



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Administración

Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas

**Planeación estratégica para la eficiencia en los servicios
odontológicos. Estudio de caso: Centro de Odontología
Avanzada.**

Tesis

Que para obtener el grado de
Maestro en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas

Presenta:

Lic. Emilio Herrera Sánchez

Director de Tesis:

Dr. Mariano Velasco Torres

Puebla, Pue. Agosto de 2016

Contenido	
1.1 Justificación.....	9
1.2 Problema de Investigación.....	11
1.3 Hipótesis	12
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 General.....	12
1.4.2 Particulares.....	12
1.5 Métodos y técnicas de investigación.....	13
Capítulo 2. Descripción del objeto de estudio	14
2.1 Características generales.....	14
2.1.1 Localización.....	16
2.1.2 Características demográficas	22
2.1.3 Características sociales	27
Capítulo 3. Marco Teórico.....	39
3.1 La planeación Estratégica.....	39
3.2 Enfoques de la planeación estratégica.....	40
3.3 Implementación de la planeación estratégica.	42
3.4 Componentes de la Planeación estratégica	42
3.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	45
Capítulo 4. Resultados de investigación.	48
4.1 La misión.	48
4.2 La visión.....	49
4.3 Valores.....	50
4.4 FODA.....	50
4.5 La planeación estratégica en el Centro de Odontología Avanzada.	53
Conclusiones.....	57

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama administrativo del Centro de Odontología Avanzada.....	14
Figura 2 Ubicación geográfica del municipio de Puebla.....	17
Figura 3 Ubicación geográfica del municipio de Tehuacán.....	18
Figura 4 Ubicación geográfica de la ciudad de Tehuacán.....	20
Figura 5 Recorrido trazado de Puebla a Tehuacán.....	21

Índice de diagramas

Diagrama 1 Origen FODA.....	47
Diagrama 1 FODA del Centro de Odontología Avanzada.....	51

Índice de Graficas

Gráfica 1 Población total en el municipio de Puebla 1995-2010.....	22
Gráfica 2 Población total en el municipio de Tehuacán 1995-2010.....	23
Gráfica 3 Relación hombres-mujeres en el municipio de Puebla, 1995-2010.....	24
Gráfica 4 Relación hombres-mujeres en el municipio de Tehuacán 1995-2010....	24
Gráfica 5 Edad mediana en el municipio de Puebla 2000-2010.....	25
Gráfica 6 Edad mediana en el municipio de Tehuacán 2000-2010.....	26
Gráfica 7 Matrimonios en el municipio de Puebla 1994-2014.....	28
Gráfica 8 Matrimonios en el municipio de Tehuacán 1995-2014.....	28
Gráfica 9 Divorcios en el municipio de Puebla 2000-2013.....	29
Gráfica 10 Divorcios en el municipio de Tehuacán 2000-2013.....	29
Gráfica 11 Población derechohabiente a servicios de salud en el municipio de Puebla 2000-2010.....	32
Gráfica 12. Población derechohabiente a servicios de salud en el municipio de Tehuacán 2000-2010.....	33
Gráfica 13 Tasa de alfabetización de personas de 15 a 24 años en el municipio de Puebla 1995-2010.....	34
Gráfica 14 Tasa de alfabetización de personas de 15 a 24 años en el municipio de Tehuacán 1995-2010.....	34
Gráfica 15 Trabajadores permanentes y eventuales afiliados al IMSS en el Municipio de Puebla 1997-2011.....	35
Gráfica 16 Trabajadores permanentes y eventuales afiliados al IMSS en el municipio de Tehuacán 1997-2011.....	35

Gráfica 17 Trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE en el municipio de Puebla 2009-2011.....	36
Gráfica 18 Trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE en el municipio de Tehuacán 2009-2011.....	36

Índice de tablas

Tabla 1 Ruta a seguir del municipio de Puebla al municipio de Tehuacán.....	20
Tabla 2 Porcentajes de población según estratos de edad en el municipio de Puebla 2010.....	26
Tabla 3 Porcentajes de población en el municipio de Tehuacán 2010.....	27
Tabla 4 Hogares en el municipio de Puebla 2010.....	30
Tabla 5 Servicios de viviendas en el municipio de Puebla 2010.....	30
Tabla 6 Hogares en el municipio de Tehuacán 2010.....	31
Tabla 7 Servicios de viviendas en el municipio de Tehuacán 2010.....	31
Tabla 8 Datos socioeconómicos del municipio de Puebla 2008-2010.....	37
Tabla 9 Datos socioeconómicos del municipio de Tehuacán 2008-2011.....	37

Introducción

La importancia de la investigación radica en la carencia de conocimientos administrativos y escasa formación de la materia en los odontólogos, lo cual se vuelve un problema cuando se presenta en los consultorios de odontología, porque se ven afectados por la falta de planeación estratégica de los doctores, propiciando un mal manejo administrativo.

La misión y visión también se ve afectada, porque su falta no permite lograr un enfoque en los colaboradores, que los motive a conseguir objetivos específicos para el desarrollo de su lugar de trabajo.

Si logramos desarrollar métodos reales y factibles que aumenten la productividad en los consultorios, podremos dar salud a un mayor número de personas que se beneficiarán con ello a un bajo costo e inversión. Así mismo se requerirá de menor esfuerzo físico y un mayor aprovechamiento de las capacidades del personal en los centros de atención, para alcanzar en menor tiempo metas mesurables.

El nuevo estomatólogo debe ser capaz de actualizar sus historias clínicas, planificar sus tratamientos, prever el número de prestaciones realizadas, conocer un sistema de facturación, análisis de costos, precios de materiales, estadísticas, etc; sin embargo, cuando no se tiene conocimiento de cómo organizar los procesos antes mencionados no se puede realizar un seguimiento y una orientación del quehacer del estomatólogo.

Este trabajo de investigación se realiza con el auspicio del grupo de Investigación “Instituciones y Desarrollo” bajo la línea de Instituciones y Estrategias para el desarrollo.

El objetivo de esta investigación es determinar la importancia de la planeación estratégica en las microempresas que prestan servicios odontológicos,

propiciando una mejora en sus procesos organizativos y su posicionamiento en el mercado.

La técnica que se utilizó en este estudio fue la entrevista de profundidad, basada en un cuestionario con preguntas abiertas, además de la observación detallada del funcionamiento del consultorio. El cuestionario fue de carácter semiestructurado para identificar funciones y los procesos que realizan para la prestación de servicios odontológicos.

La investigación está organizada en cuatro capítulos, que comprende desde la parte del diseño de la investigación hasta los resultados.

En el capítulo uno se plantea el diseño de la investigación, donde se especifica la justificación de la investigación, el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología de la investigación.

La investigación es importante porque la administración es fundamental en la vida cotidiana de las personas, convirtiéndose en una materia indispensable para que cualquier empresa sea exitosa.

Ésta contiene herramientas que enfocadas al ramo de los sistemas de salud pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión del conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros para llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia. Se plantea como problema “el nuevo estomatólogo debe ser capaz de actualizar sus historias clínicas, planificar sus tratamientos, prever el número de prestaciones realizadas, facturación, análisis de costos, precios de materiales, estadísticas, sin embargo, cuando no se tiene conocimiento de cómo organizar todos estos procesos, no se lleva un seguimiento y una orientación del quehacer del estomatólogo”. El objetivo de la investigación es, determinar la importancia de la planeación estratégica en las microempresas que prestan servicios odontológicos para la mejora de procesos organizativos y un mejor posicionamiento en el mercado. En la parte

metodológica se planteó la realización de preguntas semiestructuradas como guía para realizar entrevistas a profundidad.

En el capítulo dos se considera la parte contextual de la investigación, en ella se describe los aspectos generales del objeto de estudio como la localización del Centro de Odontología Avanzada, también los aspectos demográficos, sociales y económicos, del lugar donde se encuentra; apoyado de gráficas tablas y mapas.

El capítulo tres hace referencia al marco teórico, acerca de la planeación estratégica que es definida por varios autores como una serie de etapas que consisten en la formulación de estrategias para alcanzar propósitos u objetivos. En la etapa de ejecución se basa principalmente en crear una cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración, mejorando la dirección y la gestión de la organización. Los enfoques de la planeación estratégica y la implementación de la misma por medio de la misión, visión, valores, objetivos, filosofía terminando con la explicación del análisis FODA crucial en una planeación estratégica.

En el capítulo cuatro se observa los resultados de este trabajo de investigación con propuestas de misión, visión, valores y FODA de la planeación estratégica en el Centro de Odontología Avanzada.

Capítulo 1. Diseño de la investigación

1.1 Justificación

En un entorno complejo, cambiante y dinámico, las empresas e instituciones han buscado diferentes formas de administrar efectiva y eficientemente los recursos humanos para el logro de sus objetivos, desarrollando prácticas que las conduzcan con un impacto en su desempeño y ventaja competitiva.

La administración es fundamental en la vida cotidiana de las personas, convirtiéndose en una materia indispensable para que cualquier empresa sea exitosa.

Ésta contiene herramientas que enfocadas al ramo de los sistemas de salud pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión del conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros para llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia.

La administración en los sistemas de salud es tan importante que muchas veces los médicos destacados son llamados a administrar los distintos niveles jerárquicos dentro de una empresa, careciendo algunas veces de la experiencia y preparación específica en la materia, o también existen casos donde los directivos son expertos en administración, pero desconocen los problemas de salud.

Finalmente se destaca la razón por la que los médicos necesitan de la administración para ofrecer un servicio de calidad a sus pacientes y que al mismo tiempo sea redituable para ellos.

La administración de una empresa es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de la misma, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos (Hernández 2013).

Estamos convencidos que la única manera en que como gremio podremos dar mejor salud a nuestros pueblos y por ende a sus hombres, será a través del

empleo sistemático de los postulados que ponen a nuestra disposición ciencias como la Administración, el Marketing y especialidades complementarias, que aún algunos consideran modernas pero que ya no lo son. Ellas nos ayudarán a lograr mayor eficacia y eficiencia en nuestra labor de prestación de servicios.

Si logramos desarrollar métodos reales y factibles, que aumenten la productividad en los consultorios, podremos dar salud a un mayor número de personas que se beneficiarán de ello con menores niveles de gasto o inversión, con menor esfuerzo físico de nuestra parte, con un mayor aprovechamiento de la inversión efectuada en nuestra preparación y en nuestros centros de atención (consultorios) y sobre todo, con mayores posibilidades de alcanzar metas medibles.

De esta manera, alcanzaremos los objetivos que como profesión debemos tener claramente establecidos. El hacer las cosas solamente con buena voluntad o a través de enunciados programáticos, sin sustento científico, y que no conlleven planes estratégicos establecidos para alcanzar objetivos tangibles, nunca nos permitirá lograr las metas de salud comunitaria que corporativamente tenemos que establecer.

Para lograrlas, necesitaremos indefectiblemente de la Administración y el Marketing, con inversión de medianos esfuerzos personales y grupales y sin necesitar grandes cantidades de dinero, elemento necesario en nuestras sociedades, que los profesionales debemos estar dispuestos a invertir para provecho de la sociedad y por qué no decirlo, en beneficio de los resultados que obtengamos como fruto de nuestro trabajo.

Actualmente se aprecia una mayor demanda de la población para recibir servicios de salud. Este fenómeno no es nuevo pero cada vez su incremento es más evidente, tanto en volumen como en complejidad, representando un reto constante para las instituciones, y en especial para los gobiernos, que cada vez más se constituyen en los responsables de la salud de la comunidad.

Capacitar al estomatólogo en aspectos administrativos los convertirá en menos teóricos y más empresarios de la salud. Gerentes que llegarán a más personas gracias a un servicio eficiente, seguro y organizado.

El objeto de estudio el consultorio “Centro de Odontología Avanzada”, como un caso de estudio, para diseñar un plan estratégico para la eficiencia de los servicios odontológicos que ofrece.

1.2 Problema de Investigación

El nuevo estomatólogo debe ser capaz de actualizar sus historias clínicas, planificar sus tratamientos, prever el número de prestaciones realizadas, facturación, cálculos honorarios, análisis de costos, precios de materiales, estadísticas, sin embargo, cuando no se tiene conocimiento de cómo organizar todos estos procesos, no se lleva un seguimiento y una orientación del quehacer del estomatólogo.

La correcta administración del servicio mejora el manejo de sus fondos financieros, cargas legales, incrementos de costos, inversiones de su equipo y tecnología, con el objeto de poder cumplir con metas que contemplen sus diferentes programas de salud y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande.

En el caso particular de la unidad estomatológica “Centro de Odontología Avanzada”, nos preguntamos si ¿Existe el diseño de una planeación estratégica que permita mejorar los procesos y los servicios odontológicos que se ofertan?

Si la respuesta no es afirmativa, entonces ¿Por qué no se realiza una planeación estratégica en la unidad estomatológica “Centro de Odontología Avanzada” que mejore los procesos administrativos y genere ventajas competitivas en el mercado local? Por el contrario, si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son las innovaciones que aporta la planeación estratégica al “Centro de Odontología Avanzada” para que pueda posicionarse mejor en el mercado de los servicios odontológicos?

1.3 Hipótesis

Se plantean dos hipótesis de trabajo que responden a las preguntas de investigación, las cuales sirven de base para realizar la investigación.

La primera está relacionada con la necesidad de la planeación estratégica, de esta manera, se plantea que la unidad estomatológica “Centro de Odontología Avanzada” no realiza una planeación estratégica para apoyar a sus procesos y generar ventajas competitivas, debido a que su personal no cuenta con formación administrativa.

La segunda corresponde a las innovaciones para ofertar un servicio diferenciado a los clientes, de esta manera se plantea que en el “Centro de Odontología Avanzada” no existe una planeación estratégica, difícilmente se pueden concretar innovaciones en los procesos y servicios que se ofertan para impulsar su posicionamiento en el mercado de servicios odontológicos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General.

Determinar la importancia de la planeación estratégica en las microempresas que prestan servicios odontológicos para la mejora de procesos organizativos y un mejor posicionamiento en el mercado.

1.4.2 Particulares

1- Identificar factores para determinar la presencia o ausencia de la planeación estratégica en el “Centro de Odontología Avanzada”

2- Realizar un diagnóstico FODA de la operación del “Centro de Odontología Avanzada” para identificar elementos para diseñar una planeación estratégica para un mejor posicionamiento en el mercado y la optimización de procesos.

3- Determinar las estrategias de mejora que debe realizar el “Centro de Odontología Avanzada” a partir de la planeación estratégica que permita posicionarse en el mercado de servicios odontológicos.

1.5 Métodos y técnicas de investigación

El enfoque de la investigación será de tipo cuantitativo debido a que se obtendrán diferentes puntos de vista (cualitativo) gracias a las entrevistas realizadas. (Cuantitativo).

