



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TESIS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES
DENTALES “DENTALIFE”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:
GRACIELA GALÁN TORRES

DIRECTOR:
DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ANGELES

PUEBLA, PUE

ABRIL 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I.....	11
MARCO METODOLOGICO.....	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Hipótesis.....	14
1.5 Metodología	14
1.6 Delimitación de la Investigación	14
CAPITULO II	16
CAPITULO II: MARCO TEORICO – CONCEPTUAL	17
2.1 Definición de Administración	18
2.1.1 Funciones de los administradores	19
2.2. Desarrollo del pensamiento administrativo.....	20
2.2.1 Teoría clásica.....	20
2.2.2 La administración científica.....	21
2.2.3 Organizaciones burocráticas	22
2.2.4 Teoría de la administración operacional moderna	23
2.2.5 Ciencias del Comportamiento	23
2.2.6 Teoría de sistemas.....	24
2.2.7 Pensamiento administrativo moderno	24
2.3. Escuelas de la teoría administrativa.....	24
2.3.1 Antecedentes Históricos de la Administración.....	24
2.3.2 Asia Menor y los judíos.....	25
2.3.3 Influencia de la organización militar en la administración.....	25
2.3.4 Siglo XXI	25
2.3.5 Administración en México y América Latina.....	25

2.4 Antecedentes y Evolución de la Planeación Estratégica.....	26
2.4.1 Concepto Estrategia.....	26
2.5 Marco conceptual e histórico de la planeación estratégica.....	32
2.7. Concepto e importancia de la planeación estratégica en las organizaciones	36
2.8. Fases y elementos de la planeación estratégica de acuerdo con Thomas L. Wheelen (2007).	37
CAPÍTULO III	38
CAPITULO III: PYMES	39
3.1 Definición de PYMES	39
3.2 Clasificación.....	39
Tamaño.....	42
Sector.....	42
3.3 Historia de las PYMES.....	43
3.4 Importancia de las PYMES en la economía de México.....	44
3.5 Impacto de la globalización en las PYMES	46
CAPITULO IV.....	49
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES “DENTALIFE”	49
CAPITULO IV: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES “DENTALIFE”.....	50
4.1. El quehacer de la organización	50
4.2. Diagnóstico de la clínica dental Dentalife.....	51
4.3. Matriz FODA de la Clínica Dental Dentalife	52
4.4. Reporte final del diagnóstico de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”	55
4.5. Filosofía organizacional.....	55
4.5.1 Misión	55
4.5.2 Visión.....	56
4.5.3 Valores	56
4.6. Objetivo general.....	56
Proporcionar servicios dentales de la más alta calidad, dentro del estándar económico del mercado que permitan el crecimiento empresarial.....	56
4.7. Objetivos Específicos.....	56
4.8. Formulación de la estrategia para la Clínica dental “Dentalife”	57

4.9.	Análisis de la industria	57
4.10.	Estudio de mercado	59
4.10.1.	Objetivos del plan de marketing	59
4.11.	Tamaño del mercado	61
4.12.	Consumo aparente.....	62
4.12.1.	Consumo aparente por especialidad anual.....	62
4.12.2.	Capacidad instalada.....	63
4.13.	Participación de la competencia en el mercado	63
4.14.	Tamaño de la muestra	63
4.15.	Resultados.....	64
4.16.	Análisis de la competencia.....	68
4.17.	Canal de comercialización	69
4.18.	Estrategias de promoción y publicidad	69
4.18	Producción	70
4.18.1	Objetivos	70
4.19	Descripción de los servicios.....	70
4.20	Presupuesto de gastos mensuales.....	71
4.21	Proveedores	72
4.22	Insumos.....	72
4.23	Requerimiento de personal	74
4.24	Ubicación de la empresa	75
4.25	Propuesta de Planeación Estratégica	76
4.25.1	Clientes	76
4.25.2	Organización	77
4.25.3	Recursos organizacionales.....	77
4.25.4	Sistemas de retroalimentación	78
4.25.5	Servicios.....	79
4.25.6	Recursos humanos	80
4.25.6.1	Captación del personal	81
4.25.6.2	Selección.....	81
4.25.6.3	Contratación	81
4.25.6.4	Inducción.....	82
4.25.6.5	Procesos sociales.....	82

4.25.6.6	Valor agregado.....	82
4.25.6.7	Proveedores	83
4.26	Recursos físicos.....	83
4.27	Imagen e identidad corporativa	83
4.27.1	Imagen Gráfica.....	83
4.27.2	Imagen Administrativa	84
4.27.3	Imagen promocional.....	84
4.27.4	Señalización Interna y Externa.....	84
4.28	Estructura organizacional.....	85
4.28.1	Propuesta de Funciones.	86
4.28.2	Gerente General	86
4.28.3	Recepcionista.....	88
4.28.4	Asistente dental	88
4.28.5	Desarrollo del personal.....	89
CONCLUSIONES.....		90
BIBLIOGRAFÍA.....		92
ANEXOS		94
Anexo No. 1 Encuesta del estudio de mercado		95
Anexo No. 2 Formato de registro de marca		96
Anexo No. 3 Contrato laboral		98
Anexo No.4 Solicitud de empleo		105
Anexo No. 5: Perfil de puestos.....		106

INTRODUCCIÓN

Con los constantes cambios en el mundo de los negocios, la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas, que una organización sea capaz de repensar continuamente su plan estratégico y llevarlo a cabo con rapidez es labor fundamental de las personas que la componen.

Actualmente las empresas se encuentran en una competencia diaria por lo que las diferencias entre competidores son mínimas. Todas tienen buena capacidad financiera, tecnológica y las diferencias se enfocan en la calidad del servicio al cliente; con aspectos relacionados con la capacidad de actuación de las personas.

Para lograr sobresalir entre la competencia, es necesario contar con directivos comprometidos, capaces de tolerar errores, ecuanímenes en sus juicios, que brinden igualdad de oportunidades y que sean capaces de generar una cultura de trabajo en equipo. Los directivos tienen el compromiso de evaluar tres aspectos importantes como: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿Hacia dónde quiere llegar? y ¿Cómo debe hacerlo? Por lo que deben tener información acerca de quiénes son sus competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades, después de esto podrán tomar decisiones sobre el rumbo que tomará la empresa y para lograrlo deberán planear y ejecutar una estrategia eficaz.

Actuar sin una planeación estratégica o con una administración improvisada y empírica representa muchos riesgos, como el desperdicio de esfuerzos y recursos. Ya Séneca lo expresó acertadamente: “Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le es favorable” (Gutiérrez, 2010).

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, porque propicia una mentalidad futurista teniendo una mejor visión para lograr y mejorar las cosas, establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo, reduce riesgos y aprovecha las oportunidades

al máximo, así como el tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización logrando como consecuencia un mayor control.

Por lo que se considera necesario que los directivos de cualquier tipo de organización tengan el interés de realizar una planeación estratégica para lograr un proyecto de empresa, con objetivos claros y planes de acción, que permitan medir el avance, el cual se verá reflejado en la permanencia de la organización.

En la actualidad se maneja el concepto de una estrategia flexible, es decir que la empresa pueda cambiar de manera veloz para adaptarse a los cambios que exige el nuevo contexto ambiental. Además de que la empresa será más proactiva donde intente desarrollar habilidades para satisfacer habilidades del medio ambiente futuro.

Las investigaciones indican que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. (Fred R, 2003).

Tomando como referencia la investigación realizada en 1998, por la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, acerca de la "Práctica de la Planeación Estratégica en las Pymes"; y de acuerdo con los resultados obtenidos podemos ver que los objetivos de la organización en el Sector Servicios al cual pertenece una clínica dental son establecidos por otra persona diferente al propietario, generalmente son dados a conocer anualmente, la manera de comunicarlos es de forma verbal y cabe mencionar que en un mayor porcentaje la organización si conoce sus fortalezas y debilidades al igual que las amenazas y oportunidades. Por otro lado, los resultados de la investigación indican que la mayoría de las empresas no conocen ni aplican un análisis FODA y que desconocen la planeación estratégica.

De los resultados anteriores podemos concluir que el problema más importante es la orientación y conducción de una empresa a largo plazo, lo cual es responsabilidad esencial del propietario, del director o gerente general.

En la actualidad los servicios de salud dental son otorgados por profesionales en el área, los cuales cuentan con los conocimientos necesarios para la atención adecuada del paciente; pero es importante hacer notar que al menos en la ciudad de Puebla específicamente en la facultad de estomatología BUAP en su mapa curricular las materias que aportan conocimientos administrativos son optativas, por lo que la mayoría de los estudiantes al graduarse de la carrera no tiene conocimiento alguno de los principios básicos administrativos y pone su consultorio esperando que la suerte los haga triunfar y esos conceptos e ideas son cosa del pasado.

Por lo antes mencionado el propósito de ésta investigación es establecer un modelo de planeación estratégica para el área de la salud; específicamente para una clínica de especialidades dentales ya que en la mayoría de los casos, éste tipo de organizaciones se encuentran a cargo de profesionales que no cuentan con los conocimientos adecuados en el área administrativa por lo que su permanencia corre peligro, debido a que no tiene las herramientas necesarias ni el conocimiento para enfrentarse a algún tipo de situación inesperada en el ámbito empresarial.

La presente investigación será aplicada a la clínica de especialidades dentales Dentalife, ubicada en la Ciudad de Atlixco, Puebla; su propósito es determinar si la aplicación de un modelo de planeación estratégica permite su desarrollo o crecimiento. El tipo de investigación será correlacional, no experimental, transversal, descriptivo y mixto.

El siguiente trabajo está conformado de cuatro capítulos que se describen brevemente a continuación:

Capítulo I Presenta los antecedentes, el problema actual así como los objetivos que limitan y guían la investigación.

Capítulo II Examina el marco teórico que respalda el trabajo. Habla sobre el proceso administrativo desde sus orígenes hasta la fecha además de que define el concepto de estrategia y su importancia para convertir a la empresa en una de las mejores en su sector.

Capítulo III El propósito de este capítulo es resaltar la importancia de las Pymes como base de la economía de cualquier país principalmente en México.

Capítulo IV Se da a conocer el diagnóstico de la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife y se presenta la propuesta de planeación estratégica.

El desarrollo de los capítulos descritos permite establecer conclusiones para la investigación desde el punto de vista científico al tiempo que proporciona un documento de gran valor para la organización objeto de estudio.

CAPITULO I
MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

En éste capítulo se hará una breve descripción de los antecedentes de los servicios de salud dental y la necesidad de una planeación estratégica, así como la justificación del trabajo y los objetivos del mismo.

1.1 Planteamiento del problema

La falta de una planeación estratégica ha bloqueado el desarrollo de las clínicas de especialidades dentales; y esto se da porque como bien se sabe en la mayoría de los casos éste tipo de organizaciones se encuentran al frente de dentistas o profesionales del área de la salud, que no cuentan con la preparación ni el conocimiento para dirigir una organización, teniendo un desarrollo empírico que en muchos casos trae consecuencias graves ya que no se está preparado para competir en ése tipo de mercado; por lo que el desarrollo de ésta investigación permitirá implementar una planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife; estableciendo un plan detallado, con la organización de todos los niveles para así lograr el objetivo de insertarla según su misión en el contexto que se encuentra y tener claro hacia a donde se quiere dirigir, establecer un análisis FODA para estructurar o reestructurar en caso necesario y poder evolucionar con los cambios futuros y así poder tomar decisiones de manera acertada para lograr el éxito y mantenimiento de la misma.

1.2 Justificación

La práctica odontológica ha sufrido cambios en las últimas décadas debido a múltiples factores; el desarrollo tecnológico, la aparición de nuevos materiales, equipos sofisticados, técnicas que requieren un grado mayor de especialización y la evolución del mercado de trabajo; que de una situación de escasa oferta ha pasado a un exceso de oferta en relación al poco incremento de la demanda, lo que ha traído la necesidad de competir en un mercado saturado. Por lo que la organización debe estar preparada para enfrentar esos retos y así lograr una ventaja competitiva y seguir manteniéndose como una empresa sustentable.

En el área de la salud y principalmente en estomatología se ha observado que en la mayoría de los casos las empresas están dirigidas por personas sin conocimientos administrativos; por lo que cuando llegan los cambios a este tipo de organizaciones no están preparados y se toman decisiones de forma intempestiva improvisando soluciones que pueden comprometer la continuidad de su éxito y perder su posición de privilegio en el mercado, como lo indica Carrión, “Las empresas tienen grandes dificultades para entender la complejidad del entorno al que se enfrentan y prever tendencias a largo plazo. Pero aquellas que son capaces de percibir e interiorizar los cambios que se producen en el entorno tienen más éxito que las demás”. (Carrión, 2007).

