad. ¿Qué tiene que enseñar el caso de Sorridents? ¿Cuáles son las lecciones que deberían de quedarse, sobre todo teniendo presente, los conceptos de liderazgo y sostenibilidad?**

Me parece muy importante el liderazgo, porque desde mi perspectiva, para quienes estamos en escuelas de negocio, esencialmente nuestra meta e interés es el liderazgo; es cómo las personas pueden llegar a ser eficaces para poder ejecutar en situaciones inciertas. Este es un gran caso de liderazgo, de formar equipo y de poder tomar decisiones en situaciones graves. Por otro lado, me parece muy interesante atar el concepto de sustentabilidad con el hecho de tener un modelo que atiende algo muy importante: la salud de la mayoría de los brasileños, pero con un modelo que es altamente rentable en lo comercial, y cómo uno se compagina con el otro, porque la sustentabilidad quiere decir que tiene que durar a través del tiempo para tener impacto, debe crecer. Eso es, a fin de cuentas, lo que posibilita un modelo comercial robusto.

**¿Cuál es la importancia de llevar a cabo eventos como la Semana Internacional MEDEX?**

Hay dos aspectos importantes. Uno es exponer a este grupo a ideas nuevas, a solidificar conceptos que va desarrollando, y en ese sentido es la preparación profesional de los participantes del MEDEX. La segunda es el cruce de ideas con personas que vienen de diversos lados. Un encuentro así, tanto para los mexicanos como para los extranjeros, es exponerse a personas muy distintas, aunque estén en el mismo programa.

Para cumplir nuestra misión, en IPADE y Harvard Business School, nuestro rol es hacer que la gente cambie su comportamiento. Si la persona entra, tiene la experiencia educativa y termina para hacer exactamente lo mismo, ¿para qué sirve? Por ello nuestra definición de éxito es que la gente que participa en un programa salga actuando de otra manera.

La única forma de lograr esto es cambiar cómo la gente piensa. Esto solo pasa cuando uno está expuesto a ideas nuevas, a enfoques nuevos, a culturas distintas. Esto es lo que me parece que da gran valor de estos encuentros. </>



El entrevistador es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## LIDERAZGO, MOTOR IMPULSOR DE CAMBIO

---

Solo quienes lo viven día a día, comprenden la magnitud de ejercerlo con responsabilidad; de comenzar con la evolución personal, para generar un crecimiento colectivo; de ver en los problemas, oportunidades; y en los diferentes puntos de vista, otras perspectivas de la realidad de los negocios.

### Hablemos de Alta Dirección

#### DA EL SIGUIENTE PASO

Acompañamos a los líderes en las diferentes etapas de su desarrollo personal y profesional. Proponemos la opción de la oferta académica a cada aspirante, de acuerdo con su momento de vida, experiencia y grado de responsabilidad.



[ipade.mx](https://ipade.mx)