La técnica a utilizar será la entrevista de profundidad basada en un cuestionario con preguntas abiertas, al igual que la observación detallada del funcionamiento del consultorio. El cuestionario será de carácter semiestructurado para identificar funciones y los procesos que realizan para la prestación de servicios odontológicos.

Se realizará un análisis FODA como herramienta de diagnóstico del “Centro de Odontología Avanzada” con el fin de analizar procesos, identificar focos rojos y ejercer un plan de mejora que sea eficaz y fácil de manejar.

La información se analizará a partir categorizaciones y su respectiva descripción.

Capítulo 2. Descripción del objeto de estudio

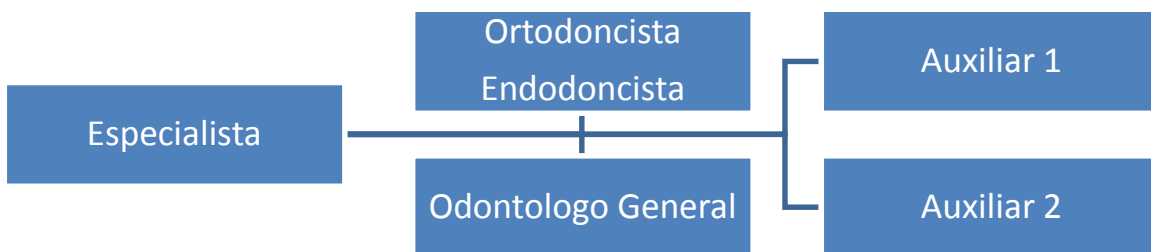
2.1 Características generales

En la odontología existen diferentes tipos de especialidades es por eso que existen consultorios odontológicos con servicios específicos como son los siguientes: Endodoncia, Periodoncia, Odontopediatría, Rehabilitación, Ortodoncia, Cirugía Maxilofacial.

El Centro de Odontología Avanzada es un negocio familiar conformado por 5 personas, este consultorio tiene 14 años funcionando, su promoción es de boca en boca, por recomendación.

El organigrama por importancia de funciones proporcionado por la doctora especialista lo podemos observar en la **Figura 1**.

Figura 1 Organigrama administrativo del Centro de Odontología Avanzada.



Fuente: L.E.E. María Luisa López Escobar CED. PROF. 7135496 Año.2016

Trabajan 3 personas como encargados generales: Odontólogo General, que cuenta con una Licenciatura en Estomatología y Diplomado en Educación Superior; Ortodoncista, que tiene Licenciatura en Odontología, Especialidad en Ortodoncia y Diplomado en Endodoncia es por esto que también se encarga de realizar los tratamientos de endodoncia; Especialista la cual tiene estudios avanzados en Licenciatura en Estomatología, Especialidad en Odontología Restauradora Avanzada, Maestría en Investigación y Docencia Odontológica, funge como administradora del consultorio debido a que ha recibido materia al respecto durante sus estudios en la especialidad, y 2 auxiliares pasantes de la Licenciatura en Estomatología.

La empresa cuenta con dos sucursales: la primera en Tehuacán, Calle 3 norte 430-4 colonia Centro; en esta sucursal se cuenta con 2 cubículos, cuarto de radiografía y recepción. La segunda en Puebla, Privada Jalisco 1 Colonia el Carmen en donde cuenta con 1 cubículo y recepción.

Dentro de la gama de tratamientos que se realizan están: Endodoncia, Tratamiento periodontal de 1ra fase, Restaurador, Rehabilitación, Ortodoncia y Cirugía Implantológica.

Los pacientes que frecuentan la sucursal de Tehuacán, se practican tratamiento de conductos (endodoncia) y prótesis (rehabilitación) en pacientes de 20-40 años aproximadamente. Seguidos por pacientes de 50-60 años que acuden por rehabilitaciones protésicas únicamente. En el consultorio de Puebla se realizan la mayor parte de todos los tratamientos siendo los más frecuentes los de ortodoncia.

La propuesta de pago se realiza mediante un presupuesto inicial, y en algunos casos dependiendo de la duración del tratamiento se ofrecen planes de pagos en mensualidades. Los pagos pueden realizarse vía paypal o iZettle, para los pacientes que necesiten usar tarjetas de crédito.

El horario en ambas sucursales es previa cita, siendo los fines de semana la atención en Puebla. La mayor parte de la actividad se realiza en la tarde.

El equipamiento con el que se cuenta es doble, en su mayoría debido a que son dos zonas diferentes, pero en caso de ser necesario se traslada el equipo de una sucursal a otra. Se tienen dos rayos X y un radiovisiografo para realizar las radiografías en el momento necesario, dos computadoras, un motor para endodoncias, 1 localizador de ápice, 3 ultrasonidos, 1 motor para implantes, 1 electro bisturí y 1 aspirador para acetatos; además de todo el instrumental básico y los materiales necesarios de restauración e impresión de modelos. La se utiliza para esterilizar el instrumental.

Infraestructura o características generales:

Las instalaciones de Puebla corresponde a un anexo a una casa, donde se encuentra en el segundo piso, con acceso por medio de escaleras, cuenta con sala de espera y el cubículo de atención con una unidad donde se encuentra el aparato de rayos x con acceso a baño (próximo cambio de instalaciones al primer piso)

Las instalaciones de Tehuacán se encuentra en una privada en el centro de la ciudad, acceso por primer piso, sala de espera, 2 baños (personal y pacientes) 2 cubículos de atención, zona de laboratorio y servicios de limpieza.

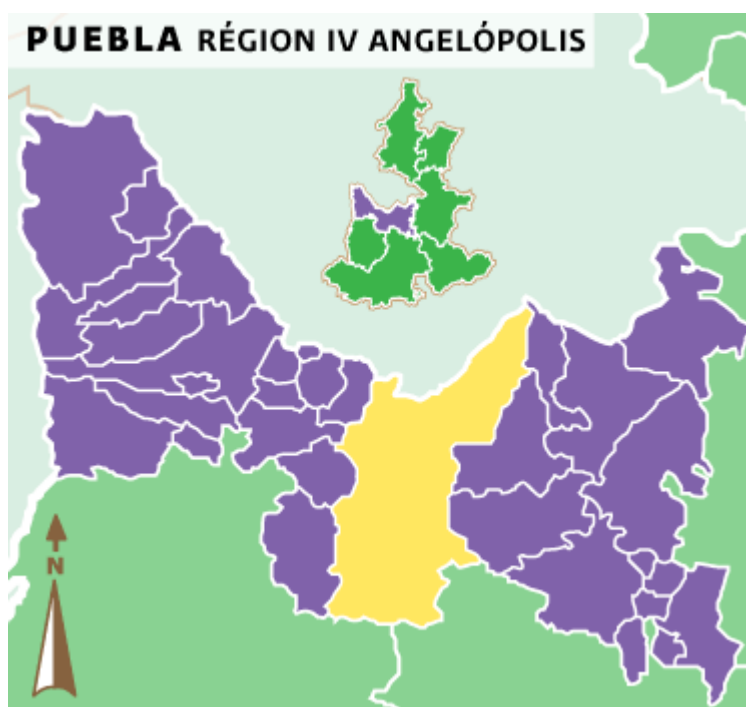
2.1.1 Localización

El Centro de Odontología Avanzada se encuentra ubicado privada Jalisco Número 1 Colonia El Carmen, en el municipio de Puebla, cerca del centro de la ciudad; Como referencia a una calle del Colegio Benavente, de fácil acceso y ubicación, 1 cubículo, recepción.

El municipio de Puebla se localiza en la parte centro oeste del estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son: los paralelos 18° 50'42" y 19° 13'48" de latitud

norte, y los meridianos 98° 00'24" y 98° 19'42" de longitud occidental. Como se podrá observar en la **Figura 2**, el municipio limita al norte con el estado de Tlaxcala, al sur con los municipios de Santo Domingo Huehuetlán y Teopantlán, al oriente con Amozoc, Cuautinchán y Tzicatlacoyan y al poniente con Cuautlancingo, San Andrés Cholula y Ocoyucan.

Figura 2 Ubicación geográfica del municipio de Puebla



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. 2016

Tiene una superficie de 544.65 kilómetros cuadrados, que lo ubica en el lugar número 5 con respecto a los demás municipios del Estado.

El municipio se localiza dentro de la zona de climas templados del valle de Puebla, sólo en la cumbre de la Malinche presenta un clima frío.

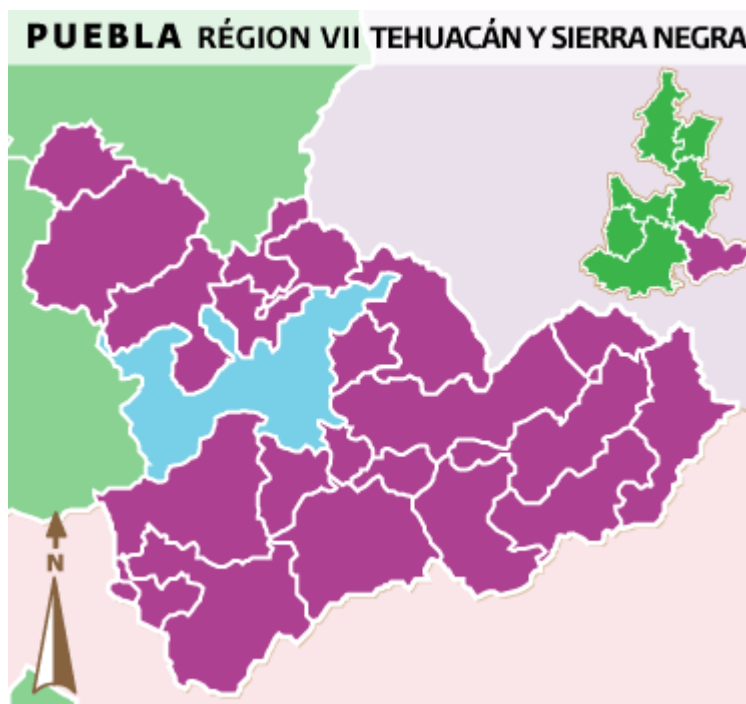
Los climas que se detectan son por una parte, clima templado subhúmedo con lluvias en verano identificándose en la parte meridional del municipio; también se presenta en la ciudad de Puebla y en las primeras estribaciones de La Malinche

un clima semifrío subhúmedo con lluvias en verano que se presenta en las faldas superiores de la Malinche.

En el municipio de Tehuacán las instalaciones se ubican en Calle 3 norte 430-4 Colonia Centro 2 cubículos, cuarto de radiografía y recepción.

El municipio de Tehuacán se localiza en la parte sureste del Estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son los paralelos 18°22'06" y 18°36'12" de longitud norte, y los meridianos 97°15'24" y 97°37'24" de longitud occidental. Como se puede ver en la **Figura 3** las colindancias son al Norte con Tepanco de López, Santiago Miahuatlán, Nicolás Bravo y Vicente Guerrero, al Este con Vicente Guerrero, San Antonio Cañada y Ajalpan, al Sur con San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Altepexi y al Oeste con Zapotitlán, San Martín Atexcal, Juan N. Méndez y Tepango de López.

Figura 3 Ubicación geográfica del municipio de Tehuacán.



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. 2016

El municipio de Tehuacán representa el 1.15% de la superficie del estado, abarcando una extensión aproximada de 553.57 kilómetros cuadrados, que lo ubican en el lugar 18º con respecto a los demás municipios del estado (Ver **Figura 4**).

Por su ubicación extensión y configuración presenta una gran variedad de climas que van desde los templados en la sierra de Zapotitlán, hasta los templados de la Sierra de Zongolica, pasando por los cálidos del Valle de Tehuacán hasta un clima templado subhúmedo con lluvias en verano; se ubica en el extremo poniente de la parte elevada de la Sierra de Zapotitlán.

El clima seco semicálido con lluvias en verano y escasas a lo largo del año; se identifica en la parte sur del municipio, dentro del Valle de Tehuacán. Clima semiseco cálido lluvias en verano y escasas a lo largo del año, y las primeras estribaciones de la Sierra de Zongolica.

Figura 4 Ubicación geográfica de la ciudad de Tehuacán.



Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. 2016

Como se observa en la **Tabla 1**, existe una distancia entre estos los dos municipios de 132 km, tiempo estimado 1 h 35 min, el costo de peaje de \$90.00. La mejor opción de ruta empieza de Puebla al entronque de Amozoc, esto también se puede observar en la **Figura 5** que corresponde a la autopista México Orizaba, luego tomando la desviación a Tehuacán.

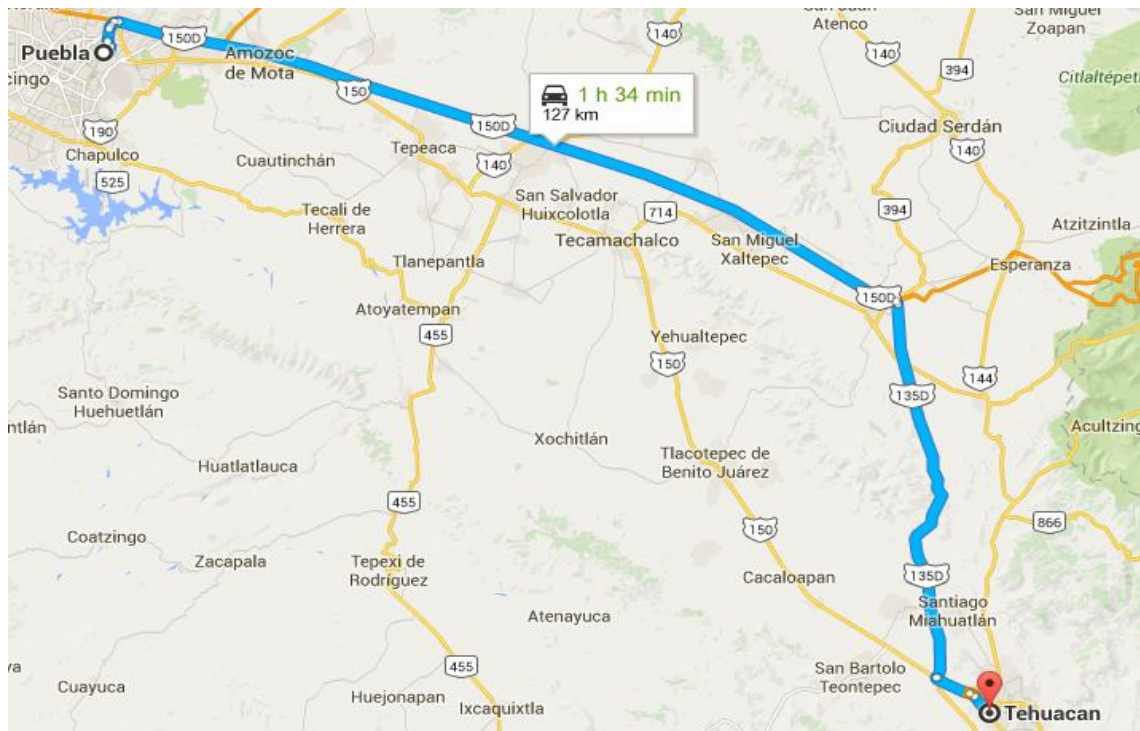
Tabla 1 Ruta a seguir del municipio de Puebla al municipio de Tehuacán

Nombre	Edo.	Carretera	Long. (km)	Tiempo (Hrs)	Caseta	Costo
Puebla-Entronque Amozoc	Pue	Mex 150	14.5	00:10		
Entronque Amozoc-Entronque Acatzingo	Pue	Mex 150D	28.51	00:15	Amozoc	\$55

Nombre	Edo.	Carretera	Long. (km)	Tiempo (Hrs)	Caseta	Costo
Entronque Acatzingo – Cuacnopalan	Pue	Mex 150D	37	00:20		\$35
Cuacnopalan-Entronque Tehuacán	Pue	Mex 135D	41.1	00:22	Tehuacán	
Entronque Tehuacán-Tehuacán	Pue	Mex 150	6	00:04		
Totales			127.1	01:13		\$90

Fuente: Elaboración propia con base a Secretaría de Caminos y Transportes. 2016

Figura 5 Recorrido trazado de Puebla a Tehuacán.