En ese sentido, se considera de gran importancia, crear un modelo de planeación estratégica para una clínica de especialidades dentales que sirva como un guía administrativa, que motive a sus trabajadores asegurando un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Con el desarrollo de la planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife, utilizando herramientas administrativas adecuadas, se pretende crear un prototipo que contribuya un modelo a seguir en éste tipo de organizaciones que logren la ventaja competitiva deseada y el posicionamiento.

Al contar con este modelo se incluirán áreas funcionales como: compras, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, atención al cliente y sistemas de calidad. Al desarrollar e implementar en la empresa cada una de las áreas mencionadas estaremos contribuyendo al crecimiento de la misma.

Para la realización del modelo de planeación estratégica es importante analizar la teoría existente la cual es aplicable a diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo no existe teoría concreta para el caso de una clínica dental, en éste sentido la presente investigación aplicará dichas teorías con la intención de generar un modelo teórico propio de las clínicas dentales.

Considerando el alcance de la investigación, ésta se centrará en el caso concreto de la clínica de especialidades dentales Dentalife; misma que se convierte en el objeto de estudio de la investigación.

La realización de una planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife ofrece un modelo de trabajo para instituciones de salud ofreciendo un panorama de factores que deben ser analizados por las personas a cargo de las mismas; para lograr obtener ventaja competitiva, lograr el éxito y permanencia ya que como sabemos en la mayoría de los casos el periodo de vida de una Pyme en promedio es de 5 años y lo que se busca es la sustentabilidad y posicionamiento en el mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Proponer una Planeación Estratégica para organizaciones dentales, a partir de la aplicación del modelo a la Clínica de Especiales Dentales DENTALIFE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Encontrar las herramientas administrativas adecuadas a la investigación.
- Aplicar las herramientas administrativas a la clínica de especialidades dentales Dentalife
- Desarrollar un modelo de planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife
- Aplicar la planeación estratégica a la clínica de especialidades dentales Dentalife.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las herramientas administrativas que se han desarrollado a lo largo de la historia?
- ¿Cuáles herramientas administrativas son aplicables a las clínicas dentales?
- ¿Cuáles son los elementos de la planeación estratégica que se pueden aplicar a las clínicas dentales?
- ¿Para qué sirve un modelo de planeación estratégica en clínicas dentales?

1.4 Hipótesis

HI: La aplicación de la planeación estratégica permite el desarrollo o crecimiento de la clínica de especialidades dentales Dentalife.

1.5 Metodología

Tipo de estudio: Correlacional, experimental

Correlacional porque se va a evaluar y medir el grado de relación entre dos variables que en este caso son: planeación estratégica y crecimiento de la clínica de especialidades dentales.

Diseño: descriptivo ya que el objetivo de la investigación es evaluar una serie de características en la forma de administrar una clínica dental en un momento específico, aspectos como: recursos, mercadotecnia, administración financiera, manuales de procedimientos y otros que se consideren relevantes o de interés para el mismo.

Mixta: durante la presente investigación se van a combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Espacio: la planeación estratégica es aplicable a todo tipo de organizaciones, sin importar su estructura y/o tamaño, sin embargo, la presente investigación se desarrollará de manera concreta para el caso de la clínica de especialidades dentales Dentalife.

Considerando que el caso de estudio es concreto, se desarrollará la investigación a partir de una proyección a un año para lo cual se cuenta con los recursos, humanos, materiales, financieros y técnicos requeridos.

1.6 Delimitación de la Investigación

La realización de este estudio se llevará a cabo en la clínica de especialidades dentales Dentalife, la cual se encuentra ubicada en Av. Independencia 2702 de la ciudad de Atlixco, Puebla.

Cuenta con cuatro dentistas especialistas en las siguientes áreas: Cirugía Maxilofacial, Odontopediatría, Periodoncia y Endodoncia; una asistente dental y secretaria.

Los recursos materiales están conformados por consultorio dental completamente equipado, material e instrumental de calidad de acuerdo a cada especialidad. Sala de espera con todo lo necesario para la antesala del paciente como es TV con cable y servicio de internet; un apartado especial para niños con área verde y columpios, además de amplio estacionamiento y excelente ubicación.

La planeación estratégica estará a cargo de un experto en administración el cual realizará un plan detallado para el posicionamiento de ésta clínica dental de recién apertura, estableciendo un modelo a seguir en la planeación estratégica para organizaciones afines.

La investigación se inicia con la revisión de la literatura relevante sobre la planeación estratégica, en la sección referente a metodología se describe detalladamente como se realizará el procedimiento; por último se llevará a cabo la evaluación, presentación de los resultados y una propuesta de planeación estratégica.

CAPITULO II
MARCO TEORICO CONCEPTUAL

CAPITULO II: MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

En éste capítulo se habla de la administración desde sus inicios hasta la actualidad, así como las diferentes escuelas y teorías, las funciones administrativas y la planeación estratégica y su aplicación en el área de los servicios de salud específicamente en la clínica de especialidades dentales Dentalife que es el objeto de estudio de la investigación.

Es importante notar que aunque las grandes empresas han estado ahí por unos cientos de años, la administración se ha practicado por miles de años. Al examinar la administración en la antigüedad e identificar a algunos de sus pioneros, preparamos el escenario para una observación más detallada del surgimiento de la teoría y la práctica de la administración durante los últimos cien años. (Griffin, 2011).

Como lo establece Koontz (2014) Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración.

Los conflictos entre los seres humanos se pierden en la historia de la humanidad. La guerra ha sido una expresión de agresión en todos los tiempos. La búsqueda de organizarse para dominar o destruir al otro siempre ha sido una realidad. Combinar recursos humanos, técnicos y logísticos para mejorar su utilización ha sido un aprendizaje administrativo.

La práctica de la administración se puede rastrear a unos miles de años atrás. Los egipcios utilizaban las funciones administrativas de planeación, organización y control cuando construyeron las pirámides. Alejandro el Grande empleó una organización de personal para coordinar las actividades durante sus campañas militares. El imperio Romano desarrolló una estructura organizacional bien definida que facilitó la comunicación y el control. Sócrates analizó las prácticas y conceptos administrativos en el 400 a. C., Platón describió la especialización de puesto en el

350 a.C. y el científico y filósofo persa al- Farabi listó varios rasgos de liderazgo en el 900 a.C. (Griffin, 2011).

La iglesia católica desarrolló una de las formas de administración que ha tenido gran influencia en la sociedad contemporánea. Maneja los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación los cuales han sido aplicados a las empresas.

La familia es el núcleo básico de autoprotección que utiliza la administración para coordinarse; en ella se aplican los principios básicos de la dirección social: la división del trabajo y el espíritu de equipo, para mantenerse, protegerse y desarrollarse. Por lo anterior nos podemos dar cuenta de que la administración es una actividad fundamental del ser humano. (Hernández 2006).

Las comunidades humanas formadas por conjunto de familias como son: pueblos, ciudades y naciones requieren apoyo mutuo además de reglas comunes para regir las instituciones sociales básicas necesarias para su bienestar, como familia, gobierno, educación, empresas, sindicatos, iglesias, hospitales, recreación; todas ellas utilizan la administración.

A lo largo de la historia de la administración, diversos autores han generado teorías y escuelas que le dan forma a la administración moderna, por lo cual personajes como Taylor, Fayol, Drucker y demás, han generado una evolución de los conceptos propios del campo de estudio.

2.1 Definición de Administración

El término “administración” viene del latín **administrare**, formada por el prefijo **ad-**, que indica hacia, a, orientado, dirigido, acción, y **ministrare**, que significa servir, cuidar. Por lo que administrar es la actividad orientada a cuidar y servir a las instituciones humanas (Hernández, 2006).

La administración es un acto de coordinación humana (individual o grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación cuando comenzó a vivir en comunidades, y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio

en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, recolectar alimentos o mover una roca.

Actualmente es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles como son: tecnológicos y humanos.

Es también el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Dentro de las funciones de la administración encontramos planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. La administración se aplica a grandes, pequeñas empresas, lucrativas, no lucrativas, a industrias de manufactura y de servicios. (Griffin, 2011).

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. El término global ha adquirido un nuevo significado, refiriéndose a una movilidad sin fronteras y a una competencia en las áreas social, de los negocios e intelectual. (Lamb, 2011).

2.1.1 Funciones de los administradores

Actualmente la función del administrador ha retomado importancia considerando que de él depende el desarrollo adecuado de las actividades de toda organización, como lo indica Koontz (2012), el proceso administrativo que puede ser visto como el listado de acciones que todo administrador debe aplicar, se compone de:

Planeación: consiste en elegir misiones y objetivos, realizando acciones para materializarlos. Es necesario la toma de decisiones, lo que significa elegir líneas de acción entre alternativas.

Organización: debe establecer una estructura de roles para que los desempeñen los miembros de una organización de acuerdo con sus capacidades, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Integración del personal: se basa en cubrir y mantener los puestos cubiertos.

Dirección: tiene como objetivo, influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones o grupos. La dirección comprende la motivación, estilos, métodos de liderazgo y comunicación.

Control: es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para ver si hay una correlación con lo planeado. Ejemplos de control son: presupuesto de gastos, registros de inspección y bitácora de horas laborales perdidas.

Coordinación: articula los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo.

2.2. Desarrollo del pensamiento administrativo

La administración se remonta al año 3000 a. C. las primeras organizaciones fueron creadas por los sumerios y egipcios. Con la teoría clásica se inicia el estudio científico de la administración que prevalece hoy en día.

2.2.1 Teoría clásica

Nació en el siglo XIX e inicios del XX. El sistema fabril empezó a parecer en la década de 1800, y planteaba retos debido a problemas que surgieron en el diseño de las plantas, en la organización de la estructura gerencial, en la capacidad de los empleados, en la programación de complejas operaciones de manufactura y en la atención al descontento de los trabajadores y a las huelgas resultantes (Daft, 2004).

La presencia de estos problemas y la aparición de organizaciones grandes y complejas reclamaban nuevas formas de coordinar y controlar, así nació el ejecutivo asalariado. Entre 1880 y 1920 el número de administradores profesionales en Estados Unidos aumentó a más de un millón. Ellos comenzaron a diseñar y probar soluciones a los crecientes retos de organizar, coordinar y controlar muchas personas, así como de aumentar su productividad. Así inició la evolución de la administración moderna con el advenimiento de la teoría clásica.

Esta perspectiva contiene tres sub campos, cada uno con un enfoque distinto: administración científica, organizaciones burocráticas y principios administrativos.

2.2.2 La administración científica

Las organizaciones definieron el éxito como el mejoramiento de la productividad bajo la asesoría de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su máxima preocupación era incrementar la productividad a través de la aplicación del método científico, insistía en que la administración debía cambiar y que la manera de hacerlo dependería exclusivamente del estudio científico. Así nació el nombre de administración científica. Según Taylor las decisiones basadas en reglas prácticas y en la tradición debían ser sustituidas por procedimientos rigurosos diseñados tras un estudio minucioso de situaciones individuales. La filosofía de Taylor se basaba en ésta frase “En el pasado anteponíamos el hombre a todo, en el futuro antepondremos el sistema”. (Griffin, 2011).

La obra más famosa de Taylor se publicó en 1911. Los principios fundamentales, que Taylor consideró la base del método de la administración científica se mencionan a continuación:

1. Cambiar las reglas prácticas por ciencia (conocimiento organizado)
2. Establecer la armonía en las acciones de los grupos
3. Convocar la cooperación de los seres humanos
4. Trabajar por el mayor rendimiento y no restringir la producción
5. Fomentar el progreso de todos los trabajadores

Aunque Taylor es considerado el “Padre de la Administración Científica”, no fue el único que se dedicó a ella. Su socio Henry Gantt (1900), creó la gráfica de Gantt que mide el trabajo planeado y terminado en cada etapa de producción basándose en el tiempo transcurrido. Gantt pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre la mano de obra y la administración. Otros dos pioneros fueron: Frank B y Lilian M. Gilbreth.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) quien introdujo el estudio del tiempo y movimientos, puso de relieve la eficiencia y debe su fama a la búsqueda de la mejor manera de hacer el trabajo. Lilian M. Gilbreth (1878-1972) se interesó más por el aspecto humano del trabajo. Fue pionera de la psicología industrial e hizo grandes aportaciones a la administración de los recursos humanos.

Las ideas fundamentales de la administración científica se basan en que los ejecutivos deben desarrollar métodos estándar para hacer cada trabajo, seleccionar a los trabajadores que tengan las capacidades idóneas, enseñarles los métodos normales, apoyarlos y eliminar interrupciones ofreciéndoles incentivos salariales.

Los conceptos de la administración científica que nacieron con Taylor aumentaron notablemente la productividad en todas las industrias y todavía conservan su vigencia. En efecto, el concepto de organizar el trabajo a partir de un análisis riguroso de las actividades para maximizar la productividad está profundamente arraigado en las organizaciones. Pero como la administración científica no tomó en cuenta el contexto social, ni las necesidades del trabajador originó conflictos mayores y en ocasiones choques violentos entre ejecutivos y empleados. Por lo que los empleados se sintieron explotados en el nuevo sistema. Lo que contrastó con la armonía y cooperación que Taylor y sus seguidores proponían (Koontz, 2008).

2.2.3 Organizaciones burocráticas

Este sistema fue ideado en Europa, en él centraban la empresa como un todo. Max Weber (1864-1920) teórico alemán fue el que introdujo la mayoría de los conceptos.

A fines de la década de 1800 muchas empresas europeas eran administradas en forma personal y familiar; los empleados eran leales a un individuo y no a la empresa ni a su misión. La consecuencia negativa era que los recursos servían para cumplir deseos personales en vez de las metas de la empresa. Los empleados eran dueños de ella y usaban los recursos en provecho personal y no para atender al cliente. Weber proponía organizaciones que fueran manejadas de modo impersonal y racional. A esta modalidad se le conoce como burocracia.

Según Weber, la organización se basa en la autoridad racional que la hará más eficiente y adaptable al cambio, por lo que la continuidad se relaciona con la estructura formal y los puestos más que con un individuo. Para Weber la racionalidad significaba seleccionar a los empleados y progresar por la competencia personal más que por las influencias personales. La organización descansa en las reglas y los expedientes para lograr la continuidad. El gerente no se basa en su

personalidad para que sus órdenes sean obedecidas, sino en la fuerza legal del cargo gerencial (Daft, 2004).

2.2.4 Teoría de la administración operacional moderna

Henri Fayol (1916) considerado como “el Padre de la Teoría de la Administración Moderna”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios administrativos, como la autoridad, responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar y el espíritu de equipo.

1. Autoridad y responsabilidad. Sostiene que ambas están interrelacionadas.
2. Unidad de mando. Se refiere a que los empleados deben recibir órdenes de sólo un superior.
3. Cadena escalar. Va de las directivas a las más bajas
4. Espíritu de grupo. Se trata del principio de “la unión hace la fuerza”. Fayol subrayaba la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de comunicarse para este efecto (Koontz, 2008).

2.2.5 Ciencias del Comportamiento

Hugo Munsterberg contribuyó con la aplicación de la psicología a la industria y a la administración. Walter Dill Scott aplicó la psicología a la publicidad, marketing y personal. Max Weber teoría de la burocracia. Vilfredo Pareto es considerado el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger realizaron estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes sociales y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. Los resultados del estudio demostraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales como la moral, relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (el sentimiento de pertenecer a un grupo) y buena administración, una buena forma de gestionar que entendiera el comportamiento de las personas, sobre todo en grupo y lo canalizara mediante habilidades de trato social como motivar, aconsejar, dirigir y comunicar. Actualmente a este fenómeno se le conoce como “Efecto de Hawthorne”.

2.2.6 Teoría de sistemas

Para Chester Barnard (1938), la tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Surgió un enfoque de sistemas sociales en la administración.

2.2.7 Pensamiento administrativo moderno

Peter F. Drucker (1974), escritor prolífico sobre temas generales de la administración. W. Edwards Deming introdujo el control de calidad en Japón, Laurence Peter (1969), observó que eventualmente las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes. William Ouchi (1981), discutió prácticas gerenciales japonesas selectas adaptadas al ambiente estadounidense. Tomas Peters y Robert Waterman (1982), identificaron características de las compañías que consideraron excelentes.

2.3. Escuelas de la teoría administrativa

2.3.1 Antecedentes Históricos de la Administración

Se ha destacado que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; un sin número de hechos históricos demuestra que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Poco a poco la humanidad ha llegado a conclusiones de cómo debe organizarse para producir lo que necesita; así mismo, ha aprendido de sus fracasos y éxitos (Hernández, 2006).

Desde el momento en que tuvieron que realizar una tarea ardua o pesada, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida que su labor era más difícil, requirieron una mejor organización. Entonces surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide (Hernández, 2006).

En estos actos hubo planeación y organización, para lo cual era necesaria la división del trabajo. Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones se desarrollaron estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual (Hernández 2006).

2.3.2 Asia Menor y los judíos

Los judíos y fenicios practicaron formas de comercio y empresas desde el año 1000 a.C., y causaron gran influencia en Europa por sus constantes migraciones y actividad comercial. Las ideas religiosas contienen mensajes ético- comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la biblia hay diversos pasajes, por ejemplo: los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: “El que a dos amos sirve, con alguno queda mal” (Hernández, 2006).

En el libro del éxodo Dios le dice a Jehtro “Enseña a las personas las ordenanzas y las leyes.....selecciona a los mejores....y asígnales ser guías de miles, y guías de cientos, y guías de cincuentas, y guías de decenas, y esos guías deben administrar las cuestiones de rutina y llevar a Moisés solo las cuestiones importantes de los miles” (Hernández, 2006).

Los egipcios representaron sus ideas con jeroglíficos que esculpieron en piedra para transmitir ideas complejas de su historia, sus creencias religiosas y recomendaciones a la posteridad (Hernández, 2006).

2.3.3 Influencia de la organización militar en la administración

Existen tres influencias de orden militar:

- La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando
- La autoridad lineal
- La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión

Además de algunos términos como: estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística son contribuciones militares (Hernández, 2006).

2.3.4 Siglo XXI

Se caracteriza por los grandes avances tecnológicos y científicos, existe la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos.

2.3.5 Administración en México y América Latina

Época prehispánica: Esta etapa se caracterizó por la división social del trabajo por edad, sexo y en actividades artesanales, comerciales y agrícolas.

Actualmente una de las dificultades para la aplicación del modelo administrativo en las organizaciones mexicanas y por extensión latinoamericanas, es la gran incertidumbre que las rodea debido a que cuentan con economías inestables.

En muchas pequeñas y medianas empresas es común encontrar una falta de estructura organizacional, manuales de descripción de puestos que permitan una clara descripción de funciones, tareas y responsabilidades para cada uno de sus integrantes. Por otra parte en lugar de contar con departamentos internos de contabilidad, capacitación, mercadotecnia, entre otros tienen que recurrir a profesionales o despachos independientes para enfrentar problemas de mercadeo y esto se da sobre todo en las pequeñas empresas que no cuentan con grandes recursos financieros, materiales y humanos.

Por lo que se refiere a la integración del personal, aunque en las empresas mexicanas se lleva a cabo el reclutamiento y la selección del personal de acuerdo con los principios generales, en la mayor parte de las empresas hay deficiencias como por ejemplo: los ascensos y promociones en ocasiones dependen del grado de amistad con el superior, por lo que la lealtad personal pesa más que la lealtad a la organización.

La evaluación al desempeño no es una práctica formalizada por la falta de transparencia en los criterios con que es evaluada. Otro factor es la falta de capacitación y el argumento de las empresas es que una vez capacitado el empleado abandona la empresa en busca de mejores ingresos lo que representa una pérdida.

2.4 Antecedentes y Evolución de la Planeación Estratégica

A continuación, se define el concepto de “estrategia”, su origen y los tipos de acciones que determinan el significado de la planeación estratégica en una empresa.

2.4.1 Concepto Estrategia

La noción de estrategia surgió de la actividad militar, la palabra se deriva del griego **strategas**, que significa “arte o ciencia de ser general”. Los generales griegos tenían

que dirigir un ejército, conquistar, retener territorios, proteger ciudades contra invasores y arrasar con el enemigo entre otras tareas. Los griegos sabían que estrategia significaba más que lidiar. Los generales tenían que definir las líneas adecuadas de suministro, decidir cuándo combatir y cuándo evitarlo; así como administrar las relaciones del ejército con los ciudadanos, políticos y diplomáticos (Koontz, 2008).

En términos empresariales, la estrategia se puede definir como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. Táctica es el esquema específico para emplear algunos recursos en una estrategia general. En el plano militar, la movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias: cada estrategia da lugar a muchas tácticas. La planeación a cinco años en la empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo”. En resumen, la estrategia es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo. (Chiavenato, 2011).

Por lo anterior se puede decir que la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, del mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permiten gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno. Una estrategia bien hecha gobierna por periodos prolongados (de 10 a 15 años).

Las estrategias “son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (Munch; 2005)

Para Andrews (1971) “Estrategia es el conjunto de metas y políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en que negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es, o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.”

Otros autores que actualmente han abordado el tema de planeación han sido Terry y Franklin (1985); ellos señalan que “la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de las elecciones realizadas por una organización determina si tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir, obtener clientes y superar a sus competidores (Fahey, 1995).

Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa (Porter, 1996).

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos decir que estrategia de una empresa es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de un plan estratégico representa el compromiso administrativo para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Por lo que la estrategia de una empresa tiene que ver con el *cómo*, es decir *cómo* pretende crecer, *cómo* intenta construir una cartera de clientes y vencer a la competencia, *cómo* llevará a cabo la operación de área por ejemplo: ventas, producción, mercadotecnia, distribución y recursos humanos; *cómo* mejorará su desempeño (Thompson Jr, 2008).

Al elegir una estrategia se está decidiendo la manera de conducirse ante las diversas formas comerciales que tenemos a nuestra disposición para llevar a la empresa a la dirección establecida de acuerdo con los objetivos, para fortalecer su posición en el mercado, su competitividad y mejorar su desempeño.

Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando ésta, es basada en acciones, planteamientos comerciales, y medidas competitivas dirigidas a atraer clientes, conquistar su propia posición en el mercado (Wheelen, 2007)

La estrategia creativa y diferente que aleje a la empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el boleto más confiable para la obtención de ganancias superiores al promedio.

Cuatro de los planteamientos estratégicos que ayudan a lograr una ventaja competitiva sustentable y que crean lealtad en el cliente son:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo que la ventaja competitiva que se pretende es de costos sobre los competidores.
2. Quitar a sus rivales con características distintivas como mayor calidad, servicios de valor agregado, modelos más atractivos o superioridad tecnológica.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer necesidades y gustos especiales de los compradores de mejor manera que la competencia.
4. Cultivar experiencia y recursos que den a la compañía capacidades competitivas que los rivales no puedan imitar con facilidad o en las que fallen con sus propias capacidades (Thompson Jr, 2008)

La clave de una estrategia fructífera es emplear uno o más elementos estratégicos distintivos que actúen como imanes para atraer clientes y generen una ventaja competitiva duradera. Lo que separa a una estrategia poderosa de una infructuosa es la capacidad de dirección para establecer una serie de movimientos tanto en el interior como en el mercado de manera que aleje a los competidores, inclinando la balanza a su favor dando razones para que los clientes demanden sus

productos o servicios logrando una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Mientras mayor y duradera sea la ventaja competitiva, mejores serán las perspectivas de ganar y posicionarse en el mercado, y obtener más ganancias a largo plazo en relación con sus competidores. Sin una estrategia que lleve a una ventaja competitiva, la empresa se arriesga a quedar fuera de la competencia debido a fuertes rivales y/o a permanecer con un débil desempeño financiero y una posición irrelevante en el mercado.

Los mejores indicadores de la estrategia de una compañía son sus acciones en el mercado y los reportes de los directivos en relación con sus planteamientos comerciales en curso, sus planes a futuro y las medidas que ayudan a fortalecer su competitividad y desempeño.

Modelo de acciones y planteamientos comerciales que define la estrategia de una compañía.

Imagen No.1: Elementos para identificar las acciones básicas de una estrategia



Fuente: Elaboración propia en base a "Administración Estratégica, Teoría y Casos", Thompson Jr, 2008; Elementos de la estrategia.

Es importante tomar en cuenta que una estrategia es temporal y está a prueba, sujeta a ideas de la directiva para su mejora, a los cambios de la industria, a las condiciones competitivas y a cualquier otro factor que en opinión de los directivos requiera algunas modificaciones.

2.5 Marco conceptual e histórico de la planeación estratégica

Actualmente las organizaciones tienen una vital importancia en el desarrollo económico, por lo que existe la necesidad de estudiarlas, buscar su mejoramiento, preparar a los especialistas en el tema, adaptando a las condiciones particulares del medio económico y social, los conocimientos y herramientas que para estos propósitos sean desarrollados en otras latitudes. Dávila (2001).

Autores como Arias Galicia (1971), han señalado la importancia de la actualización de las habilidades y conocimientos de los profesionistas en las organizaciones. Señala que “el conocimiento y la tecnología avanzan a pasos agigantados; por tanto, ya no será suficiente haber cursado una carrera sino también verificar la adquisición de los últimos conceptos y las tecnologías actuales”.

La planeación estratégica no ha sido la excepción, a pesar de que al final de la década de 1980 había quedado relegada en el interés de los empresarios y ejecutivos. Sin embargo, en los inicios del nuevo milenio éste concepto vuelve a tomar mucha fuerza para establecer en las organizaciones estrategias que logren el crecimiento real de las mismas.