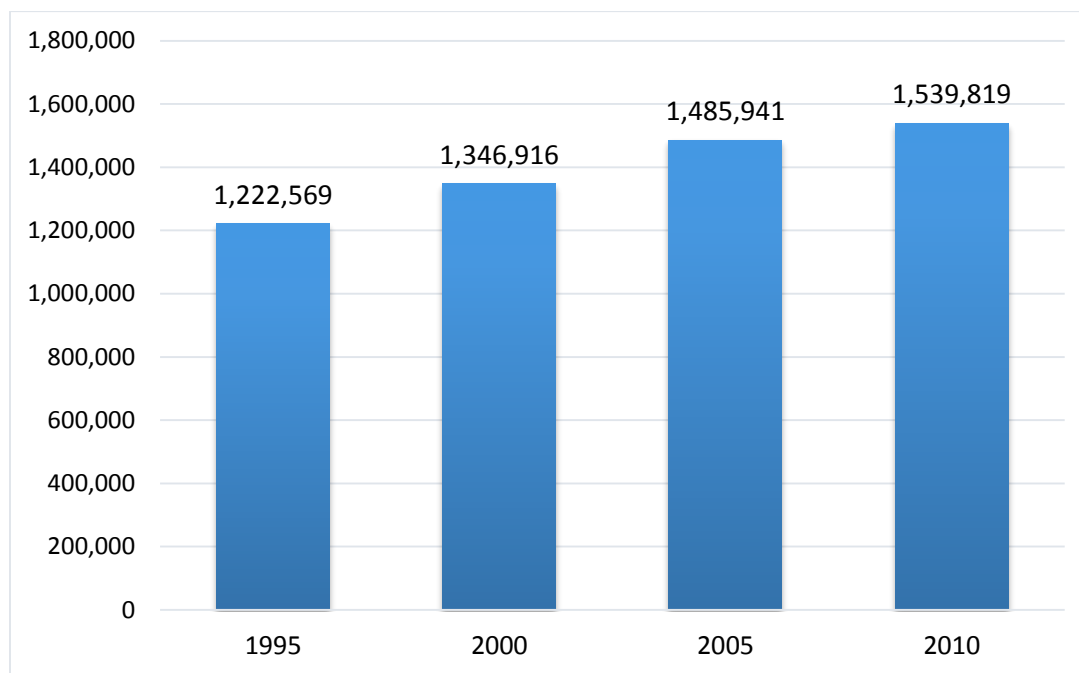
Fuente: Recorte a partir de Google Maps. 2016

2.1.2 Características demográficas

La población del municipio de Puebla, es de 1, 539,819 habitantes en el 2010; una población que ha estado aumentando paulatinamente desde 1995 en los últimos quince años. La **Gráfica 1** incluye a los mexicanos que cumplen funciones diplomáticas fuera del país y a los familiares que vivan con ellos; así como a los que cruzan diariamente la frontera para trabajar en otro país, y también a la población sin vivienda. No se incluye a los extranjeros que cumplen con un cargo o misión diplomática en el país ni a sus familiares.

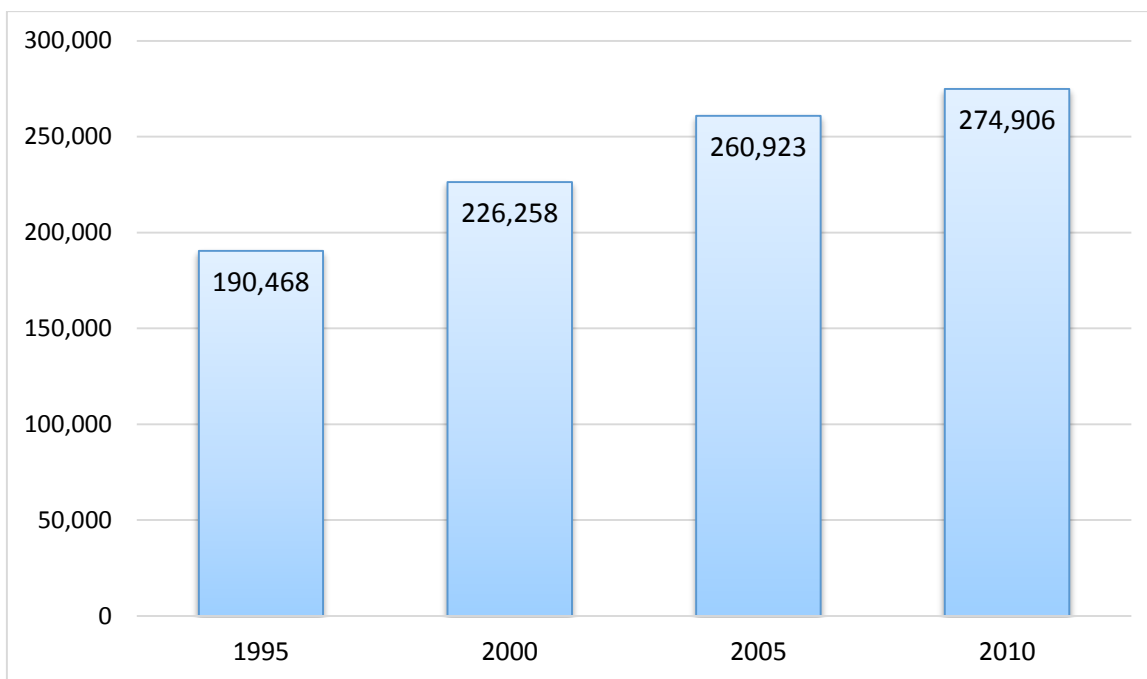
Uno de los municipios más grandes del estado de Puebla es Tehuacán que presenta una población total de 274,906 habitantes hasta el 2010. A pesar de que en el 2005 su crecimiento poblacional fue constante como en 1995 y 2000, este crecimiento se mantiene en los últimos cinco años (Ver **Gráfica 2**).

Gráfica 1 Población total en el municipio de Puebla 1995-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI reporta una población estimada, la cual corresponde a las viviendas sin información de ocupantes (1995, 2000, 2005 y 2010).

Gráfica 2 Población total en el municipio de Tehuacán 1995-2010



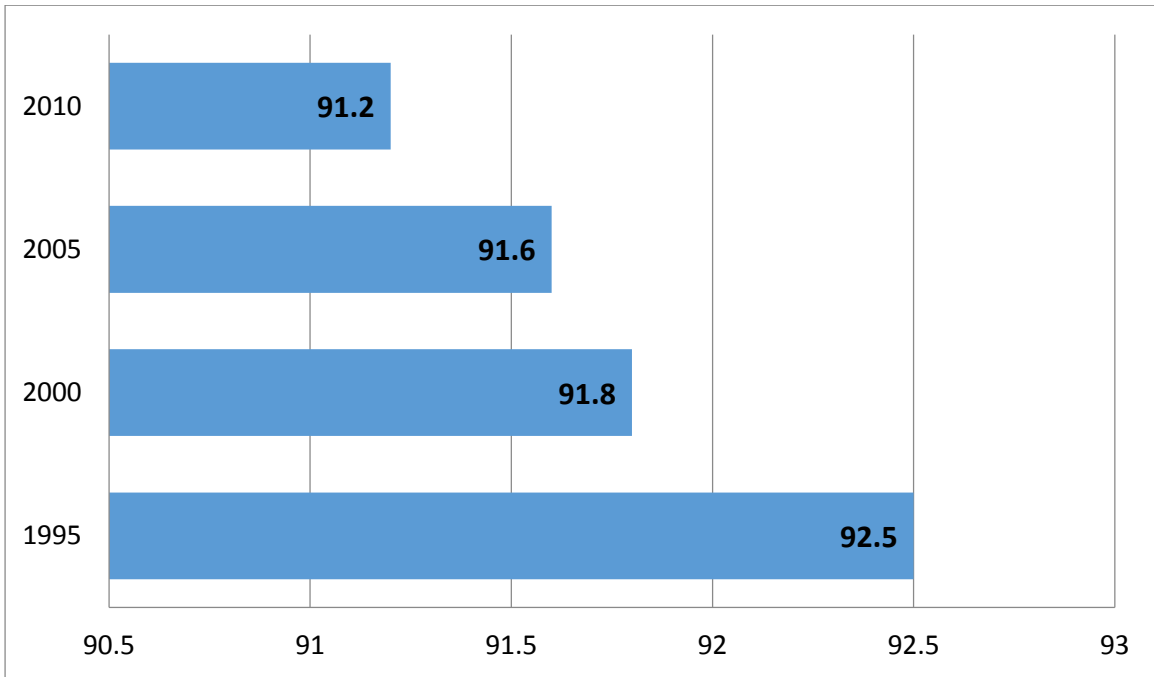
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Como se podrá observar en la **Gráfica 3**, la relación hombres-mujeres ha disminuido de 92.5 en el año 1995 a 91.2 en el año 2010. Este comportamiento ha sido constante para los años intercensales que se muestran en el gráfico.

La cifra anterior se obtiene por medio del cociente del total de hombres entre el total de mujeres, multiplicado por cien. Se interpreta como el número de hombres por cada cien mujeres. La frecuencia de éste censo elaborado por INEGI es quinquenal (1995, 2000, 2005, 2010).

La relación hombres-mujeres en el municipio de Tehuacán se promedia en un 89.0, es decir hay 89.0 hombres por cada 100 mujeres en el 2010. Cuando en 1995 era de más de 93 por cada 100 hombres. Podemos observar claramente en la **Gráfica 4** como la cantidad de mujeres respecto a los hombres ha disminuido en forma considerable y no ha dejado de descender.

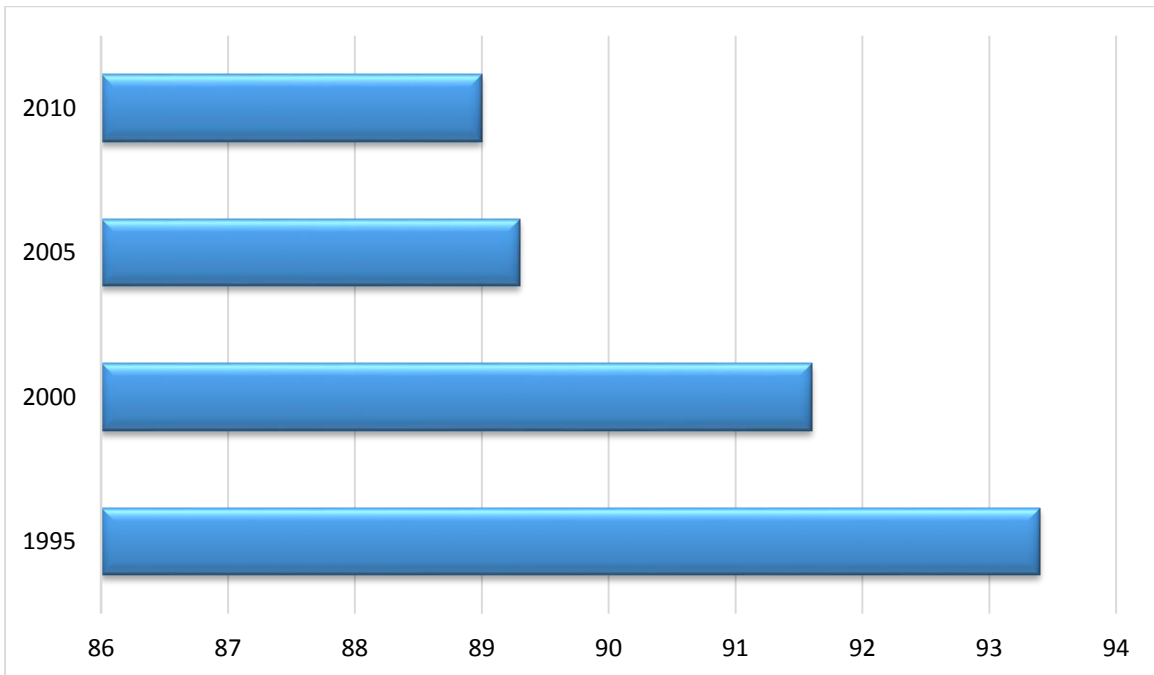
Gráfica 3 Relación hombres-mujeres en el municipio de Puebla, 1995-2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Nota: 1995 La información es censal y está referida al 5 de noviembre de 1995; 2000 La información es censal y está referida al 14 de febrero del 2000; 2005 La información es censal y está referida al 17 de octubre del 2005; 2010 La información es censal y está referida al 12 de junio de 2010.