La planeación estratégica fue introducida por primera vez a principios de 1960. En aquel tiempo las organizaciones más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, llamados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces la planeación estratégica ha ido evolucionando a tal grado que grandes compañías en el mundo tienen algún tipo de éste sistema el cual ha servido como modelo a seguir en pequeñas organizaciones.

Durante los primeros cincuenta años del siglo XX el énfasis estuvo puesto en los presupuestos y el control, manteniendo la idea de que el futuro era una extensión del pasado. Los primeros que ligaron la estrategia a los negocios fueron John Von Neumann y Oskar Morgenstern en su obra *Theory of Games and Economic*

Behavior (1994) la cual dio pauta para infinidad de estudios en todo el mundo; ellos definen estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.”

En 1954, Peter Drucker, en su libro Practice of Managent escribió: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

En 1962, Alfred D. Chandler basándose en las enseñanzas de la historia empresarial posteriores a la Segunda Guerra Mundial definió la estrategia de una organización como: determinación de metas y objetivos a largo plazo, adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y los objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

La administración estratégica es un proceso interactivo que implica a la organización en todos sus niveles. La dirección general establece la visión y fija prioridades, las unidades inferiores determinan planes y presupuestos que son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que a su vez vuelven a mandarlos hacia abajo, donde son nuevamente ajustados, es un proceso de mejora continua. Cabe resaltar que la estrategia no es un plan rígido a largo plazo, es flexible, es una idea rectora que requiere comprensión y adaptación continuas dentro del camino establecido por ella misma. Lo que permite uniformar criterios y determinar hacia donde se quiere dirigir la organización, identificar las variables que pueden llevarla al éxito, mejora de la visión a largo plazo, identifica oportunidades y amenazas en un futuro, estructura a la organización para la toma de decisiones y exige el establecimiento de objetivos.

Según Shandel y Hofer debemos considerar cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica:

1. Establecimiento de objetivos
2. Formulación de la estrategia basada en los objetivos
3. Implantación de la estrategia

4. Control estratégico para lograr una retroalimentación que tiene que ver con su progreso.

Michel E. Porter es el creador de esta herramienta, el establece que la empresa actúa por cinco fuerzas:

1. Competidores directos
2. Cadena de proveedores
3. Compradores
4. Sustitutos
5. Nuevos competidores e inversionistas emergentes

Recomienda que el inversionista estudie a detalle el conjunto de todas estas fuerzas para buscar en el medio, el espacio más productivo y rentable de su inversión, donde sus productos o servicios se distingan por sus características de marca, precio, estatus, funcionalidad, etc., que lo hagan único y le proporcionen un conjunto de clientes y proveedores leales y adheridos al negocio que compartan su visión comercial. Hernández y Rodríguez (2006).

La planeación estratégica recomienda que los empresarios tengan conocimiento del papel y el porcentaje que representan en el mercado de todos los productores, se necesita un buen estudio para encontrar un punto débil en el mercado, que puede aprovecharse para desarrollar una estrategia que incluya mejoras en producto o servicio.

Por su parte Munch (2005) menciona algunas ventajas de utilizar la planeación, las cuales consisten en permitir la definición del rumbo de una empresa, así también permite reducir los niveles de incertidumbre y establece un sistema racional para la toma de decisiones. La planeación sirve de base para manejar la empresa, fomenta la eficiencia al no permitir la improvisación, opera como sistema de control, coadyuva en el incremento de la motivación entre los colaboradores de la empresa, al momento que conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos y por último menciona que optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

Una empresa que no tiene estrategia depende de un dueño carismático y de un medio ambiente interno caracterizado por la improvisación, la inestabilidad y el liderazgo personalizado o autoritario. De acuerdo con Austin (1990) casi no ha habido contribuciones latinoamericanas en materia de administración y planeación estratégica; por lo general los países en desarrollo dependen de buena suerte o del oportunismo y no de un plan estratégico.

En 1986 un estudio realizado por Daniel H. Gray mostró las causas de una planeación estratégica; dentro de las cuales destacan:

- Inadecuada preparación de los directivos en materia de planeación estratégica
- Vaguedad de los objetivos de la empresa
- Falta de información para realizar planes de acción
- No existe vinculación entre la planeación estratégica y el control

Por lo anterior, el gerente general deberá emplear todas sus habilidades para integrar los diversos planes en conjunto que responde a los intereses de la organización en su totalidad.

En el ambiente actual de los negocios se conoce como estrategia competitiva al conjunto de ideas rectoras con que la empresa compite, sobrevive y gana en un mercado limitado y pretendido por otras empresas.

Para los profesionistas dedicados a la administración, actualmente resulta poco frecuente encontrar que las empresas de servicio del área de la salud se destaquen por la aplicación de una planeación estratégica que los lleve a su desarrollo o crecimiento.

De acuerdo con Rodríguez (2005), los empresarios que dejan al azar la planeación de sus negocios son envueltos por situaciones difíciles de controlar, ocasionadas principalmente por sus competidores. Hablando específicamente de las empresas odontológicas se puede afirmar que durante la preparación académica del cirujano dentista, se deja a un segundo plano los temas de

administración, enfocándose exclusivamente a los conocimientos propios de su profesión, según lo comenta Parás y Estrada (1997).

Desde éste sentido, para una clínica dental la planeación estratégica puede considerarse como la definición de metas y objetivos, para posicionarse en el mercado logrando la sustentabilidad teniendo la preparación para poder enfrentar cambios que pudieran presentarse en algún momento determinado.

2.7. Concepto e importancia de la planeación estratégica en las organizaciones

La planeación en una organización, constituye uno de los elementos centrales en sus procesos de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permiten gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno. Trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, del mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve (Koontz, 2008).

Tradicionalmente la planeación estratégica era llevada a cabo por los administradores de alto nivel o gerentes, en la actualidad se logra la participación de todos los administradores de las diferentes áreas de la empresa para elaborar las estrategias.

La planeación estratégica no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos sean tomados en el tiempo correcto, asegura el uso efectivo de los recursos disponibles para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

Una planeación debe basarse en hechos y no en emociones, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave para la correcta planeación.

2.8. Fases y elementos de la planeación estratégica de acuerdo con Thomas L. Wheelen (2007).

Los seis principales componentes del proceso de administración estratégica son:

1. **Establecimiento de la misión, visión y metas.** La misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización. La visión estratégica proporciona una perspectiva sobre la dirección de la empresa y de aquello en lo que ésta se ha convertido. Las metas estratégicas se desprenden de la misión y la visión de la empresa.
2. **Análisis de oportunidades y amenazas externas**
3. **Análisis de las fortalezas y debilidades internas**
4. **Análisis FODA y formulación de estrategias.** El análisis FODA es un resumen sencillo y rápido para llevar un análisis estratégico interno y externo; representa los puntos fuertes y débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno. Carrión (2007).
5. **Implementación de estrategias**
6. **Control estratégico**

En este capítulo se demostró que la capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas, por lo que los directivos de empresas no pueden dejar al azar el éxito del negocio y esto involucra a la clínica de especialidades que es el objeto de nuestro estudio.

**CAPÍTULO III
PYMES**

CAPITULO III: PYMES

En éste capítulo se define que son las PYMES, su clasificación y la importancia que tienen en la economía del país ya que generan más del 50% de los empleos, también se harán notar las oportunidades que tienen en un mundo globalizado.

Iniciaremos por definir que son las PYMES.

3.1 Definición de PYMES

Actualmente no existe un concepto único que defina a la PYME de manera universal, lo anterior considerado que en cada país se consideran diferentes elementos para su clasificación.

The Small Business Administration (SBA) de Estados Unidos define a la pequeña empresa como aquella que está poseída y operada en forma independiente (es decir el propietario es autónomo en su manejo) y no es dominante en su campo de operación, considerando el número de empleados y el volumen de ventas.

El comité de desarrollo económico (CAE) determina que todo negocio pequeño debe cumplir con por lo menos dos de las siguientes características:

1. La administración de la empresa es independiente, por lo general los gerentes son los propietarios del negocio.
2. El capital de la empresa generalmente es aportado por una persona o un grupo pequeño de ellas.

En México las PYMES son parte fundamental para el desarrollo económico del país, ya que constituyen el 99% del total de las unidades económicas y representan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), al generar más del 70% de los empleos formales.

3.2 Clasificación

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como

criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Las pequeñas empresas de los países en vías de desarrollo cuentan con un rango entre 10 y 100 empleados y conforman más de la mitad del empleo industrial.

La importancia de las pequeñas empresas radica en que son fuente generadora de empleos para los países en desarrollo y en cambio para países más desarrollados son generadoras de innovaciones convirtiéndose ya en estrategia para los programas y proyectos de desarrollo económico y social.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

Hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- **Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

- **Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 30 de diciembre de 2002
- 30 de junio de 2009

El antecedente inmediato de esta publicación lo constituye "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos", ediciones a partir de los datos de los Censos Económicos 1999 y 2004. Se trata de estudios descriptivos de las unidades económicas y que fueron publicados por el INEGI.

En la más reciente edición de esta publicación (2004), se utilizó el personal ocupado como criterio para la estratificación de empresas, según lo indicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002.

A fin de dar continuidad a la serie de publicaciones sobre la estratificación de establecimientos, en los capítulos dedicados a las actividades de Manufacturas, Comercio y Servicios, se utilizará este mismo criterio.

La estratificación de las unidades económicas se realizó considerando tanto al número de personas ocupadas dependientes de la razón social, como a las

personas pertenecientes a otra razón social, pero que laboraban en la unidad económica de referencia. El personal ocupado total incluye a ambos tipos de personal ocupado.

En México el 01 de Julio de 2009, la Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público reclasificaron las PYMES en base al número de empleados y a las ventas anuales. Esta clasificación fue publicada el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

La nueva clasificación

La clasificación publicada en el DOF establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del resultado del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

Tabla No.1 Clasificación de las empresas de acuerdo con el DOF.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (m d p) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%**

Fuente: Secretaría de Economía

Muestra la clasificación de las empresas de acuerdo al sector, número de trabajadores y ventas anuales.

Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios.

- Empresas industriales: se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.
- Empresas comerciales: se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.
- Empresas de servicios: ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos. Hernández (2012).

3.3 Historia de las PYMES

La pequeña industria surge antes del capitalismo industrial y su fuente creadora eran las necesidades primarias del hombre como por ejemplo: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, manufactura de prendas de vestir, ornamentales, etc.

En nuestro país, a partir del periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, muebles, madera, productos químicos, etc.

Antes de 1910, surgieron grandes empresas como: acero de Monterrey, industrias de cemento, jabón, fundidoras de fierro, pero cabe mencionar que antes de éstas ya existía la pequeña industria, la artesanía casera, utilitaria y de ornato.

Después de la Revolución Mexicana, hicieron su aparición las empresas grandes, medianas y pequeñas. Para 1930, la pequeña y mediana empresa representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% correspondía a talleres y artesanías. Para 1950, hubo un incremento en la pequeña y mediana industria la cual representó el 25% y los talleres y artesanías se redujeron al 71.9%.

En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías el 51.9%.

El desarrollo histórico de la estructura industrial continuó de la misma forma, por lo que se puede observar que la industria artesanal o incipiente dejó de serlo para convertirse en pequeña y mediana industria, mientras que la mediana empresa se convirtió en una empresa grande.

Al inicio del siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la empresa pequeña y mediana. Ya que desde la época de los 70, este tipo de empresas se encontraban marginadas en el proceso de desarrollo, en los 80 y 90 se empezaron a revalorar por su contribución en la reorganización de la producción y sobre todo por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

En la actualidad la pequeña y mediana empresa constituye el centro del sistema económico de nuestro país, porque un pequeño negocio pudiera parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no solo en cifras si no por su contribución en la economía.

Más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional. La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Por lo que podemos decir que éste tipo de empresas brinda una gran oportunidad para los grupos en desventaja económica que han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. También ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa ofrece el campo experimental para generar nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

3.4 Importancia de las PYMES en la economía de México

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas radica en su rol fundamental en la dinámica económica y social del país. Es imprescindible la solidez del sector PYMES para el fortalecimiento del sistema económico, a partir de su contribución en la generación de su riqueza y como una de las fuentes más importantes de generación de empleo. Scali (2012).