Gráfica 4 Relación hombres-mujeres en el municipio de Tehuacán 1995-2010

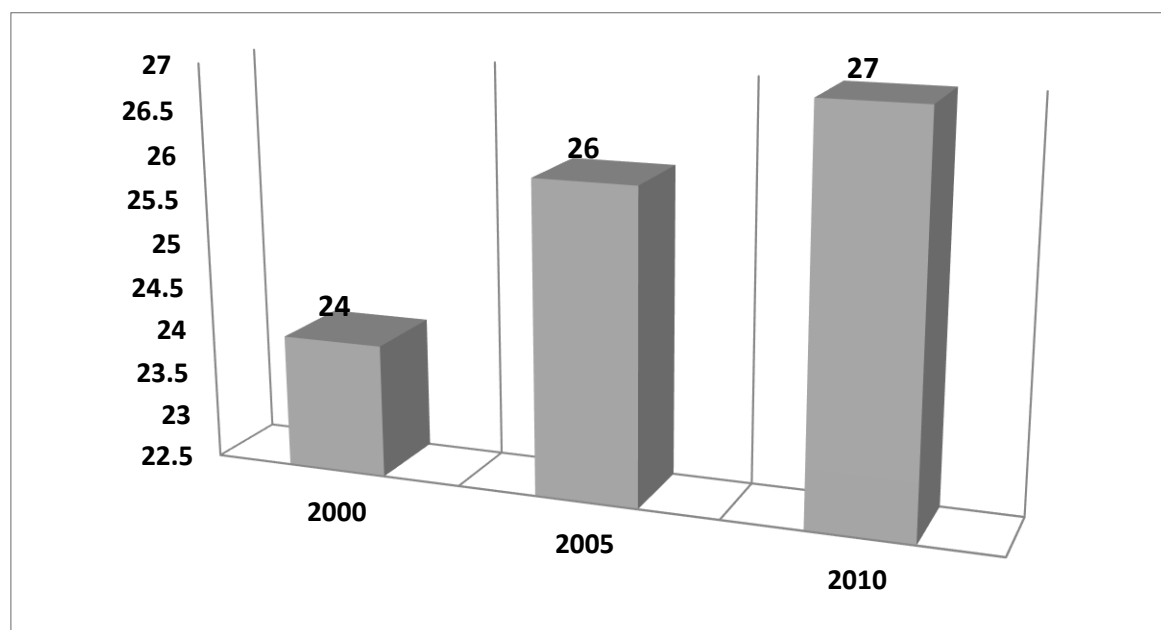


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En el municipio de Puebla se nota como del 2000 al 2010 la edad media ha aumentado de 24 a 27 años y la tendencia dictamina que irá en aumento (Ver **gráfica 5**). Misma que toma como referencia la edad expresada en años, en la cual se divide a la población en dos partes iguales, esto es, la edad hasta la cual se acumula el 50% de la población total. Para el cálculo se excluye la población con edad no especificada. El resumen de los datos se realiza con una frecuencia quinquenal.

En Tehuacán la edad promedio es de 24 años a diferencia del año 2000 donde la edad media era tan solo de un poco más de 20 años, lo que quiere decir que en 2010 sus habitantes en mayoría son jóvenes en un rango de 15 a 29 años (Ver **Gráfica 6**)

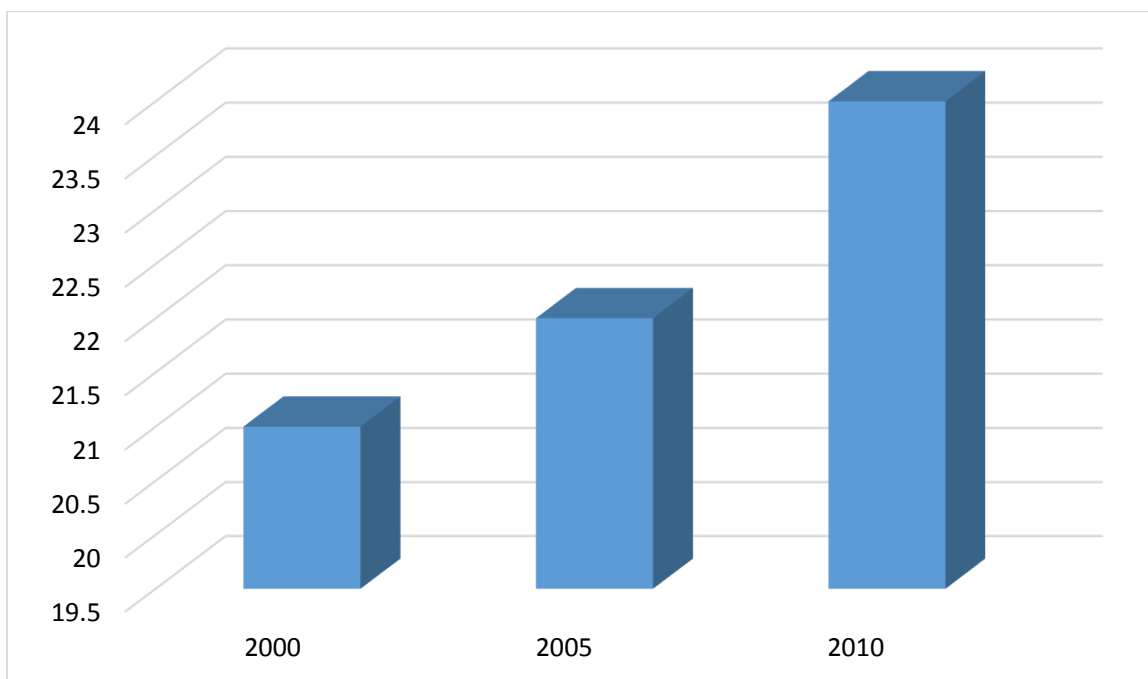
Gráfica 5 Edad mediana en el municipio de Puebla 2000-2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2000, 2005 y 2010.

Nota general: Cifras correspondientes a las siguientes fechas censales: 14 de febrero (2000); 17 de octubre (2005); y 12 de junio (2010). Se refiere a la edad expresada en años y que divide a la población en dos partes iguales, esto es, la edad hasta la cual se acumula el 50% de la población total. Para el cálculo se excluye la población con edad no especificada.

Gráfica 6 Edad mediana en el municipio de Tehuacán 2000-2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2000, 2005 y 2010.

En la **Tabla 2**, se muestra los porcentajes según rango de edad, y se puede notar un mayor porcentaje en hombres de edad entre de 15 a 29 años y de mujeres que tienen 60 en adelante en el año 2010.

Tabla 2 Porcentajes de población según estratos de edad en el municipio de Puebla 2010

Población de 15 a 29 años	General	27.20%
Población de 15 a 29 años	Hombres	27.80%
Población de 15 a 29 años	Mujeres	26.70%
Población de 60 y más años	General	9.00%
Población de 60 y más años	Hombres	8.10%
Población de 60 y más años	Mujeres	9.80%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Nota general: Excluye a la población de edad no especificada. Nota: 1995 La información es censal y está referida al 5 de noviembre de 1995. 2000 La información es censal y está referida al 14 de febrero del 2000. 2005 La información es censal y está referida al 17 de octubre del 2005. 2010 La información es censal y está referida al 12 de junio de 2010.

En la **Tabla 3**, se muestra los porcentajes según rango de edad, y se puede notar un mayor porcentaje mujeres de edad entre de 15 a 29 años de igual manera que de 60 en adelante en el año 2010.

Tabla 3 Porcentajes de población en el municipio de Tehuacán 2010.

Población de 15 a 29 años	General	28.70%
Población de 15 a 29 años	Hombres	28.50%
Población de 15 a 29 años	Mujeres	28.80%
Población de 60 y más años	General	6.80%
Población de 60 y más años	Hombres	6.10%
Población de 60 y más años	Mujeres	7.40%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

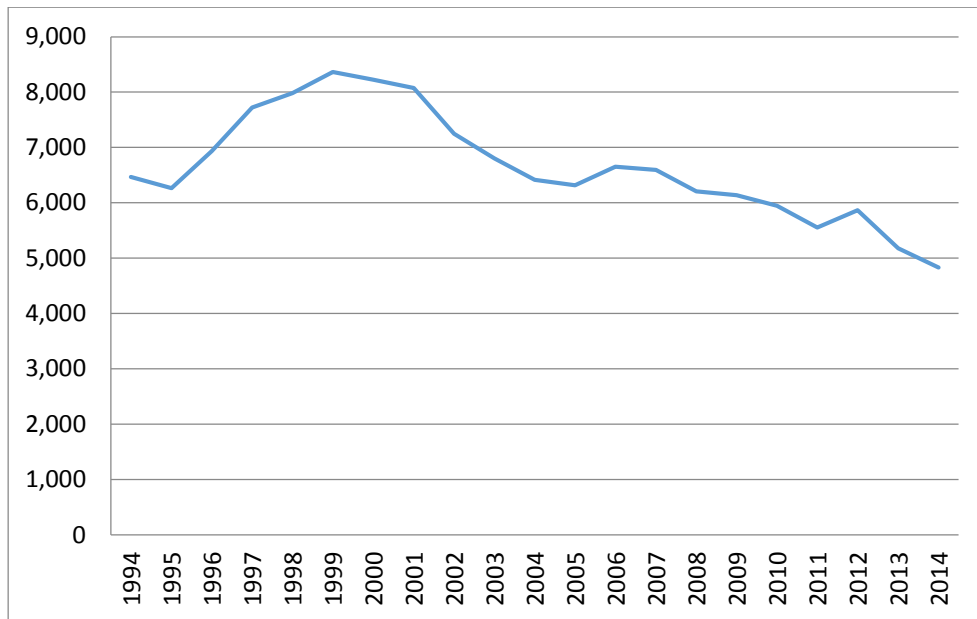
2.1.3 Características sociales

El número de matrimonios en el municipio de Puebla disminuye constantemente con el paso de los años como se muestra en la **Gráfica 7**. De 1995 a 1998 se notó un incremento, sin embargo, del año 1999 al 2014 decaen de una manera constante.

En el año 2008 el número de matrimonios fue de 4,833, número reportado por INEGI en los censos anuales de 1994 a 2014.

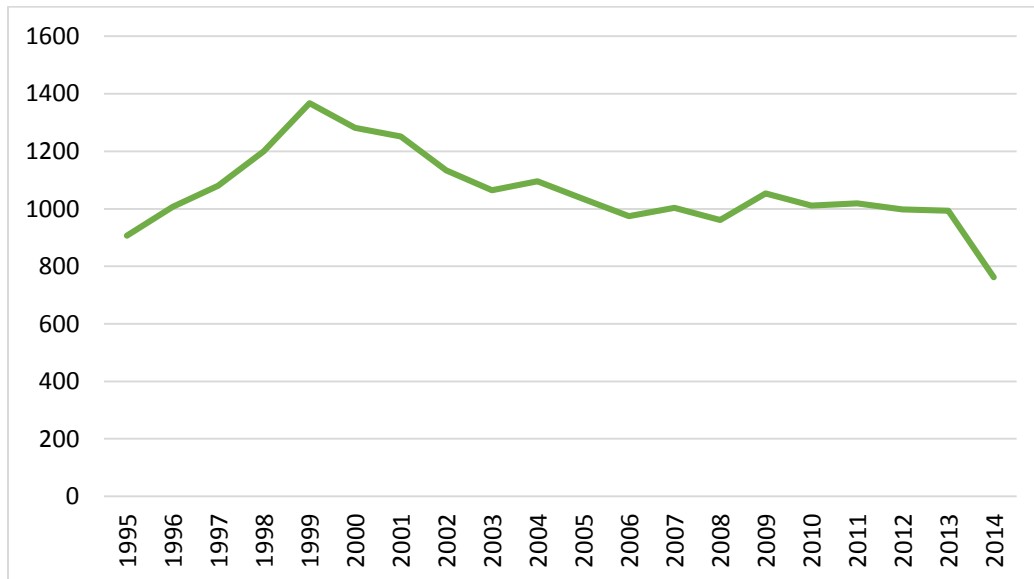
El número de matrimonios en Tehuacán para el 2014 fue de 762; siendo 1999 el año con más matrimonios 1,367 y el año 2014 con menor número, como se puede observar en la **Gráfica 8**, esta disminución se presenta desde el año 2000.

Gráfica 7 Matrimonios en el municipio de Puebla 1994-2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Gráfica 8 Matrimonios en el municipio de Tehuacán 1995-2014.

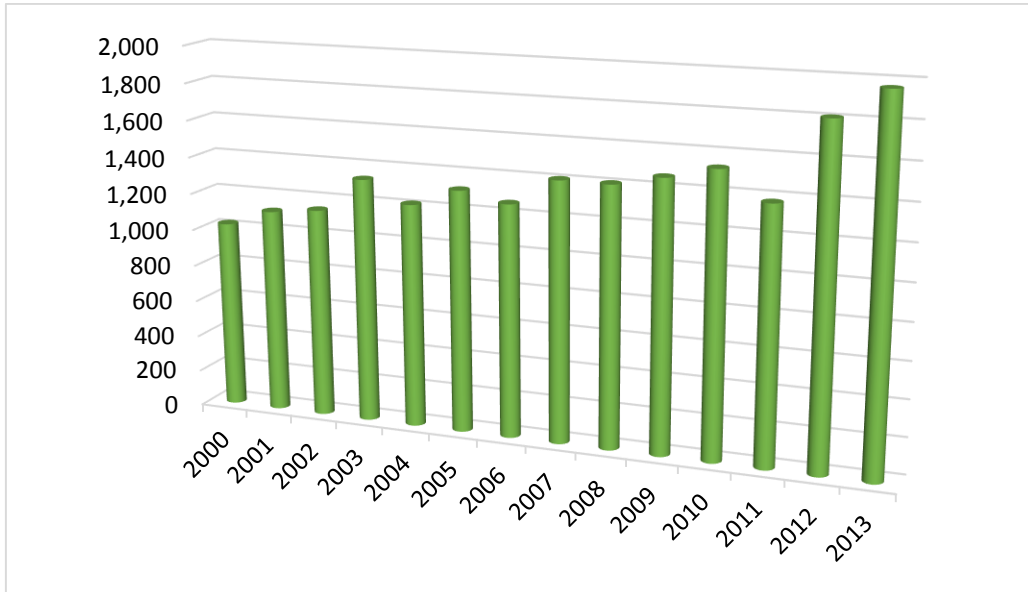


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En el 2013, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía enumeró 213 divorcios en Tehuacán, demostrando que los divorcios aumentan año con año desde el 2000, esto lo podemos ver claramente en la **Gráfica 10**, a diferencia de los matrimonios. De igual manera en el Municipio de Puebla el aumento en los

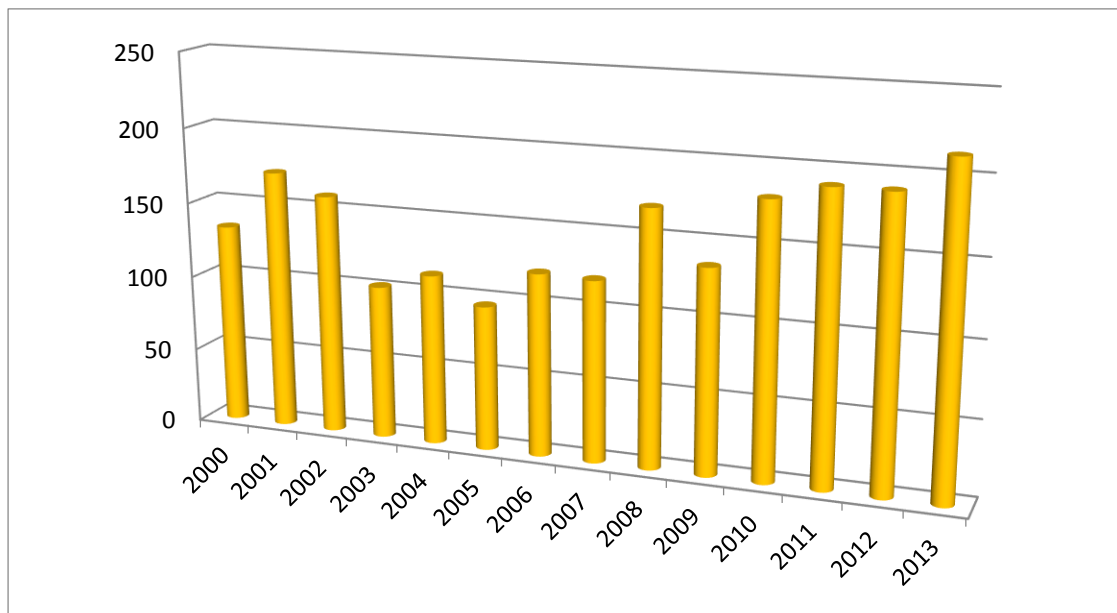
divorcios es notable ya que se ha duplicado del año 2000 al 2013, con un ligero descenso en el año 2011 (**Ver Gráfica 9**).