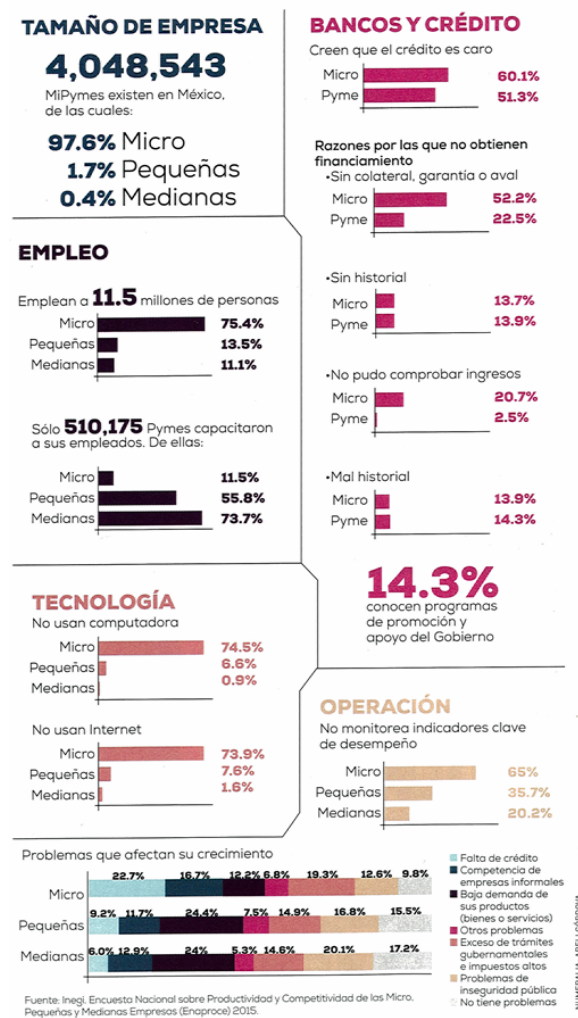
El desarrollo de las PYMES contribuye con la instrucción de capacidades en los estratos más pobres de la población y con la generación del autoempleo, suministrando los medios para una disminución de la pobreza y una mejora en términos de inclusión social. Scali (2012).

Es indudable también que las PYMES son un factor clave de estabilidad económica por su capacidad de adaptación a los cambios acelerados del mercado y de los ciclos económicos. Por otro lado, las prácticas laborales de parte de estas empresas han mostrado comportarse de manera anti cíclica, registrando mayores niveles de empleo en las épocas de recesión. (Scali 2012).

Con el objetivo de entender mejor a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en México, el Inegi, el Inadem y el Banco de Comercio Exterior realizaron la encuesta nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Enaproce)2015.

Los temas que abarcó fueron: personal ocupado y capacitación; capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y comunicación. (www.inegi.org.mx).

Imagen No.2 Muestra los resultados arrojados de la encuesta realizada en México por el Inegi, el Inadem y el Banco de Comercio Exterior.



Fuente: Inegi. Encuesta Nacional sobre productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Enaproce) 2015.

Derivado del estudio se observa que el 97.6% de las empresas en México son micro empresas y tienen una gran importancia para la economía del país ya que son fuente generadora de empleo en un 75.4%.

3.5 Impacto de la globalización en las PYMES

La integración creciente de la economía mundial ha tenido consecuencias. Primero, durante la década de 1990 el volumen del comercio mundial creció a una tasa mayor que el volumen de la producción mundial. Durante las últimas décadas, la

producción mundial se incrementó en razón de 30% mientras que el comercio mundial ha crecido a más del 50%. Años de insistencia sobre el comercio internacional por parte de los principales países industriales, así como el recién liberalizado comercio, derivado del TLC, UE, y APEC, han redundado en la reducción de las barreras al libre flujo de bienes, servicios y capital entre naciones-estados (Bateman, 2004).

La globalización, la internacionalización de mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios. Con el fin de alcanzar las economías de escalas necesarias para lograr costos bajos y, así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global en vez de uno nacional (Wheelen 2007).

Hoy en día es impensable la vida cotidiana en los ambientes de negocios sin computadoras, celulares, tele o videoconferencias, presentaciones virtuales, los chats de negocios, las pc pocket o el correo electrónico que juntos es una oficina con capacidad de hacer negocios en todo el mundo(Koontz, 2008)

Esto se convierte en una mina de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas cuando se sabe aprovechar.

La globalización de la economía y la aceleración del cambio del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación. En la medida que más empresas se desarrollan en los mercados globales, la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y posicionar una empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo. La dirección de las empresas, incluidas las PYMES, necesita aplicar una metodología estratégica que le ayude a adelantarse a los cambios que se producen en el mercado (Wheelen 2007). En el momento de fijar los objetivos empresariales se hace necesario tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de la actividad económica y sobre todo en qué dirección están orientados y las consecuencias que éste proceso tiene para la práctica empresarial.

Con la globalización el mundo está más intercomunicado que nunca, los negocios pequeños de todo mundo pueden llegar a ser micro- multinacionales con el uso de plataformas como Facebook, por lo que la capacidad de los pequeños negocios de alcanzar nuevos mercados apoya el crecimiento económico en cualquier lugar. McKinsey (2016).

En los capítulos anteriores se habló de la importancia de la administración y planeación en cualquier tipo de empresa para lograr posicionarla en el mercado además de que en México las PYMES tienen una gran importancia porque son las que generan más fuentes de empleo y actualmente en un mundo globalizado tienen una gran oportunidad de competir en el mercado sin importar el tamaño o la ubicación de la empresa por tales motivos en el siguiente capítulo se desarrollará un modelo de planeación estratégica para una clínica de especialidades dentales.

CAPITULO IV

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES “DENTALIFE”

CAPITULO IV: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES DENTALES “DENTALIFE”

Englobando la información de los capítulos anteriores, en éste capítulo se establece el modelo de planeación estratégica para la clínica de especialidades dentales Dentalife; el presente documento contiene los lineamientos de planeación estratégica para abarcar los siguientes puntos:

1. Organización (Clínica de Especialidades Dentales Dentalife)
2. Clientes (Mercado / Dentistas)
3. Proveedores
4. Recursos Organizacionales
5. Factor Humano
6. Productos y Servicios

Para atender dichas líneas y poder cumplir con los objetivos establecidos para cada una de ellas, se ha estructurado a partir de la planeación estratégica, una organización que atiende a la necesidad de brindar servicios de salud de calidad, confiables logrando la satisfacción de los pacientes, además se busca posicionar a la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife como la mejor opción en salud dental en la Ciudad de Atlixco.

Para lograr lo antes expuesto, y basados en la teoría analizada, se debe destacar la necesidad de planear las acciones actuales que fijaran el futuro de nuestra organización.

4.1. El quehacer de la organización
La clínica de Especialidades Dentales Dentalife, es una (Micro, pequeña y mediana empresa) MIPYME que se encuentra operando desde el 2009 de forma empírica por su propietaria, con resultados rentables, mostrando estabilidad y acreditación con sus pacientes.

Inicialmente surgió como un consultorio dental como fuente de ingresos extra y para dar servicio a los pacientes en la ciudad de Atlixco, que no quieren viajar a la

ciudad de Puebla para una atención especializada en el área odontológica. La apertura fue sin un plan de negocios, sin estrategias enfocadas a controlar, sin metas y objetivos claros para corto mediano y largo plazo.

A pesar de no contar con herramientas administrativas la cartera de pacientes fué en aumento, lo que creó la necesidad de ofrecer más servicios de especialidad, contratación de una asistente y actualmente se tiene un área de farmacia en la cual se venden medicamentos y productos de higiene bucal.

Por lo antes mencionado se ha detectado una gran área de oportunidad para ésta MIPYME y se considera urgente hacer un diagnóstico preliminar y así poder establecer una planeación estratégica que permita lograr los objetivos de la clínica de especialidades dentales Dentalife.

4.2. Diagnóstico de la clínica dental Dentalife

Para poder realizar un diagnóstico preliminar se recolectó información acerca de la clínica de especialidades Dentalife para tener una visión general de sus recursos, actividades, logros y medio ambiente.

La información se obtuvo por medio de entrevista con la gerente general Dra. Graciela Galán Torres en las instalaciones de la clínica, con la finalidad de hacer un recorrido y obtener datos por medio de la observación.

La información recabada se detalla a continuación:

Tabla No.2 Datos generales de la Clínica de Especialidades Dentales

Nombre	Dentalife
Tipo	Sector servicios
Tamaño	MIPYME
Número de empleados	6
Responsable	Graciela Galán Torres
Ubicación	Av. Independencia 2702. Atlixco, Pue.

Sucursales	Ninguna
Capital	Propio
Registro de ventas	No se cuenta con información
Utilidades	No se cuenta con información
Inmueble	Propio

Fuente: Elaboración propia en base a un cuestionario y a la inspección del lugar.

Se muestra la información general de la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife.

4.3. Matriz FODA de la Clínica Dental Dentalife

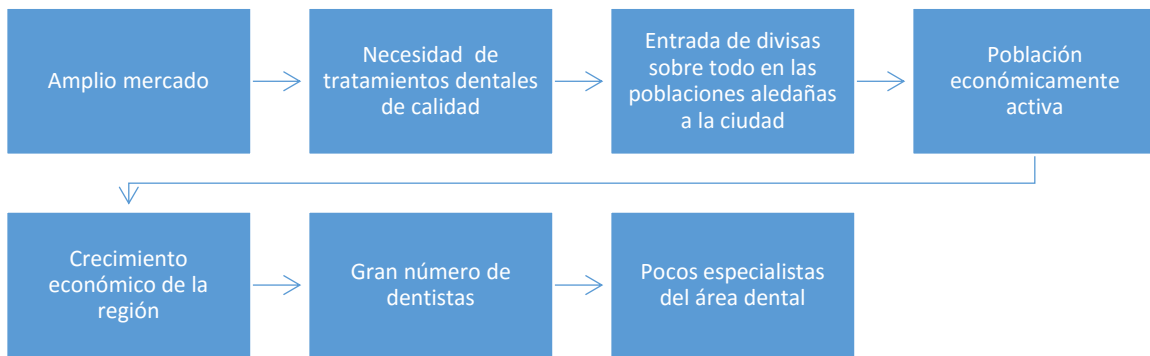
Para llevar a cabo el análisis se utilizó la herramienta o matriz FODA que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, ayuda a facilitar el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en la mayoría de los casos las empresas proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

El análisis FODA tiene como objetivo identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa. Griffin (2011).

A continuación, se presenta el análisis FODA para diagnosticar la situación de la Clínica de Especialidades dentales Dentalife.

Imagen No. 3 Muestra las oportunidades de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”

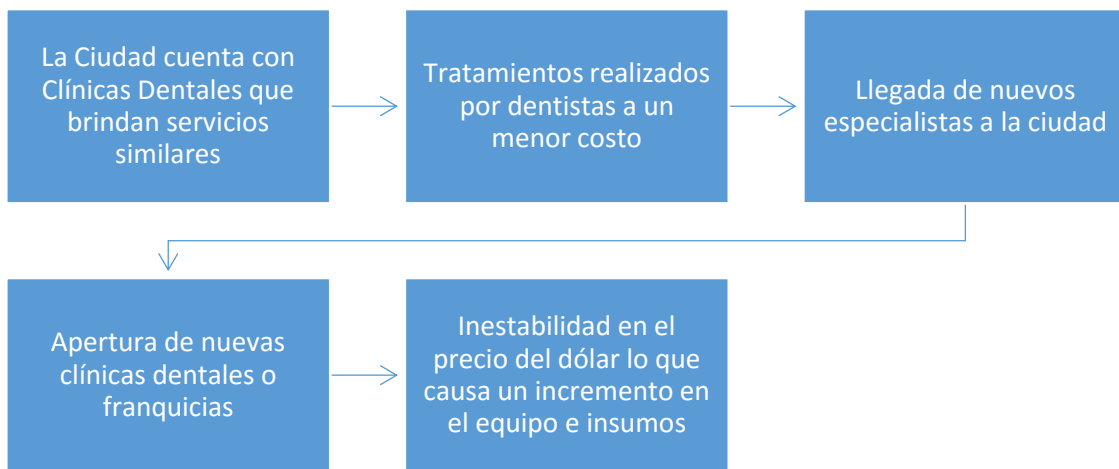
OPORTUNIDADES



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo.

Imagen No. 4 Se muestran las amenazas de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”

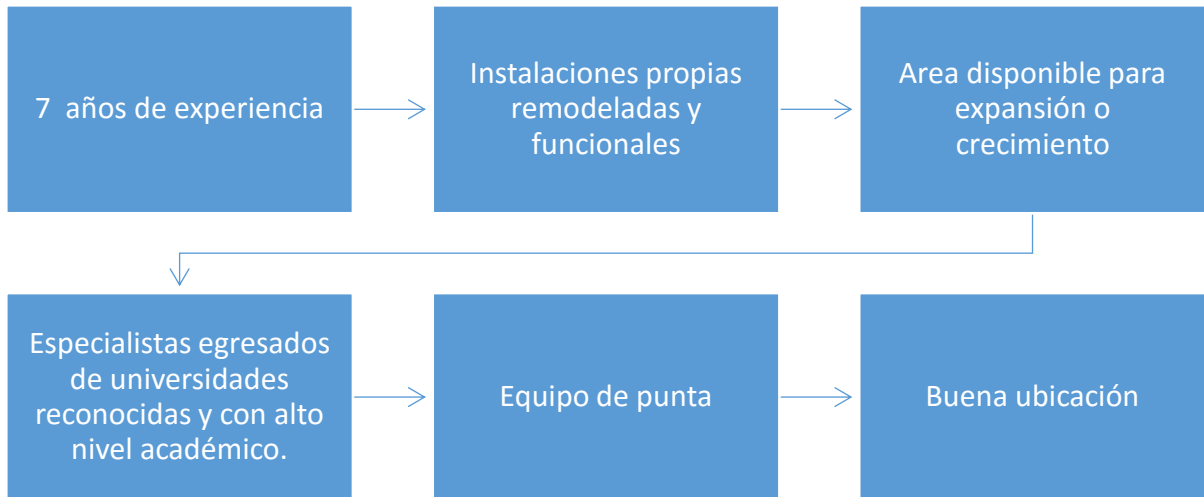
AMENAZAS



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo.

Imagen No. 5 Se muestran las fortalezas de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”

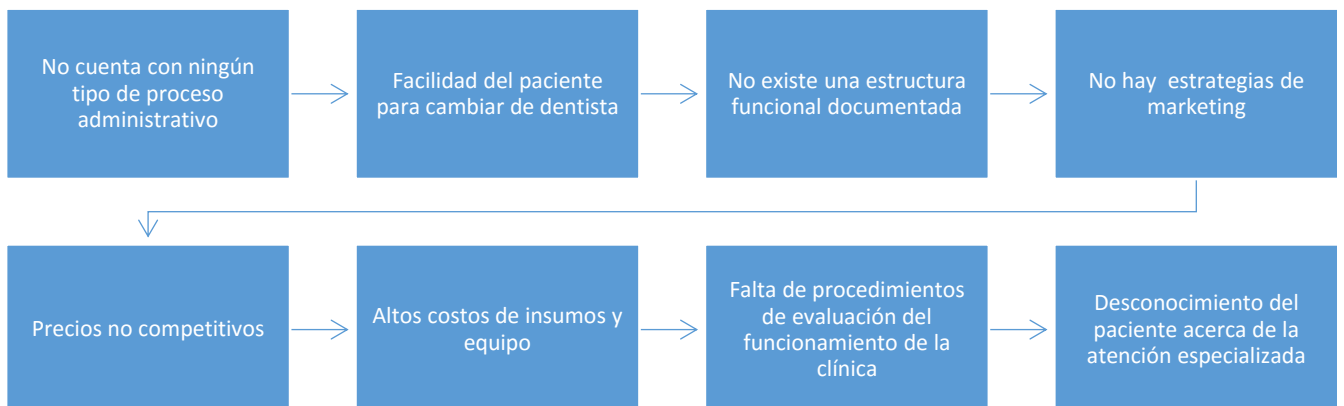
FORTALEZAS



Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo

Imagen No. 6 Muestra las debilidades de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”

DEBILIDADES



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo.

4.4. Reporte final del diagnóstico de la clínica de especialidades dentales “Dentalife”

Es fundamental para la clínica de especialidades dentales Dentalife tener definidas las metas, así como los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Como sabemos muchos de los fracasos de las empresas se dan, cuándo su razón de ser no es clara, además de objetivos y metas confusas. Por lo que la gerencia de la clínica de especialidades dentales Dentalife tiene la responsabilidad de dirigir el curso de la empresa con objetivos y metas que permitan aprovechar todos los recursos con los que cuenta para atraer clientes y conquistar una posición en el mercado.

Para la elaboración del plan de mejora de la clínica dental Dentalife, se tomaron en cuenta los resultados del pre diagnóstico además de un proyecto de negocios realizado durante los estudios en la Maestría en Administración de Pymes de la gerente general. A continuación, se presenta la propuesta de la filosofía, misión, visión, valores y objetivos.

4.5. Filosofía organizacional

- Nuestra empresa debe ser innovadora, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio en el área dental.
- Respetar, apoyar y estimular a todo el equipo de trabajo, por medio de capacitación, autoridad y responsabilidad, lo que permitirá mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener el servicio a la vanguardia tecnológica

4.5.1 Misión

Brindar un servicio de salud dental confiable, profesional y de excelencia a precio justo, elevando la calidad de todas nuestras especialidades para beneficio de nuestros pacientes.

4.5.2 Visión

Ser la empresa líder en el área de la salud bucodental en Atlixco con el mejor equipo humano y tecnológico ofreciendo tratamientos exitosos en cada especialidad logrando la satisfacción total de nuestros pacientes.

4.5.3 Valores

Profesionalismo: Cultivo o utilización de ciertas disciplinas, artes o deportes como medio de lucro.

Compromiso: Permite que una persona de todo de sí misma para el logro de objetivos.

Honestidad: Implicación de verdad y rectitud en todos los actos en los que se participe con auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde.

Respeto: Reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos y la sociedad como foco central de nuestros propósitos más elevados.

Responsabilidad: Asumir con aceptación y madurez el compromiso en el cumplimiento de un mando o de nuestra tarea.

Trabajo en Equipo: Conciencia de participación y esfuerzo comunes y compartidos, para el logro de resultados.

4.6. Objetivo general

Proporcionar servicios dentales de la más alta calidad, dentro del estándar económico del mercado que permitan el crecimiento empresarial.

4.7. Objetivos Específicos.

- Lograr una impactante campaña publicitaria de la clínica de especialidades dentales Dentalife.
- Dar a conocer nuestra imagen y los servicios de especialidades dentales
- Aumentar la cartera de pacientes.
- Consolidar a la clínica de especialidades dentales Dentalife como la mejor opción en atención dental especializada de la ciudad de Atlixco.
- Lograr la rentabilidad de la clínica de especialidades dentales Dentalife en un año

4.8. Formulación de la estrategia para la Clínica dental “Dentalife”
Antes de plantear la estrategia se dará a conocer información acerca del proyecto de negocios de la clínica de especialidades dentales Dentalife.

Es importante hacer un perfil de la empresa el cual es un punto de partida para determinar el lugar donde se encuentra la compañía y del sitio al que debería llegar por lo que iniciaremos con:

4.9. Análisis de la industria
Factores político-legales. En este rubro vamos a contemplar la Ley Federal de Protección de Datos Personales la cual se aplica en éste tipo de empresa, ya que por pertenecer al área de la salud debemos llenar un expediente clínico en el cual se registra información personal del paciente, la cual se obtiene mediante preguntas que el paciente nos proporciona de forma directa o indirecta en caso de niños, menores de edad o pacientes que presentan alguna discapacidad que impida ofrecer información de primera mano.

De acuerdo con los cambios hacendarios además de pago en efectivo se propone el establecimiento de una terminal bancaria para pagos electrónicos o transferencias.

Factores económicos. En la Ciudad de Atlixco se lleva una fuerte economía basada en el comercio y en el turismo el cual ha repuntado en un 83% en los últimos cuatro años. Además de que existen remesas sobre todo en las poblaciones cercanas a la ciudad de Atlixco.

El empleo si ha estado afectado sobre todo en los jóvenes ya que además de que hay baja tasa de contrataciones que van de un 35 a 40% se manejan sueldos bajos con amplias jornadas de trabajo.

Factores tecnológicos. La clínica se mantendrá actualizada en el sector para poder tener la posibilidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a nuestros pacientes.

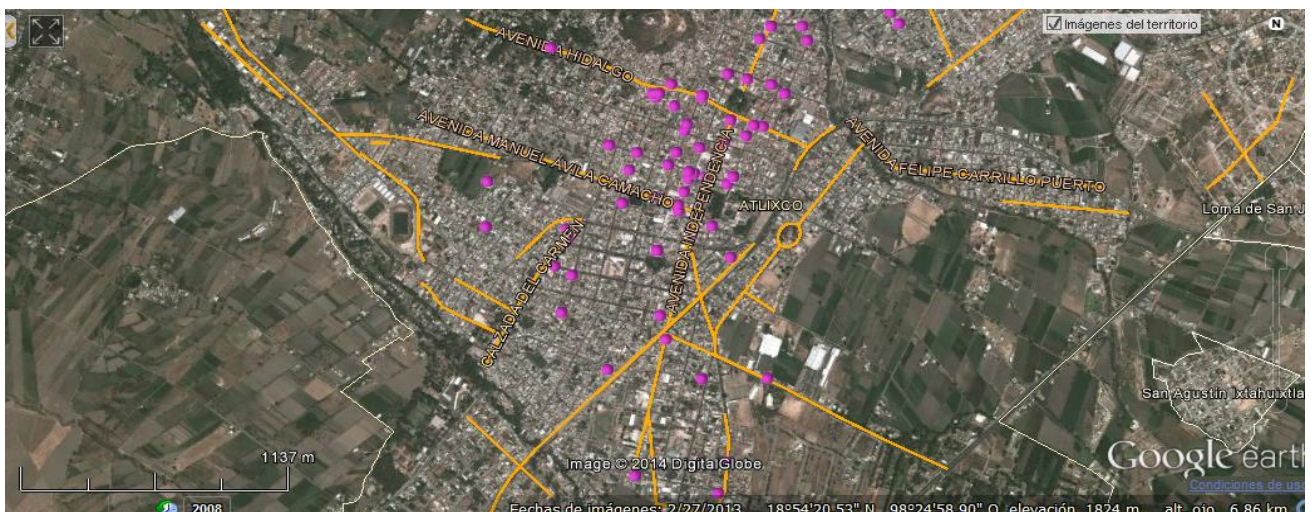
En el entorno en el que se encuentra la clínica de especialidades dentales Dentalife existe un bajo número de competidores ya que en la Ciudad de Atlixco

solo contamos con tres clínicas dentales; dentro de las cuales la empresa líder es DENTOS, que representa un riesgo para nuestra empresa ya que con el afán de captar más pacientes pueda realizar acciones agresivas como brindar tratamientos a bajo precio. Un factor de riesgo es la llegada de nuevos especialistas y que tengan el capital para formar nuevas clínicas de atención dental.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es la existencia de numerosos dentistas en la ciudad que pueden llegar a ser una gran competencia debido a sus costos bajos; pero también se puede lograr una alianza para que nos refieran pacientes ya que no cuentan con el equipo y la habilidad necesaria para la atención de casos específicos.

Por lo anterior el nivel de competencia será alto ya que las clínicas existentes ofrecen la misma gama de servicios por lo que necesitamos una ventaja competitiva la cual estará basada en una atención personalizada, con especialistas de experiencia, para que nuestros pacientes vayan a su consulta dental sin estrés, con confianza y plena seguridad de que sus tratamientos serán indoloros, con materiales de calidad y con equipo de punta.

Imagen No. 7: Mapa global de la ciudad de Atlixco



Fuente: Google Maps

En ésta imagen los puntos lilas muestran la ubicación de los dentistas de la ciudad.

CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA

La idea del proyecto se debe a que la directora es dentista especialista en endodoncia y terminó la maestría en Administración de Pymes, por lo que hay un conocimiento amplio en ambas áreas las cuales pensó que pueden jugar una buena combinación para establecer una empresa y sobre todo por que hay la necesidad por parte de los pacientes de tener una atención dental ética y adecuada sin tener que desplazarse a la ciudad de Puebla.

APOYOS:

Contador: Norma González Zepeda

Abogado: Antonio Flores Zuñer

Arquitecto: Ivet Genis Galicia

Técnico: Ismael Pérez Torres

Diseño: Magdalena Corona Hernández

4.10. Estudio de mercado

Las estrategias de marketing se diseñan para guiar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la forma de estimular a los clientes para que compren.

4.10.1. Objetivos del plan de marketing

Un objetivo de marketing es una declaración de lo que se debe lograr por medio de las actividades de marketing. Para ser útiles, los objetivos establecidos deben cumplir varios criterios que se ilustran a continuación:

Imagen No.8 Criterios de los objetivos de marketing



Fuente: Propia en base al libro de "Marketing", (Lamb, 2011).

4.10.1.1. Corto plazo

- Dar a conocer la clínica de especialidades dentales en la ciudad de Atlixco
- Desarrollar una campaña publicitaria que permita llegar a todos los hogares de Atlixco y municipios aledaños
- Crear conciencia de la importancia de un tratamiento dental especializado
- Lograr que los dentistas generales tengan la confianza de referir pacientes a la clínica de especialidades dentales Dentalife.

4.10.1.2. Mediano plazo

- Hacer que los habitantes de la ciudad de Atlixco nos identifiquen por nuestra marca y calidad profesional como la mejor opción en atención dental.
- Alcanzar el posicionamiento de la clínica de especialidades dentales Dentalife
- Establecer un vínculo de lealtad de nuestros pacientes los cuales posteriormente nos van a recomendar.
- Establecer vínculos comerciales con los dentistas de la región.