Gráfica 9 Divorcios en el municipio de Puebla 2000-2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Gráfica 10 Divorcios en el municipio de Tehuacán 2000-2013.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

El número de viviendas en el Municipio de Puebla incluye el total de viviendas habitadas particulares de cualquier clase: casa independiente, departamento en

edificio, vivienda o cuarto en vecindad, vivienda o cuarto en azotea, local no construido para habitación, vivienda móvil, refugios, clase no especificada y viviendas colectivas.

En el 2010 se realizó un conteo de 394,155 hogares en el estado, los cuales en promedio están conformados por 3.8 personas como se muestra en la **Tabla 4**; sin embargo, es importante destacar que casi el 28% de estos cuenta con jefaturas femeninas, que aunque el porcentaje todavía está por debajo de la media, en los últimos años ha aumentado esta figura femenina en la entidad familiar.

Como se podrá observar en **Tabla 4**, respecto al número de hogares, podemos destacar que arriba del 90% de los hogares cuentan con agua de la red pública, drenaje, excusado, energía eléctrica y televisión como números relacionados en la **Tabla 5**; en cambio, el uso de electrodomésticos como el refrigerador y la lavadora, aunque no superan el 90%, es utilizado por muchos de los habitantes de la zona.

Tabla 4 Hogares en el municipio de Puebla 2010

Hogares	394,155
Tamaño Promedio (Núm. De Personas)	3.8
Hogares con jefatura femenina	112,172
Población en hogares	1,497,329
Hogares con jefatura masculina	281,983
Total de viviendas habitadas (viviendas)	406,408

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Tabla 5 Servicios de viviendas en el municipio de Puebla 2010

Viviendas particulares que disponen de:	
Agua de la red pública	365,823
Drenaje	384,626

Viviendas particulares que disponen de:	
Excusado o Sanitario	387,376
Energía Eléctrica	390,959
Refrigerador	333,558
Televisión	382,681
Lavadora	275,198
Computadora	158,646

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Como se podrá observar en **Tabla 6**, en el Municipio de Tehuacán viven un mayor número de personas por vivienda, promedian 4.1 personas en el 2010, al igual que en el municipio de Puebla, podemos notar que el número de hogares con jefatura masculina es mayor a los que están dirigidos por una mujer.

En la **Tabla 7** podemos identificar que los servicios con los que cuentan los hogares van del 90 al 98%, en cambio en electrodomésticos o equipos de cómputo se observa una ligera necesidad de los mismos.

Tabla 6 Hogares en el municipio de Tehuacán 2010

Hogares	66,217
Hogares con jefatura femenina	20,081
Población en hogares	271,388
Hogares con jefatura masculina	46,136

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

Tabla 7 Servicios de viviendas en el municipio de Tehuacán 2010

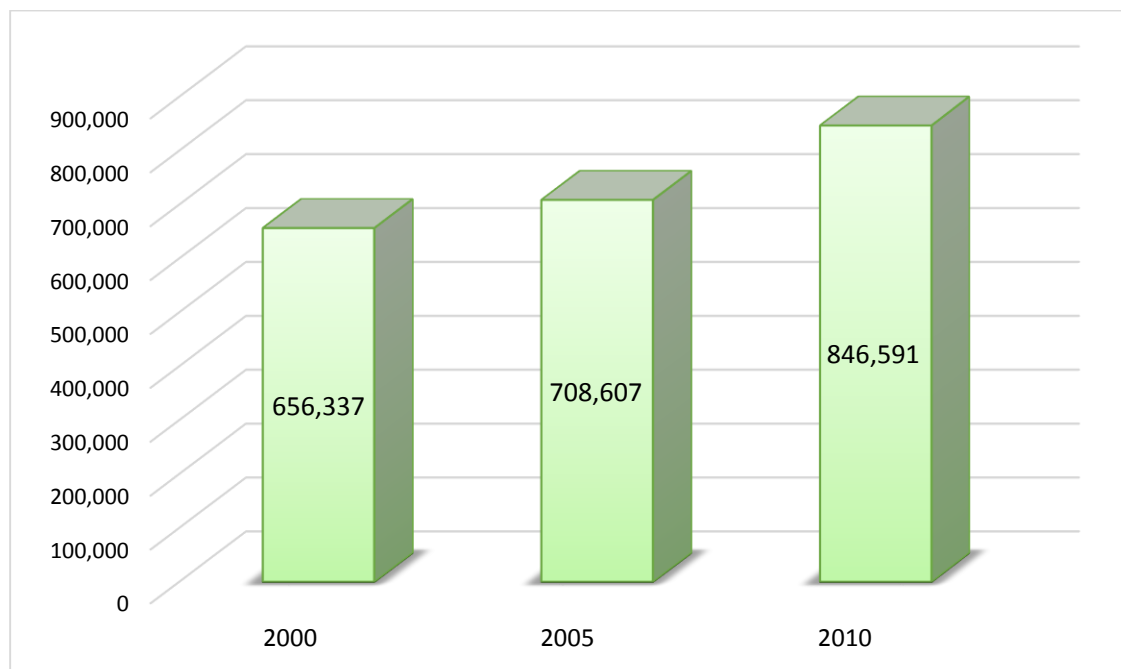
Viviendas particulares que disponen de:	
Agua de la red pública	60,627
Drenaje	62,936
Excusado o Sanitario	65,367
Energía Eléctrica	65,203

Viviendas particulares que disponen de:	
Refrigerador	48,502
Televisión	61,571
Lavadora	32,837
Computadora	15,574

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

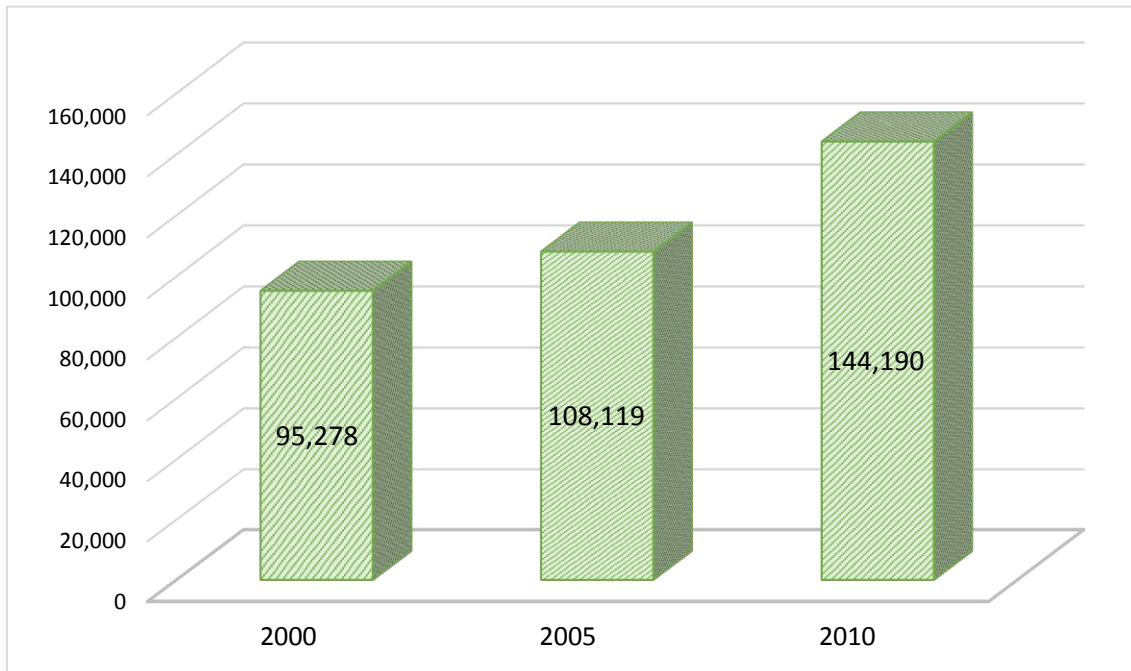
La población total con derecho a recibir servicios médicos en instituciones de salud pública o privada es de 656,337 en el 2000, y en el 2010 es de 846,591 en el municipio de Puebla, posiblemente porque en el municipio se encuentran más unidades médicas con especialidades que en otros municipios (**Ver Gráfica 11**). En Tehuacán por ejemplo, aunque es un estado con mayor área geográfica, la población beneficiada con servicios de salud fue de 95,278 en el 2000 y en el 2010 fueron 144,190 esto lo podemos observar en la **Gráfica 12**, en comparación con el municipio de Puebla.

Gráfica 11 Población derechohabiente a servicios de salud en el municipio de Puebla 2000-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

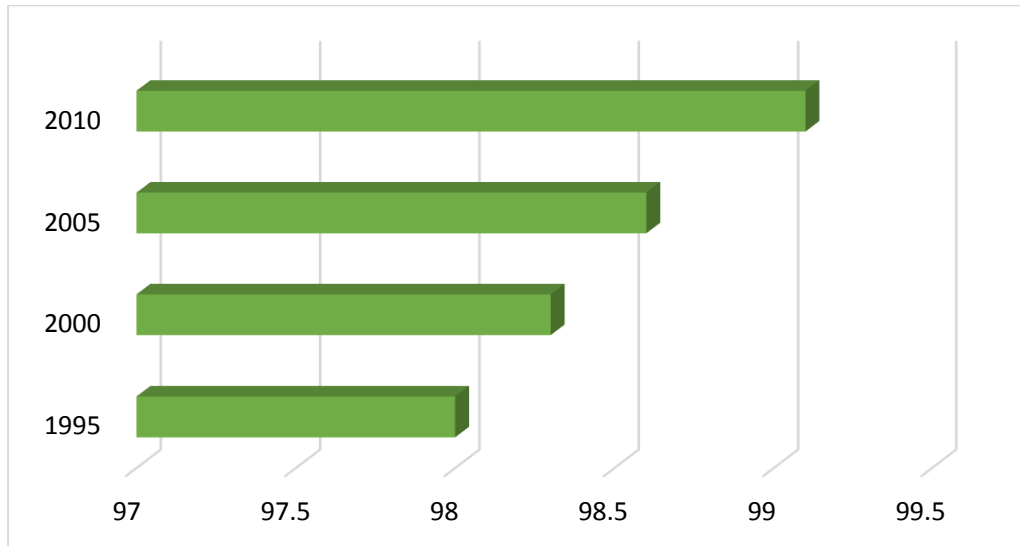
Gráfica 12 Población derechohabiente a servicios de salud en el municipio de Tehuacán 2000-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

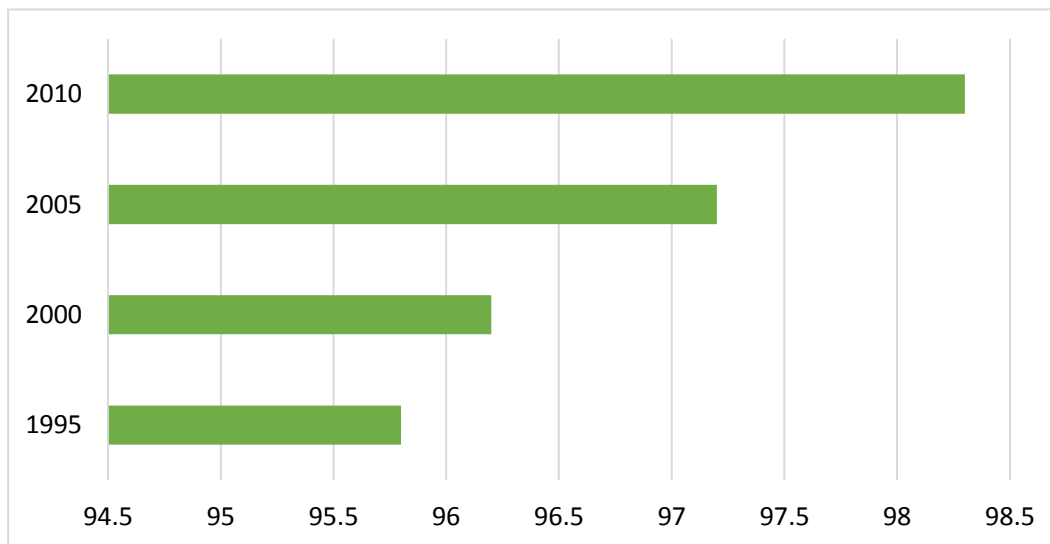
Podemos ver en la **Gráfica 13**, que la tasa de alfabetización tiene un aumento constante desde 1995 hasta llegar en el 2010 al 99.1 por cada 100 habitantes en el 2010, lo cual es un alto grado de alfabetización en personas entre 15 y 24 años de edad en el municipio de Puebla. En cambio en el municipio de Tehuacán, a pesar del crecimiento notorio a partir del 2005, se tiene un grado de alfabetización del 98.3 de cada 100 habitantes en el 2010 (Ver **Gráfica 14**).