4.10.1.3. Largo plazo

- Creación de otra clínica de especialidades dentales en el centro de la ciudad de Atlixco
- Expansión de la empresa

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.11. Tamaño del mercado

Como el proyecto es una clínica de especialidades dentales, pensamos llegar a personas con poder adquisitivo es decir de nivel socioeconómico medio a alto, en cuanto a la edad el mercado es muy amplio porque abarca desde pacientes recién nacidos que son atendidos en el área de odontopediatría hasta adultos mayores que tienen que ver con las demás especialidades.

El mercado a conquistar es la ciudad de Atlixco, que según datos del INEGI cuenta con una población total de 127,062 habitantes aproximadamente. Existen 31549 viviendas particulares habitadas con un promedio de 4 personas por vivienda; las viviendas que cuentan con refrigerador representan el 74% del promedio de la población total, las que cuentan con lavadora el 52.70% y las que tienen computadora representan un 23.72%. De acuerdo con los datos anteriores el tamaño de mi mercado será de 94,025 ya que son personas que pueden pagar tratamientos dentales especializados.

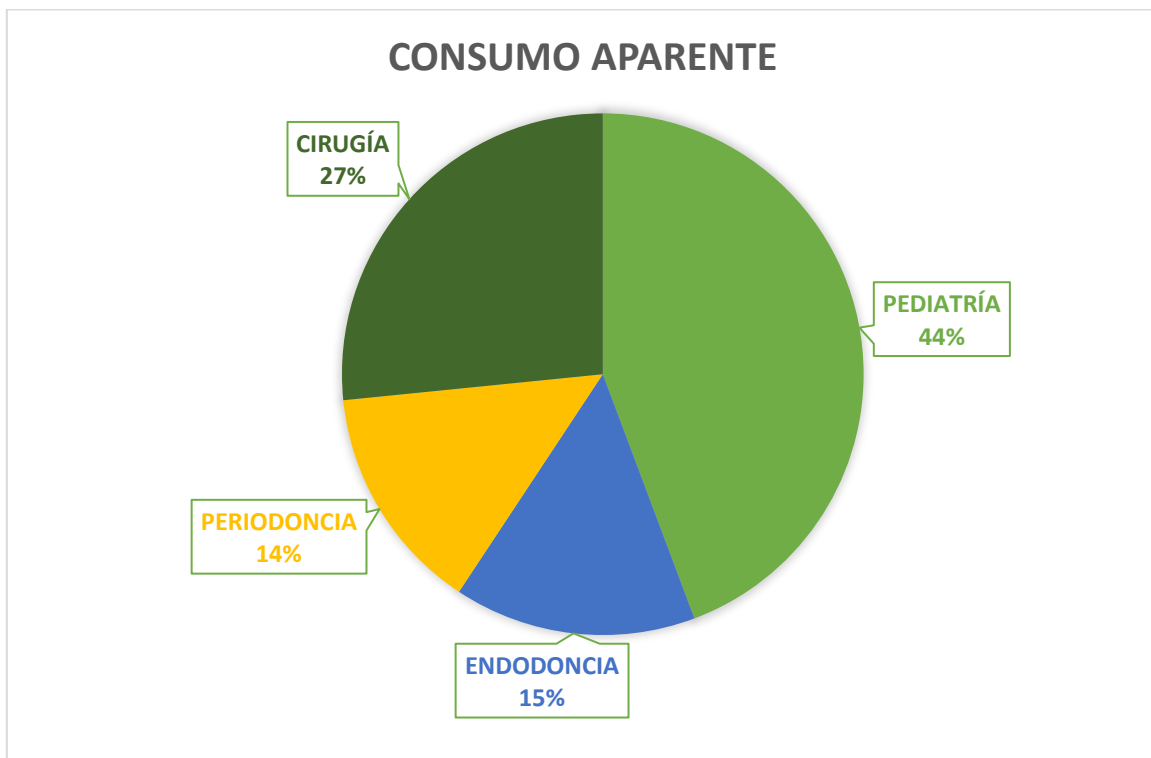
4.12. Consumo aparente

Según resultados obtenidos se tendrán 62150 personas que ocuparán el servicio lo que representa el 66.10%. De los cuales 11870 personas acudirán una vez al año y 4847 dos veces al año. Lo que nos da un total de 21565 personas para el consumo aparente anual.

4.12.1. Consumo aparente por especialidad anual

De acuerdo con los resultados se encontró que un total de 21 565 personas serán el consumo aparente anual. En la gráfica No.1 se desglosa el consumo aparente de acuerdo a cada especialidad.

Gráfica No.1: Consumo Aparente



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

En la gráfica No.1 podemos observar que el consumo aparente mayor es en el área de odontopediatría con un 44%, seguido de cirugía con un 27% y por último la especialidad de endodoncia y periodoncia.

4.12.2. Capacidad instalada

Tendremos horario de atención de 10:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas de lunes a viernes. Actualmente contamos con 2 consultorios, por lo que se atenderán un total de 280 consultas de una hora de duración al mes.

Demanda potencial

4.13. Participación de la competencia en el mercado

En la ciudad de Atlixco podemos encontrar un sin número de odontólogos que ofrecen amplios servicios dentales incluyendo los de especialidad, los cuales son realizados por el mismo dentista en su consultorio y en el caso de que se complique algún tratamiento manda al paciente con el especialista; en otras ocasiones diagnostica y valora el caso y si considera que no está en sus manos lo refiere a tratamiento especializado. Por lo anterior el odontólogo en ocasiones puede ser nuestra competencia, pero al mismo tiempo nuestra fuente de pacientes.

También podemos encontrar 3 clínicas de especialidades dentales:

La primera es Dentos ubicada en la Calle 3 Sur 701, Colonia Centro en la ciudad de Atlixco, Puebla. Es una clínica que tiene 8 años de apertura y maneja especialidades dentales como: Ortodoncia, Odontología Integral, Endodoncia, Cirugía Oral, Implantología, Periodoncia, Prostodoncia y Geriodontología.

Otra es ROMANO VITALDENT con dirección Blvd. De los Arcos N. 2706 en la colonia Santa Rosa Chapulapa.

Por último, la Clínica Ortodent ubicada en la 7 sur 708 en el centro de la ciudad.

Estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es conocer la opinión de la gente en cuanto a la introducción de servicios dentales especializados a la ciudad de Atlixco y saber si está dispuesto a adquirirlo.

4.14. Tamaño de la muestra

383 personas

Aplicación

La aplicación de las encuestas se realizó de forma personalizada y pidiendo que respondiera de forma sincera para la obtención y aplicación de los resultados. Las encuestas se aplicaron a personas mayores de 18 años, que se encontraran laborando, de distintas profesiones y ocupaciones pero que no fueran de clase baja. En total se encuestaron 383 personas en el zócalo de la ciudad de Atlixco, Soriana y en Plaza Atlixco, en un lapso de dos días entre semana y en horarios variados; se descartó el fin de semana debido a que el zócalo está lleno de turistas y pudiera influir en los resultados. El formato de encuesta se encuentra en el anexo No.1

4.15. Resultados

A continuación, se muestran los resultados de acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta del estudio de mercado.

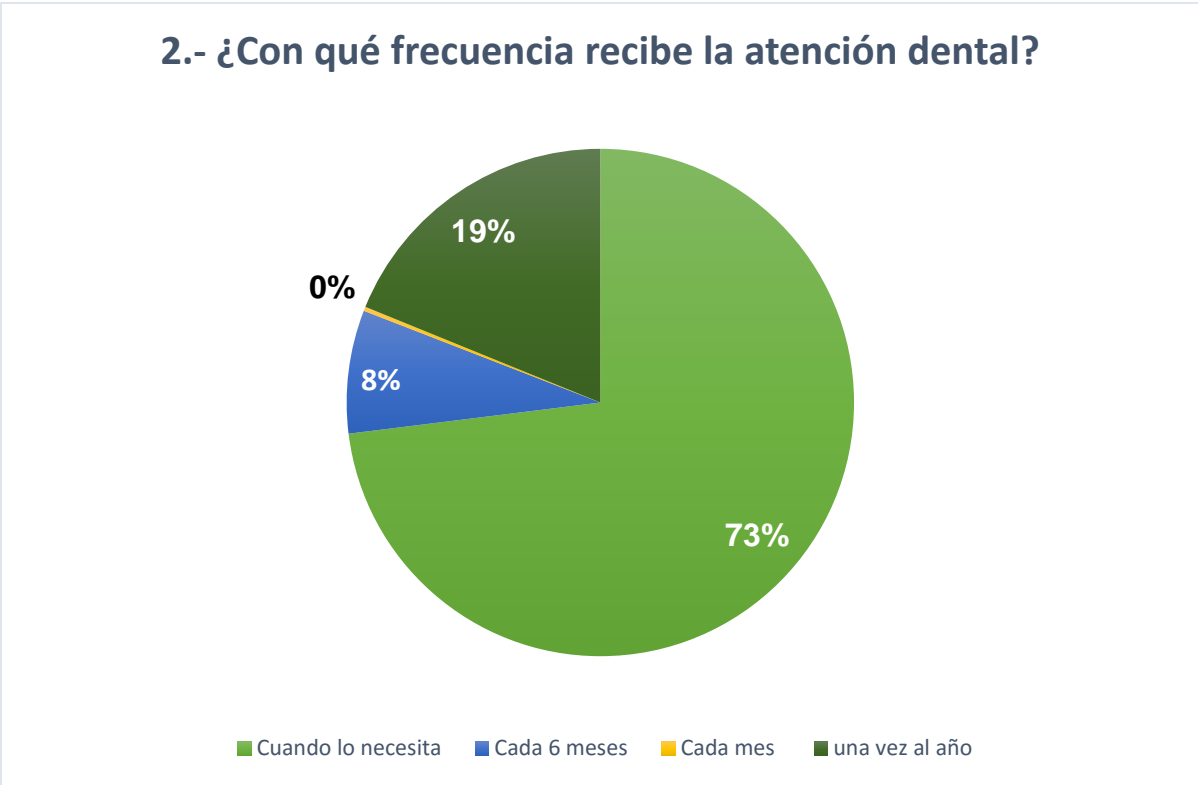
Grafica No. 2: Atención Dental.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

Gráfica No.2 Se puede observar que el 96% de los encuestados, ha recibido atención dental lo que permite proyectar que las personas tienen la necesidad de recibir el servicio en un alto porcentaje en cambio el 4% restante no ha recibido atención dental en su vida.

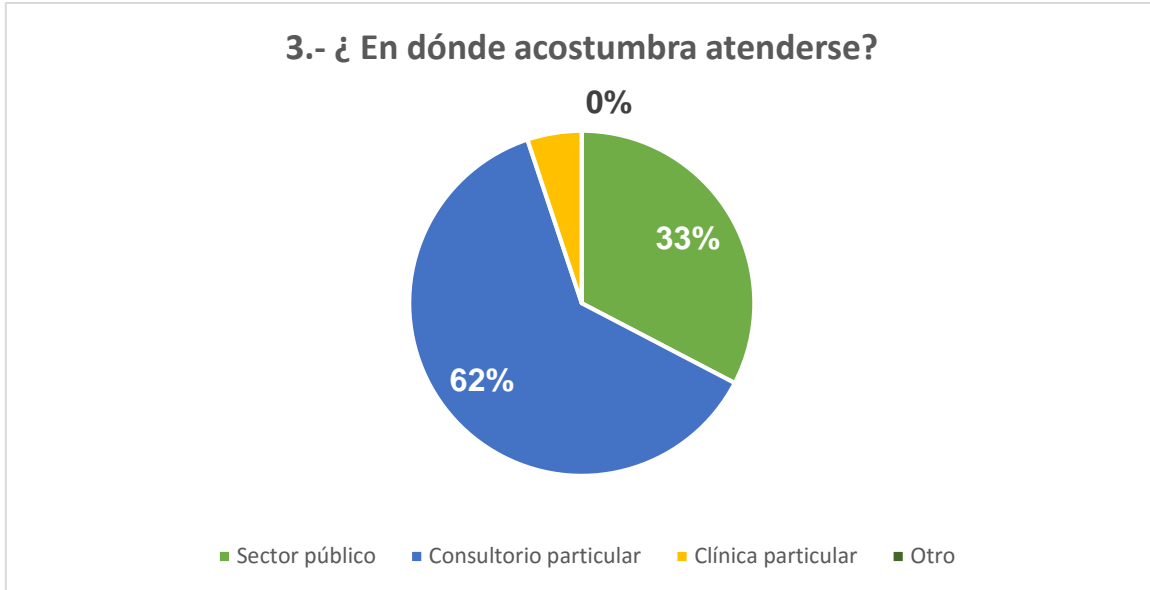
Gráfica No. 3: Frecuencia de atención dental



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

Gráfica No.3 Nos muestra que la mayoría de las personas va al dentista solo cuando lo necesita, el 19% acude una vez al año y el 8% cada 6 meses.