Gráfica 13 Tasa de alfabetización de personas de 15 a 24 años en el municipio de Puebla 1995-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Gráfica 14 Tasa de alfabetización de personas de 15 a 24 años en el municipio de Tehuacán 1995-2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

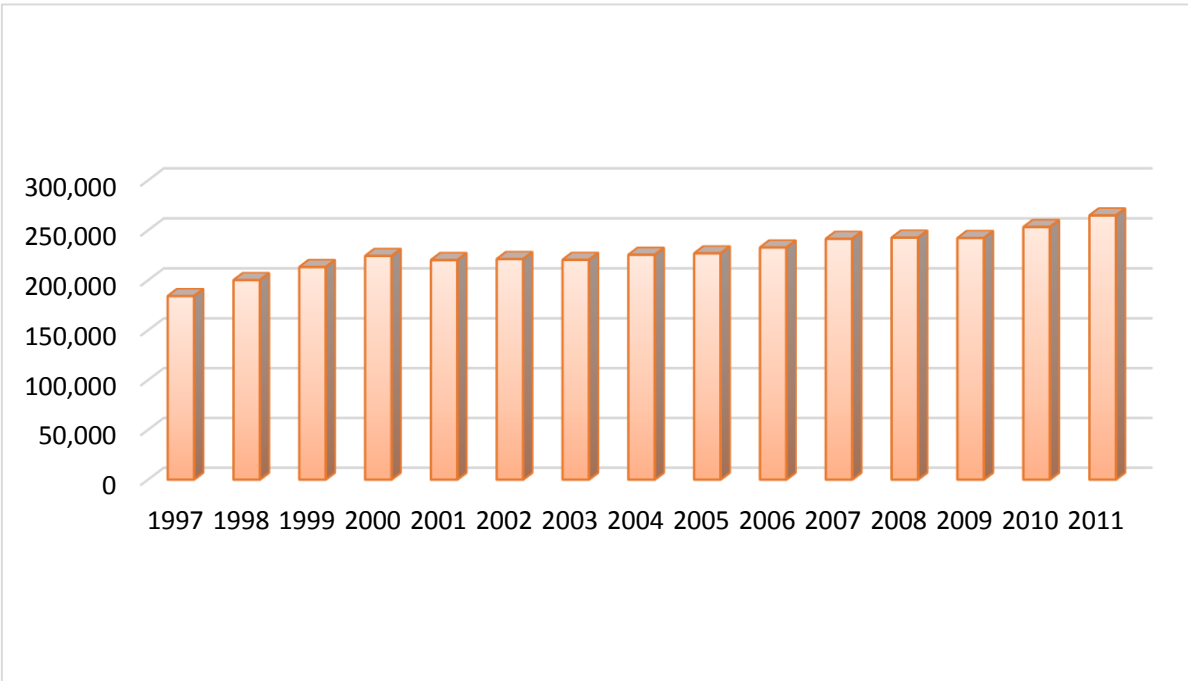
2.1.4 Características económicas.

Como se puede apreciar en la **Gráfica 15**, en el municipio de Puebla los trabajadores permanentes y eventuales urbanos afiliados al IMSS, ascendieron a 264,924 durante el 2011. Se ha graficado anualmente gracias a las cifras

obtenidas por INEGI en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así nos podemos dar cuenta que en 1997 tan solo existían 184,258 y en el 2000, 224,399.

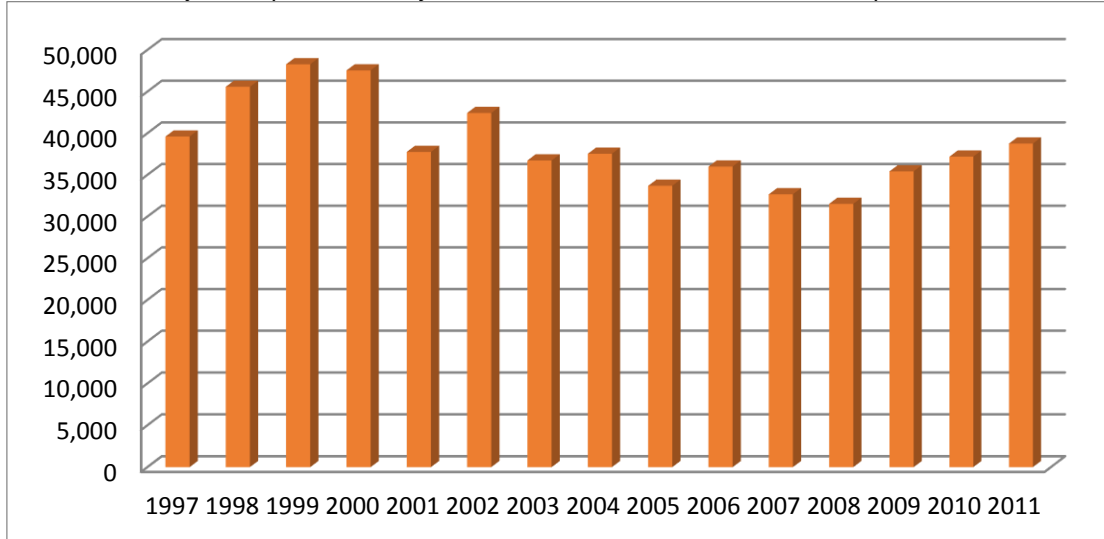
En la **Gráfica 16** referente a Tehuacán, observamos como los trabajadores permanentes y eventuales urbanos afiliados al IMSS, han oscilado de manera desordenada. A partir del 2008 que cayó a su punto más bajo ha comenzado de nueva cuenta a incrementar paulatinamente hasta alcanzar en el 2011, 38,761; siendo el año 1999 el año con mayor número de afiliados.

Gráfica 15 Trabajadores permanentes y eventuales afiliados al IMSS en el Municipio de Puebla 1997-2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

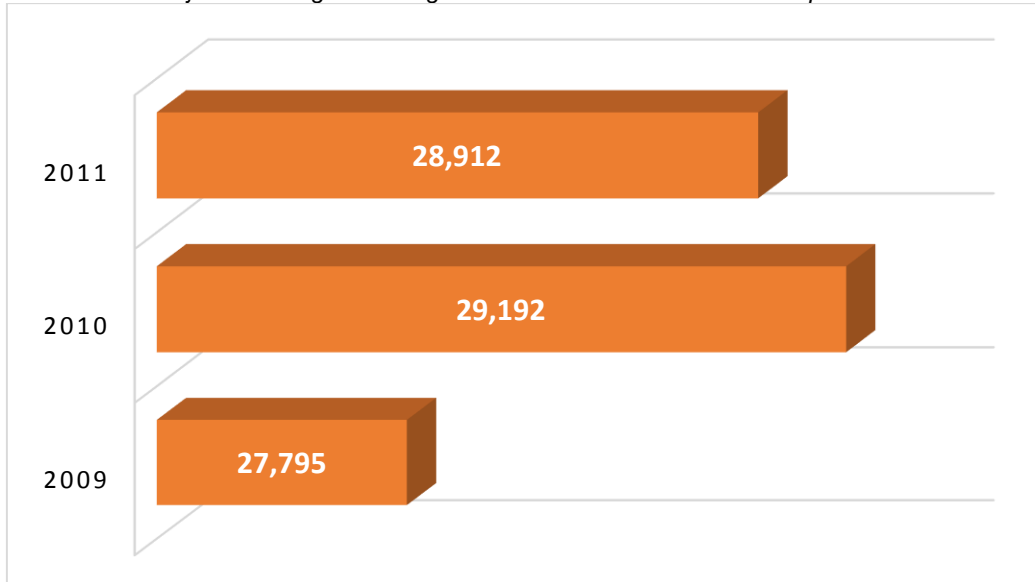
Gráfica 16 Trabajadores permanentes y eventuales afiliados al IMSS en el municipio de Tehuacán 1997-2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Los trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE en el municipio de Puebla tuvieron un repunte en el año 2010 aunque disminuye en el 2011 al registrarse 28,912 trabajadores asegurados (**Ver Gráfica 17**). Al igual que el municipio de Puebla, en Tehuacán, se presenta una disminución de asegurados en el 2011 respecto a los que existían en el 2010, siendo el año 2009 con el menor número de asegurados, como podemos observar en la **Gráfica 18**.

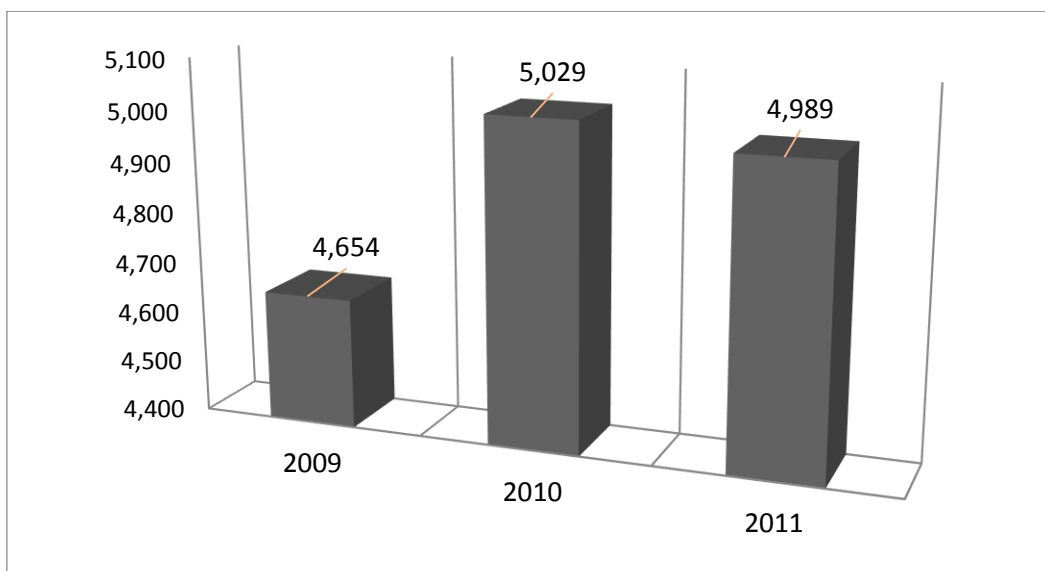
Gráfica 17 Trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE en el municipio de Puebla 2009-2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Nota general: Datos referidos al 31 de diciembre de cada año.

Gráfica 18 Trabajadores asegurados registrados en el ISSSTE en el municipio de Tehuacán 2009-2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

La vida socioeconómica en el Municipio de Puebla, contempla la cantidad de familias que se benefician con sistemas de transporte público o privado, mismos que no serían posibles sin lugares que propician el comercio; como los tianguis, centrales de abasto, o el turismo que ha crecido en los últimos años.

La información de la **Tabla 8** caracteriza al municipio de Puebla como una ciudad urbana, a diferencia del municipio de Tehuacán que por el número de usuarios que cuentan con alguna unidad de transporte o servicio de energía eléctrica, la diferencia de usuarios es menor (Ver **Tabla 9**).

Tabla 8 Datos socioeconómicos del municipio de Puebla 2008-2010.

Usuarios de Energía Eléctrica 2011	559,691
Transportes (Miles de Pesos) 2008	4,201,875
Comercio (Miles de Pesos) 2008	9,960,904
Tianguis 2010	20
Aeropuertos 2010	0
Oficinas Postales 2010	87
Mercados Públicos 2010	40
Centrales de Abasto 2010	1

Automóviles Registrados 2014	417,828
Turistas hospedados 2010	1,309,125

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Tabla 9 Datos socioeconómicos del municipio de Tehuacán 2008-2011.

Usuarios de Energía Eléctrica 2011	94,207
Transportes (Unidades económicas) 2008	62
Tianguis 2010	2
Aeropuertos 2010	1
Oficinas Postales 2010	12
Mercados Públicos 2010	2
Centrales de Abasto 2010	0
Automóviles Registrados 2014	39,736

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Capítulo 3. Marco Teórico.

3.1 La planeación Estratégica.

La planeación estratégica es definida por varios autores como una serie de etapas que consisten en la formulación de estrategias para alcanzar propósitos u objetivos. En la etapa de ejecución se basa principalmente en crear una cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración, mejorando la dirección y la gestión de la organización (Ramos Sonia & Rodríguez Gonzales F., 2015; Montero Torres A., 2015).

El plan de acción e implementación es aprobado con base a análisis y criterios establecidos, los cuales son objetos de críticas y resistencia por parte de los agentes, por ejemplo, desde una perspectiva analítica y explicativa menciona que las principales barreras del liderazgo surgen cuando los directivos desarrollan en papel de expertos en la gestión y como responsables de la misma, en respuesta única a niveles jerárquicos y no a la aplicación de propósitos comunes y promoción del trabajo en equipo, que no sólo de trata de mejorar los tiempos en los procedimientos realizados, sino también obtener un beneficio cualitativo y cuantitativo como un trabajo sinérgico bien encausado (LESMES, 2010).

Por su parte, Gonzales (2012) le atribuye a la planeación estratégica una visión social por ser diseñada y ejecutada por personas, logrando su vinculación con el entorno, de manera que se cumple el objeto social para el cual fue creada.

Los procesos de evaluación, diseño e implementación de estrategias se complican debido a que varios autores los conceptualizan con distinta precisión y significado.

El concepto de estrategia está determinado por las metas y objetivos de una empresa, establecido en un plazo estimado como aceptable hacia el cual se orienta el rumbo empresarial. De acuerdo con Druker (2007), considera que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? Sin embargo, otros autores como Steiner & Miner (1977), coinciden en que la estrategia es la afirmación de las misiones de la empresa, tomando

como referencia los objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, de tal forma que los propósitos sean alcanzados.

Por su parte, Besseyre Des Horts (1989), arguye que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.

No obstante, el juicio de Guth (1969) radica en afirmar que la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

“La estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico” (Galbraith & Nathanson, 1978).

Como se puede apreciar existen diferentes conceptos de estrategia, que se encuentran fielmente relacionados, sin embargo, se pueden apreciar dos tendencias fundamentales. La primera hace referencia al involucramiento de la empresa con su entorno, mientras que la segunda defiende la esencia de la generación de objetivos, programas y políticas como técnica para cumplir la misión de la misma.

3.2 Enfoques de la planeación estratégica.

La planeación estratégica presenta tres vertientes teóricas basadas en la historia y que han seguido múltiples caminos en la disciplina de la Administración. Éstas propuestas son: la visión ortodoxa, la visión no ortodoxa y la visión crítica.

La visión ortodoxa se enfoca en técnicas racionales para dirigir negocios complejos que priorizan la relación entre organización y medio ambiente.

En 1965, los académicos Álvarez & Montoya Flores (2013), jugaron un papel de suma importancia en la divulgación de la estrategia corporativa, primero como

conocimiento básico para los Administradores, seguido de una actividad sustantiva para la supervivencia de las empresas.

La visión no ortodoxa es un escenario que no necesariamente agrega valor a los procesos racionales. Por el contrario, es considerado un proceso de construcción social y, por lo mismo, tiene un alcance político y limitado para enfrentar la velocidad y la dirección del cambio organizacional.

Ésta propuesta postula la diversidad organizacional y contextual, antepone el comportamiento emocional de los agentes estrategias más que respuestas que tienen sustento en una racional formal, es decir no es exclusiva de un individuo aislado y por consiguiente rechaza la noción positivista.

La visión crítica analiza la relación entre la estrategia y el arte de gobernar, desde un ángulo crítico. El interés principal del análisis del discurso estratégico, se expresa en las siguientes premisas: a) el estudio de la emergencia, desarrollo y reproducción de las estrategias *per se*; b) el análisis de las condiciones en el que el discurso estratégico se vuelve *pensable y practicable*; la búsqueda del conocimiento de cómo se transforma la practicabilidad del discurso estratégico en una fuerza disciplinaria y se vuelve parte de la identidad de administradores y trabajadores (Knights D. y G. Morgan, 1991 & Carter, 2010).

La gestión tecnológica forma parte de un sistema organizacional, el cual es un punto fundamental en la planeación estratégica, que permite obtener mejores resultados, procesos y medios de trabajo, incluso en las condiciones menos óptimas.

La planeación estratégica requiere de la gestión tecnológica para desarrollar y validar metodologías apropiadas, como las aquí descritas; que muestran las debilidades en el diseño e implantación de las dependencias de administración pública, así como las condiciones favorables o desfavorables en la ejecución de un proyecto y que determinan si es factible o no.

3.3 Implementación de la planeación estratégica.

Las empresas que desean emprender un camino de modernización de la “Gestión” en su estructura, sin duda deben partir de dos elementos: la planeación estratégica y la consecución de ventajas competitivas, desarrollando competencias centrales a un costo más bajo y más rápido que los competidores.

Los estadounidenses Hamel, G. Prahalad, C.K. (2000), revolucionaron el mundo cuando en 1990 presentaron el modelo de estrategia corporativa, en el que asumen que una competencia se resume a aquellas cosas que una organización sabe hacer bien, y que para convertirse en una ventaja competitiva debe tener las siguientes características: Valiosa: Como apoyo a la organización para neutralizar peligros o aprovechar oportunidades; Costosa de imitar: Difícil de repetir por otra empresa; Rara: poseídas por competidores potenciales, e, Insustituible: no tiene equivalentes estratégicos.

Las competencias centrales están basadas en proveer valor a los consumidores, son difíciles de imitar y se aprovechan constantemente de diversos productos y mercados.

La utilización de estrategias flexibles es primordial para lograr un desarrollo sostenible, éstas deben adaptarse al entorno cambiante, deben ser medibles y controlables; por ello es importante definir los cursos de acción y recursos que necesitaremos para lograr las metas y objetivos de la empresa (Amorocho, 2009).

Las acciones determinadas por la estrategia deben meditarse muy bien, pues de estas depende que se pueda crear una posición competitiva favorable en un sector o subsector, donde se involucre la empresa con el medio ambiente.

3.4 Componentes de la Planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. El proceso de planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención

estratégica de la organización a partir de los siguientes componentes: misión organizacional, visión organizacional, principios y valores organizacionales, propuesta de valor y objetivos organizacionales.

La misión organizacional es una declaración o manifestación duradera del objeto y responde a la pregunta: “¿Cuál es la razón de ser de una empresa? Se refiere al papel que pretende desempeñar en la sociedad, explicando su propósito y alcance, en términos de productos y mercados. La misión de la organización se debe definir en términos de la oferta de un proceso o servicio.

El papel fundamental de la misión es orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa, mediante la formulación de estrategias coherentes.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes (Chiavenato & Sapiro, 2010):

- 1.- La razón de ser de la organización.
- 2.- El papel de la organización en la sociedad.
- 3.- La naturaleza del negocio de la organización.
- 4.- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- 5.- Los tipos de actividades en los que la organización debe concretar sus esfuerzos en el futuro.

La visión organizacional señala el rumbo, da dirección y referencia de lo que una empresa es y cómo se verá en el futuro.

Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan.

La visión no se expresa en términos numéricos, es definida por la alta dirección, debe ser amplia e inspiradora, pero sobre todo, conocida por toda la organización.

La organización requiere crear ideales eternos, que sirvan de inspiración a todas las personas que laboran en ella. Los principios hablan de todo lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad.

Ésta filosofía es importante en la evolución de las organizaciones, puesto que al ser llevados a la práctica por todos, permite que la empresa se encuentre en un nivel en el que consiga superar cualquier logro debido a que sus integrantes cuentan con principios sólidos y únicos que logran su preservación.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cual mercado servir, sino como pueden desarrollar productos o servicios excelentes que creen valor para los mercados y sociedad (Chiavenato & Sapiro, 2010).

Hay dos cosas claves para alcanzar el éxito de una organización: clientes y propuesta de valor, las cuales son inherente al mercado al que se dirijan.

Lo único que se requiere es diseñar, transmitir y ofrecer valor que los diferencie de la competencia.

La creación o identificación de valor, comunica claramente que van a obtener los clientes con tu producto o servicio. Desarrollo y entrega de valor, mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan. Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.

Respecto a la alineación de las personas a los valores creados, se requiere un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.

Los objetivos organizacionales son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización; no son tangibles, ya que se visualizan como un estado que se procura y no que se posee; y para lograrlos es necesario asociarlos con la misión y visión organizacional, porque son los que crean su identidad.

La determinación de los objetivos se da a partir de que los accionistas o administradores establecen principios generales, creados para proporcionar legitimidad en términos de resultados medibles que van encaminados a lo que pretenden obtener en la organización (Chiavenato & Sapiro, 2010).

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen (Chiavenato & Sapiro, 2010). Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

En la planeación estratégica también existe un diagnóstico para definir cuáles son las estrategias que se deben implementar, para el logro de los objetivos, este análisis se menciona en el siguiente apartado.

3.5 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es un cuadro de situación que resume los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ver **Diagrama 1**).

Ésta herramienta puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, porque permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica, es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando (Talancón, 2007).

Una fortaleza de la organización es definida como aquella función que se realiza correctamente, por ejemplo las habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Por su parte las

debilidades describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia, recursos de los que carece y que la coloca en una situación débil (Henry, 1980).

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría y que permiten obtener ventajas competitivas. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas representan aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, las cuales si son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades (OD. Sarli , OD. Ayres, & Prof. OD. Gonzáles, 2015).

Realizar un análisis FODA a nuestra organización posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

La fortaleza de una empresa está representada por las funciones que realiza de manera correcta, como son las habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define como un factor que limita a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos

talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992). Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Diagrama 1 Origen FODA



Fuente: Análisis FODA. Una herramienta necesaria OD. Rosana Ruth Sarli; Prof. OD. Silvia Inés González; OD. Ayres, Natalia

Capítulo 4. Resultados de investigación.

4.1 La misión.

Los entrevistados que laboran en el Centro de Odontología Avanzada manifestaron no tener una misión; sin embargo, gracias al cuestionario realizado podemos identificar que la base de su misión está orientada a sus clientes y a los servicios que ofrecen.

La respuesta de los entrevistados respecto al conocimiento de la misión se enfocó principalmente en lo siguiente:

Compromiso con los pacientes en cuanto a brindar una atención especializada en salud oral, teniendo fundamentos éticos y conocimientos científicos para dar un correcto tratamiento al paciente.

Nuestro compromiso es dar un tratamiento de calidad, innovación y valor humano, mediante una calidad en el servicio velando por el bienestar del paciente como persona no como algo económico.

Servicio de calidad para tener buenas referencias de los pacientes hacia nosotros.

A continuación se presenta una propuesta de misión para el Centro de Odontología Avanzada, derivada del estudio realizado.

“Brindar atención especializada en salud oral, aplicando fundamentos éticos, valor humano y conocimientos científicos para ofrecer a nuestros pacientes un servicio de calidad”.

Considero que esta debe ser su misión debido a que engloba todas las ideas presentadas por los entrevistados y define la razón de ser del Centro de Odontología Avanzada.

4.2 La visión.

El personal del Centro de Odontología Avanzada está consciente de la dirección y enfoque que desea tomar en el futuro.

Se visualizan con actualización constante y especializada para diferenciarse de los demás.

Desean ser un punto de referencia para la competencia, buscando un espacio donde se manejen diferentes especialidades y que los mismos competidores puedan acercarse a la Centro de Odontología Avanzada para realizar interconsultas o servicios con los que aún no cuentan, logrando un intercambio en el caso de que ellos no puedan brindar algún servicio.

Conciben su organización en pro de la cooperación con sus competidores, abierta al diálogo y que busca mejorar en el área de la odontología mediante el crecimiento de ambos, para así dar mejor calidad en el tratamiento de sus pacientes.

Hay dos puntos importantes en los que coinciden los usuarios del Centro de Odontología Avanzada; el primero es que buscan capacitación, especialización y actualización constante para ofrecer a sus pacientes seguridad en los servicios que ofrecen, y el segundo es que perciben a la competencia como apoyo y motivación para mejorar en sus procesos. Por lo que a continuación se presenta una propuesta de visión para el Centro de Odontología Avanzada tomando en cuenta la información obtenida durante las entrevistas.

“Ser una clínica confiable para los pacientes que buscan un servicio de calidad, equipos de alta tecnología y seguridad al saberse atendidos por especialistas que se capacitan constantemente y son reconocidos por sus competidores como un punto de referencia”.

4.3 Valores.

Los valores que representan el Centro de Odontología Avanzada y con los cuales el personal se siente identificado, son los siguientes:

- Innovación
- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Ética
- Responsabilidad Social

Aunque visualmente no son muchos los valores que mencionaron los entrevistados, van muy de la mano con su misión y visión, puesto que la primera va enfocada al compromiso, ética, honestidad y responsabilidad social; y la segunda a la calidad e innovación, complementos que son la razón de ser del Centro de Odontología Avanzada.

4.4 FODA

A continuación se presenta un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Centro de Odontología Avanzada y que servirá como apoyo para trazar cursos de acción (Ver **Diagrama 2**).

Diagrama 2 FODA del Centro de Odontología Avanzada



Fuente: Elaboración Propia 2016

A pesar de que el Centro de Odontología Avanzada cuenta con poco personal, todos ellos presentan un alto nivel de conocimientos, por ello es importante **mantener** una capacitación constante con la inscripción a seminarios o diplomados de estomatología para obtener mayores conocimientos y su lugar de trabajo se beneficie de los mismos.

Poder brindar a los pacientes tecnología de última generación y diagnósticos certeros permitirá la fidelidad de pacientes exigentes y garantizará su recomendación. Hay que trabajar con el personal y definir los fundamentos éticos que rigen al Centro de Odontología Avanzada, para que todos los apliquen y los pacientes los valoren.

Su ubicación e instalaciones cómodas son una ventaja competitiva que deberán promocionar con sus clientes y posibles clientes, que entre todos los consultorios optarán por el Centro de Odontología Avanzada, pues su infraestructura y ergonomía se verá reflejado en un buen clima laboral. Para conseguir un

ambiente laboral idóneo, es necesario que se trabaje día con día con el personal, se programen juntas donde el personal hable sobre los pendientes de la semana, sugerencias para mejorar el servicio, los tratamientos, precios, promociones y también quejas que siempre son buenas si se toman como punto de partida para mejorar.

En el mercado hay gran número de tratamientos que día con día son más efectivos y menos costosos para los pacientes; siendo el Centro de Odontología Avanzada un lugar donde se llevan a cabo, debemos **aprovechar** esa información para difundirla en los diferentes medios de comunicación, hacer convenios con empresas con descuentos especiales para sus colaboradores y hacer hincapié en los tratamientos que se ejecutan a un precio justo y con calidad equiparable.

Una correcta organización es la base para que un consultorio tenga mayores oportunidades de crecimiento. Es por ello que debemos trabajar en las debilidades que se tienen y buscar maneras de **superarlas**. Llevar un control en la agenda nos apoyará para atender a más pacientes y dedicar el tiempo necesario a sus tratamientos, con esto sentirán que se respeta su tiempo y al mismo tiempo mostraremos respeto por el nuestro. Si ya se identificó que la disponibilidad de horario de los doctores es precaria, debemos contratar a más personal que pueda cubrir todos los turnos, pues aunque no se vea inicialmente, el dejarlo pasar puede restar calidad y servicio al consultorio. A pesar de que en 14 años de vida del consultorio no se le dio prioridad a la creación de una misión y visión, nunca es tarde para darle una identidad al negocio, creando así una cultura organizacional.

En una época cambiante, el éxito o el fracaso de un negocio va ligado a la habilidad que desarrollen para aprovechar las oportunidades, pero sobre todo para **evadir** las amenazas que el tiempo trae consigo. Una de éstas es la excesiva competencia que existe entre los muchos consultorios odontológicos que hay en la ciudad. La única forma de evadirlos es con la diferenciación, es decir la

implementación de una estrategia de marketing que cree una percepción del servicio en los usuarios, que lo diferencie claramente de la competencia. La crisis económico y las tecnologías en constante cambio no muestran ser favorecedoras para el Centro de Odontología Avanzada, sin embargo la forma más factible de contrarrestarla es demostrando que los tratamientos que se brindan tienen un precio asequible, pero que lo más importante es la garantía que les da al tener una buena salud dental, la cual no es negociable.

4.5 La planeación estratégica en el Centro de Odontología Avanzada.

El Centro de Odontología Avanzada fue abierto hace 14 años en el Municipio de Puebla, en un principio por una sola persona (Licenciada en Odontología, especialidad en Ortodoncia y Diplomado en Endodoncia), posteriormente se incorpora un familiar al proyecto, persona que cursaba sus estudios en la Licenciatura de Estomatología. Ambas al ser originarias del Municipio de Tehuacán, un año después abrieron un segundo consultorio en este municipio, contratando una tercera persona (Licenciado en Estomatología y Diplomado en Educación Superior), y en años más recientes dos auxiliares.

Los entrevistados comentaron que existe un buen clima laboral y gran armonía entre los colaboradores del Centro de Odontología Avanzada; resaltando la capacitación y preparación de los especialistas, pero al parecer no se está explotando de manera correcta este conocimiento ya que no existe publicidad alguna, su única promoción es de boca en boca y por recomendación, debido a que los doctores dan clases en la Facultad de Estomatología Campus Tehuacán y no tienen el tiempo para realizar algún tipo de publicidad extra. Este punto es muy importante ya que para que sea reconocido, es necesario que la gente conozca al Centro de Odontología mediante diferentes actividades de publicidad, como son; un anuncio adecuado con el que se enfatice que en ese lugar hay un Centro de Odontología Avanzada, ya que no cuentan con ningún tipo de anuncio fuera de los consultorios; de igual manera debe utilizar las redes sociales, actualmente, estas representan un medio económico con alto impacto en la población. En este medio

se puede difundir información de los especialistas que ahí laboran y los tratamientos que se realizan, proporcionando una mayor cantidad de información y abriendo un diálogo virtual a pacientes potenciales para aclarar sus dudas de manera inmediata; también debe realizarse propaganda impresa y buscar oportunidades en radio y televisión, sin necesidad de invertir dinero, ya que se pueden crear diferentes convenios, promociones y descuentos atractivos para el público en general. Al no contar con el tiempo necesario para realizar este tipo de actividades, se debe contratar una persona para llevarlo a cabo con un costo beneficio importante, o buscar estudiantes de mercadotecnia o a fin, que deseen experiencia laboral o realizar sus prácticas profesionales en el mismo.

La formación profesional de las tres personas consideradas como encargados generales son: Odontólogo General, que cuenta con una Licenciatura en Estomatología y Diplomado en Educación Superior; Ortodoncista, que tiene Licenciatura en Odontología, especialidad en Ortodoncia y Diplomado en Endodoncia, es por esto que también se encarga de realizar los tratamientos de endodoncia; un especialista que tiene estudios avanzados en Licenciatura en Estomatología, Especialidad en Odontología Restauradora Avanzada, Maestría en Investigación y Docencia Odontológica, funge como administradora del consultorio; también laboran para el Centro dos auxiliares que son pasantes de la Licenciatura en Estomatología.

Todo el personal hizo referencia de conocer el organigrama, pero ninguno menciona haberlo visto en algún lugar del Centro de Odontología Avanzada. De lo anterior, se sugiere que debe gestionarse su impresión y colocarlo en algún lugar visible para el cliente dentro del consultorio, junto con su misión, visión y valores. Los entrevistados manifestaron que existe identidad con el Centro de Odontología Avanzada, lo visualizan como una fuente ingresos y una oportunidad para aplicar lo aprendido. Los auxiliares manifestaron que están rodeados de diferentes especialistas, significa para ellos una oportunidad de obtener mayores conocimientos y experiencia, que los va a ayudar a ser reconocidos de manera positiva en el medio.

Se maneja un horario de atención a pacientes previa cita, debido a que los especialistas también se dedican a la docencia y los auxiliares siguen estudiando. Manifiestan que el tiempo no es suficiente para ofrecer un horario corrido de dos turnos. La mayoría de las citas se realizan de tres de la tarde hasta diez u once de la noche; únicamente en casos especiales se realizan consultas en el horario matutino siempre con previa cita. Los auxiliares solo cubren un horario determinado, en cambio, los especialistas se encuentran con horarios más extensos dependiendo la demanda.

Es importante mencionar que la mayoría de los colaboradores están enfocados en la sucursal de Tehuacán, dejando el consultorio del municipio de Puebla olvidado, excepto los fines de semana, ya que la mayoría de los especialistas atiende a los pacientes que necesitan una atención personalizada después de no agendarse entre semana.

Los entrevistados coinciden en que existe un problema en el control de citas, ya que los tiempo de espera de los pacientes pueden llegar a ser en casos especiales hasta de una hora, debido a tratamientos en los que surgen complicaciones y necesitan más tiempo para ser resueltos, así como también existen días con muchos pacientes en el Centro de Odontología Avanzada y otros en los que asisten pocos, como consecuencia de que no existe una persona responsable que lo verifique.

El control de ingresos y egresos se hace de manera diaria al final del día, el control de inventario es semanal y no existe la elaboración de un presupuesto anual.

Los métodos de pago son variados, con opciones de financiamiento dependiendo del tratamiento que se realice, siendo atractivo para los pacientes que desean atenderse en el Centro de Odontología Avanzada. Los formatos con los que cuentan son para el control de pacientes (historias clínicas), de ingresos y de inventarios. Estos son los únicos procesos administrativos que se documentan en el Centro de Odontología Avanzada, no cuentan con procesos específicos para

contratar más doctores, tampoco con un control de citas y de contabilidad. Se sugiere identificar los procesos que realizan y crear formatos que se ajusten a sus necesidades; comenzar a documentarlos y llevar al día la contabilidad, el tratamiento de los pacientes, control de citas, inventarios actualizados, nomina, encuestas y control de caja.

Las personas que laboran en el Centro de Odontología Avanzada, tienen una formación odontológica, y solo una persona ha tenido cierto acercamiento a una formación administrativa, debido a que durante la especialidad curso la materia de administración de consultorio, por lo que es notorio que se enfocan únicamente en el paciente y no asumen la parte administrativa de forma ordenada y con el seguimiento de procesos específicos. La principal necesidad que se identifica es la falta de personal, pues requieren una persona que lleve el control administrativo del lugar y se responsabilice de los procesos administrativos para que su negocio crezca y se desarrolle rápidamente, ésta misma podría realizar funciones de recepcionista para darle la bienvenida a los pacientes y lleve el control de citas, lo que nos garantiza calidad en el servicio. Otro de los requerimientos es el contratar más auxiliares para cubrir la demanda del consultorio entre semana en el municipio de Puebla y así aprovechar al máximo el espacio y los equipos con los que se cuenta.

El Centro de Odontología Avanzada tiene todo lo necesario para realizar diversos tratamientos, tanto generales como de especialidad; esta es una ventaja significativa frente a sus competidores, hace la diferencia entre un consultorio general y el Centro de Odontología Avanzada. El equipo con el que se cuenta actualmente, es una gran inversión que no puede ser costeadada por la mayoría de los competidores, un punto a favor que saben aprovechar, pero que no lo difunden con sus pacientes. Es importante dar a conocer a sus competidores el equipo con el que se cuenta, con la finalidad de crear interconsultas, obtener un beneficio mutuo y crear una sana competencia como referencia para los demás.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación dan a conocer el estado actual del Centro de Odontología Avanzada en cuanto a su nivel de planeación estratégica, el cual a grandes rasgos es escaso, debido a que el personal no cuenta con conocimientos administrativos que le permiten formular procesos (FODA, Misión, Visión y Valores) como los que se lograron en esta investigación. Al igual de proporcionar una visión más amplia de las necesidades que tienen de promoción y publicidad del lugar, así como la contratación de personal que los apoye en el seguimiento de sus tareas de planeación estratégica.

La planeación estratégica es definida por varios autores como una serie de etapas que consisten en la formulación de estrategias para alcanzar propósitos u objetivos. Crear una cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración, mejorando la dirección y la gestión de la organización.

La necesidad de la planeación estratégica en los servicios odontológicos, es crucial debido a que proporciona las herramientas y conocimientos necesarios para ofrecer a los usuarios internos y externos un servicio y atención de calidad, y que al mismo tiempo sea redituable para ambos.

La administración de una empresa es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de la misma, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

De igual forma la necesidad de que el personal del Centro de Odontología Avanzada sea capacitado en un entorno administrativo debe ser obligatorio, para cambiar la forma de pensar y visualizar a un consultorio, en el que se conceptualicen los aspectos administrativos y los de salud con un enfoque global, que garantice a los pacientes la seguridad de obtener un servicio dental de calidad respaldado por un plan estratégico que contiene una misión, visión, valores y validez financiera al pagar estos servicios sin el mayor remordimiento.

El objetivo se cumplió al demostrar la importancia de la planeación estratégica en las microempresas que prestan servicios odontológicos, además de la valía de los procesos organizativos en el posicionamiento de un consultorio en el mercado, por medio de su nueva misión, visión y valores; dándoles a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que poseen, dirigiendo a todos en una misma dirección.

Esta investigación puede ser reproducida en cualquier consultorio que tenga la necesidad de crear una identidad del mismo y que desee obtener una ventaja competitiva respecto a la competencia. Con esta investigación se confirma que la planeación estratégica garantiza el desarrollo de un negocio, pero que solo es posible si se trabaja de forma detallada y organizada en sus procesos, para dar el servicio de calidad que los pacientes buscan y que hace la diferencia entre un consultorio y otro.

El Centro de Odontología Avanzada debe cumplir con su misión, visión y valores, y dar seguimiento al FODA realizado. Crear un programa específico de publicidad para explotar todo el potencial que se tiene y contratar al personal necesario para cumplir con estos objetivos.

Es este trabajo se estudiaron los procesos administrativos que se llevan a cabo en el Centro de Odontología Avanzado, sus áreas de oportunidad y al personal que labora en el mismo. Sin embargo, en trabajos posteriores sería importante valorar la percepción de los clientes, identificar como definen el servicio y si consideran que es de calidad o no y a su vez saber si regresarían o recomendarían el consultorio. Considerando estas dos versiones, sería más fácil trabajar en los puntos frágiles y lograr el desarrollo del negocio como una mejor versión de sí mismo.

Bibliografía

- Álvarez, A. B., & Montoya Flores, M. T. (2013). De la planeación al pensamiento. *Administración y organizaciones*(30), 61-63.
- Amorocho, H. J. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *pensamiento & gestión*, 191-213.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. ((Edición revisada). R. D. ed.). USA: Dow Jones.
- Besseyre des Horts, C. H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora* ((M. Martínez, Ed.) ed.). La Coruña: España: Netbiblo.
- Carter, C. S. (2010). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy*. Chennai: Sage.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management* (Reimpresión M. Belbin ed.). USA: Elsevier.
- E.J. ZAJAC, M. K. (2000). Modeling the Dynamics of strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Mngement Journal*, 429-453.
- Galbraith & Nathanson, J. R. (1978). *Strategy implementation: The role of structure*. Boston: USA: St Paul.

- González Pérez, C. R. (2012). eumed. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>
- Guth, L. (1969). Business Policy; text and cases (Esición revisada ed.). Illinois: R. D Irwin.
- Hamel, G. P. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y en el enfoque basado en los recursos. Revista Contaduría y Administración, 197.
- Heller, V. L. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. Journal of Business Strategy,, 32(5), 4-13.
- Henry, H. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. Managerial Planning, 76-81.
- Hernández Bustamante Marcial (2013) Administración en la clínica dental. Recuperado de <http://www.gacetadental.com/2013/09/administracion-en-la-clinica-dental-45246/>
- Knights, D. y. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. Organization Studies, 12(2), 251-273.
- Lázaro., D. C. (s.f.). Planeación estratégica de la gestión. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 34-44.
- LESMES, J. D. (2010). Desafíos y recomendaciones. Revista Iberoamericana de Educación(54), 2.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. Business, 64-72.
- McConKey, D. (1988). Planning in a changing environment. Business Horizons, 31(5), 64-72 // Stevenson, H.H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan Management Review, 17(2), 98-110.
- Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica.

- Mintzberg, H. (1981). What is planning anyway? *Strategic Management Journal*(2), 219-324.
- Montero Torres A, S. V. (17 de Septiembre de 2015). Congreso universidad Ejercicio de planeación estratégica para la. Recuperado el 27 de Abril de 2016, <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/article/view>
- OD. Sarli , R. R., OD. Ayres, N., & Prof. OD. Gonzáles, S. I. (2015). Analisis FODA una herramienta necesaria. Facultad de odontología. UNCuyo, 17-20.
- Porter, m. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Ramos Sonia, A., & Rodríguez Gonzales F. (17 de Septiembre de 2015). infomed Red de salud de Cuba. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/24_plinificacion_estrategica.doc
- Schendel & Hofer, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts.* Minnessota: USA: Pub. West.
- Steiner & Miner, G. (1977). *Management policy and strategy ((2002 ed.). ed.).* New: USA: Mc Millan.
- Stevenson, H. (1976). Defining corporate strengths. *Sloan Management Review*, 98-110.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnostico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizacizaciones. *Enseñanza en investigación en psicología*, 113-130.
- Vandenberg, R.J.E. y Lance, Ch. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 43-56.

Anexo



Cuestionario para conocer la planeación estratégica del Centro de Odontología Avanzada.

La aplicación del presente cuestionario tiene como finalidad generar información de la planeación estratégica del Centro de Odontología Avanzada. La información generada se mantendrá en confidencialidad por el investigador y se utilizará exclusivamente con fines de investigación académica en la Facultad de Administración.

Objetivo general

Determinar si las personas que prestan servicios odontológicos tienen conocimiento o nociones respecto a las ventajas de utilizar la planeación estratégica en el Centro de Odontología Avanzada.

Objetivos específicos

Conocer información respecto a la filosofía del Centro de Odontología Avanzada o en su caso definir cuál sería la misión, visión y valores para una planeación estratégica.

Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los procesos de prestación de servicios odontológicos del Centro de Odontología Avanzada.

Obtener información de los proceso de planeación estratégica que se implementa en el Centro de Odontología Avanzada.

Datos de identificación del cuestionario

Nombre del aplicador:		Folio:	
		Fecha:	

Municipio:	
Localidad	

Datos de identificación del entrevistado (a):

Nombre:				Edad:			
Estado civil:	Casado		Soltero		Unión libre		Divorciado
Principal actividad que realiza en clínica odontología Avanzada							

Antecedentes de la clínica

1.- ¿Cuánto tiempo lleva operando el Centro de Odontología Avanzada?

Coménteme del crecimiento (en cuanto a trabajadores y servicios) y expansión (número de consultorios) del Centro de Odontología Avanzada

2.- ¿Cuáles fueron metas iniciales planteadas al trabajar en el Centro de Odontología Avanzada?

Análisis de la situación actual

3.- ¿El Centro de Odontología Avanzada tiene escrito sus valores, de lo contrario, cuales considera que podrían ser estos?

4.- ¿Cuál es el compromiso que tiene el Centro de Odontología Avanzada con sus pacientes (misión)?

5.- ¿Comente cómo se visualiza el Centro de Odontología Avanzada respecto a la competencia (visión)?

6.- Comente sobre los objetivos de corto y largo plazo del Centro de Odontología Avanzada

7.- Coménteme sobre los recursos humanos con los que opera actualmente el Centro de Odontología Avanzada (cuantos y cuál es su función)

8.- ¿Cómo considera que son los equipos con que opera actualmente el Centro de Odontología Avanzada respecto a los disponibles en el mercado?

9.- ¿Cómo valoras la disponibilidad de infraestructura física del Centro de Odontología Avanzada respecto a su operación actual?

Análisis FODA

10.- ¿Cuáles son las ventajas (fortalezas) que tienen actualmente el Centro de Odontología Avanzada para mantenerse en el mercado?

11.- ¿Coménteme de los aspectos que se pudieran aprovechar (oportunidades) mejor en el Centro de Odontología Avanzada para ganar más pacientes y ser competitivos en el mercado?

12.- Comente respecto a las restricciones y dificultades internas (debilidades) que impiden operar de manera eficiente al Centro de Odontología Avanzada, así como para brindarle un servicio de calidad a sus pacientes.

13.-¿ Cuáles son los aspectos más difíciles (amenazas) que no puede resolver el Centro de Odontología Avanzada y sin embargo, considera como aspectos marginales, que no impiden a que el Centro de Odontología Avanzada pueda seguir operando?

14.- Describe el clima laboral en el Centro de Odontología Avanzada.

Planeación estratégica

15.- Comenta cómo (promoción y publicidad) el Centro de Odontología Avanzada se da a conocer en el mercado.

16.- ¿Considera que estas son las más adecuadas o se puede mejorar?

17.- Si considera que hay otras formas más eficientes. ¿Por qué no se han implementado?

18.- ¿Qué ha desarrollado el Centro de Odontología Avanzada para generar fidelidad en sus pacientes?

19.- ¿Realizó encuestas de satisfacción a mis pacientes?

20.- Comente el procedimiento para dar un servicio (desde la cita hasta el seguimiento del paciente).

21.- ¿Este procedimiento puede mejorarse?

22.- ¿Tienes horario de trabajo?

23.- ¿Reciben capacitación constante?

24.- ¿Se realiza un presupuesto anual o mensual de los ingresos y gastos del Centro de Odontología Avanzada?

25.- ¿De qué manera se organizan los expedientes de los pacientes?

26.- ¿Existe un control de inventarios?

27.- ¿La empresa cuenta con formatos para cada operación?

28.- ¿El personal de la empresa conoce el organigrama del Centro de Odontología Avanzada?