Gráfica No.4: Lugar de la atención dental



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

Gráfica No.4 Se observan las preferencias de los pacientes en atención dental, el 62% prefiere atención particular mientras que el sector público representa el 33% seguido por la atención en clínicas particulares con un 5%.

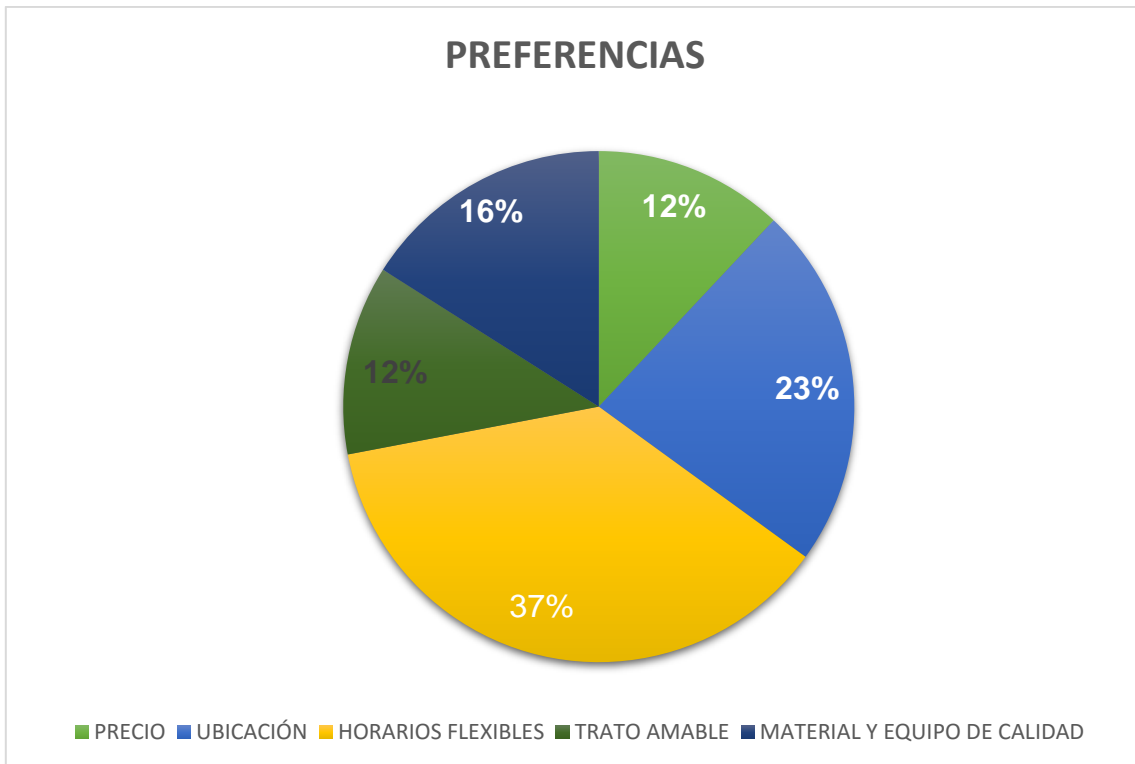
Gráfica No.5: Disposición de pago



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

Gráfica No.5 Se puede apreciar en los resultados que el 70% de los pacientes están dispuestos a pagar un poco más por servicios dentales de calidad por lo que se espera la buena aceptación del mercado meta.

Gráfica No. 6: Preferencias del consumidor



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a resultados del instrumento (estudio de mercado).

Gráfica No.6 Nos muestra las preferencias de los pacientes en atención dental, el 37% busca horarios flexibles de atención dental, el 23% está interesado en una buena ubicación, mientras que el 16% prefiere material y equipo de calidad y por último el precio y el trato amable con un 12% cada uno.

De acuerdo con las encuestas podemos concluir que el 96.7% ha recibido atención dental cuando lo necesita, generalmente acude a un consultorio dental particular. El área de mayor demanda es Odontopediatría, seguida de Cirugía Maxilofacial, Endodoncia y Periodoncia. La mayoría de los encuestados busca

horarios flexibles de atención, buena ubicación, tratamientos especializados de calidad, por último, precio y trato del personal. Y el 71.3% estaría dispuesto a pagar un poco más de lo acostumbrado por un tratamiento dental profesional, con garantía, material y equipo de calidad.

4.16. Análisis de la competencia

En este rubro en la ciudad de Atlixco se encuentran tres clínicas dentales bien establecidas y con un concepto similar al que se pretende manejar.

Tabla N.3 Análisis de la competencia

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse
Romano Vitadent	Col. Chapulapa	Es conocido	Se llevarán a cabo estrategias publicitarias que permitan dar a conocer la clínica y resaltar la importancia de tratamientos de calidad por especialistas.
Dentos	Col. Centro	Es conocido, es la clínica líder y cuenta con franquicias y gran capital	
Ortodent	Col. Centro	Es conocido y tiene buena ubicación	

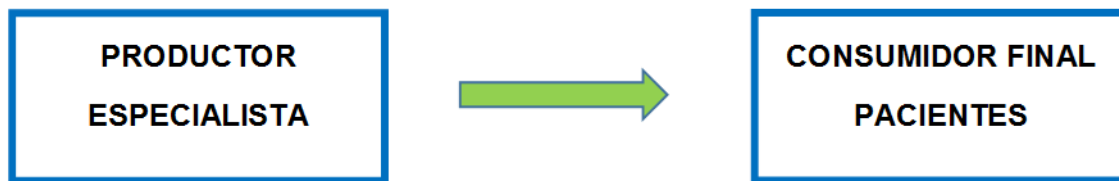
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a investigación de campo.

En esta tabla se observan tres clínicas que representan nuestra competencia y con base en la información se puede desarrollar una ventaja competitiva.

4.17. Canal de comercialización

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa de la clínica al paciente, este sistema es el más adecuado ya que la empresa pertenece al sector servicios, al tener un trato directo mejora la comunicación con los pacientes, se entienden sus necesidades y expectativas.

Imagen No.9 Canal de comercialización



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo.

Representación del canal de comercialización del servicio de salud dental.

4.18. Estrategias de promoción y publicidad

Como se sabe existen diferentes medios de publicidad como son televisión, radio, periódicos, revistas, etc. En este caso en particular se empleará una campaña de publicidad que se desglosa a continuación:

- **TELEVISIÓN:** en la ciudad de Atlixco se da el servicio por cable y la empresa líder es Cablecom el cual tiene en el canal 12 espacios para la publicidad local, se piensa contratar un espacio para hacer un programa llamado “Cuidando mis dientes con DENTALIFE”. Este programa tendrá como invitado a un especialista que pertenece al equipo de trabajo de la clínica, el cual será entrevistado y platicará sobre temas de interés para la comunidad y estará respondiendo dudas de los televidentes, se establecerán promociones para las personas que soliciten consulta.
- **RADIO:** la ciudad cuenta con una sola estación llamada “La Movidita”, que tiene gran difusión, tanto en la ciudad como en poblaciones cercanas por lo que estaremos en spots publicitarios y cortinillas en el noticiero matutino.

- VOLANTES: con la contratación del paquete en la televisión, se estarán entregando volantes a todos los usuarios de cable en el momento de realizar su pago el cual se engrapará en el ticket.
- MODULO INFORMATIVO: este será colocado en Plaza Atlixco y va a ser atendido por una demostradora la cual dará a conocer de forma directa la clínica, sus tratamientos, así como promociones.
- INTERNET: se creará una página en Facebook que tendrá como objetivo dar a conocer nuestra imagen, así como las promociones del mes a nuestro mercado objetivo.

4.18 Producción

4.18.1 Objetivos

- Incrementar en un 10% la cartera de pacientes de la clínica de especialidades dentales Dentalife durante el primer semestre.
- En el objetivo a mediano plazo se esperan incrementa la cartera de pacientes en un 15% con respecto al semestre anterior.
- En el objetivo a largo plazo se espera un incremento del 20% en la cartera de clientes con respecto al año anterior.

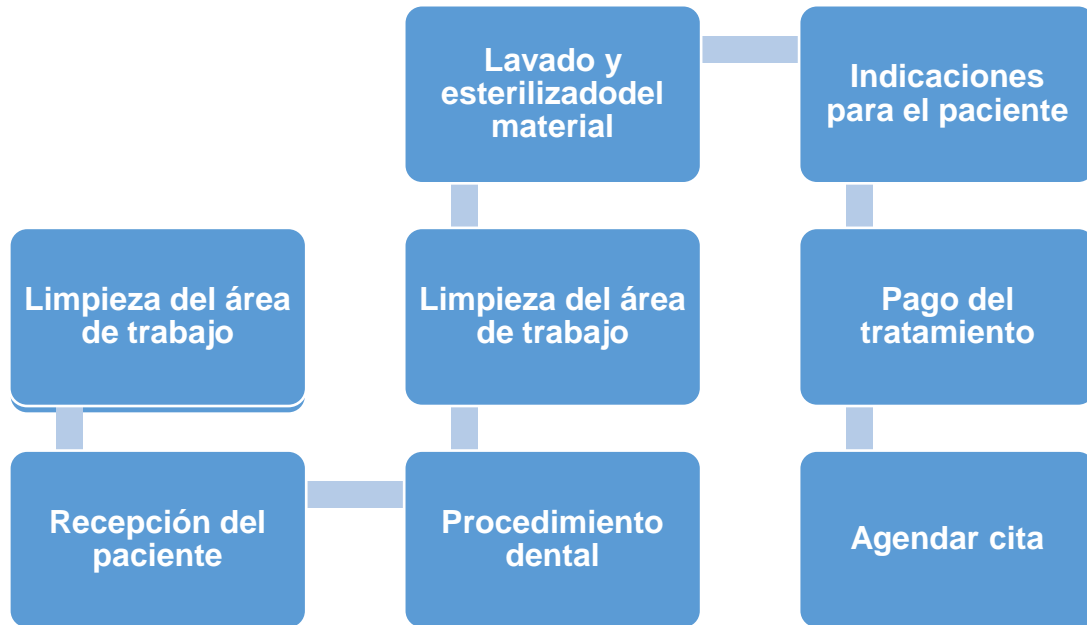
4.19 Descripción de los servicios

Como se ha mencionado es una clínica dental que cuenta con cuatro áreas de especialidades odontológicas, las cuales se desglosan a continuación:

- ENDODONCIA: tratamiento de conductos de dientes multirradiculares, uni radicales, colocación de endpostes, diagnóstico pulpar y trauma dental.
- PERIODONCIA: tratamiento de los tejidos de sostén del diente como son hueso, encía, ligamento, cemento, cirugía exploratoria, periapical y gingivoplastía.
- ODONTOPIEDIATRÍA: tratamiento preventivo y de rehabilitación en dientes temporales como son limpieza dental, aplicación de flúor, selladores de fosetas y fisuras, resinas, aparatos correctivos, coronas de acero cromo, pulpotomías.

- CIRUGÍA MAXILOFACIAL: extracción de terceras molares, caninos incluidos, tratamiento de labio y paladar hendido, regularización de proceso dentoalveolar.

Imagen No.10: Diagrama de flujo para la atención dental de cada paciente



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo.

En éste diagrama se observa el proceso que se lleva en la atención dental de cada paciente.

4.20 Presupuesto de gastos mensuales

Tabla No. 4: Gastos mensuales

CAPITAL DE TRABAJO	
Materiales e insumos	\$ 4842.00
Gastos indirectos	\$ 300.00
Sueldos y salarios	\$14100.00
Papelería	\$ 200.00
Teléfono	\$ 480.00
Energía eléctrica	\$ 300.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$20222.00

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación de campo.

En la tabla se observa el total de inversión mensual de gastos básicos de la clínica de especialidades dentales Dentalife.

4.21 Proveedores

Se tiene como principal proveedor al Depósito Dental Villa De Cortés el cual se localiza en Calzada de Tlalpan esquina Luis G. Inclán 836 y 818, Villa de Cortés 03530, México, DF.

4.22 Insumos

Los insumos necesarios por mes se desglosan a continuación:

Tabla No.5: Insumos

Insumos	Costo de Compra
Anestesia en cartuchos	\$10.00
Anestesia tópica	\$ 3.00
Cotonetes	\$ 10.00
Cánula	\$ 5.00
Guantes	\$ 10.00
Cubreboca	\$ 5.00
Radiografías	\$ 30.00
Fijador y revelador	\$ 10.00
Algodón	\$ 5.00
Dique de hule	\$ 20.00
Fresa	\$ 10.00
Gattes	\$ 80.00
Na OCL	\$ 10.00
Limas manuales	\$ 40.00

Limas rotatorias	\$400.00
Espaciadores digitales	\$ 30.00
Gutapercha	\$ 20.00
Cementos	\$58.00
Hidróxido de calcio	\$ 5.00
Suero fisiológico	\$ 5.00
Provisit	\$ 5.00
Agujas	\$ 10.00
Kleen pack	\$ 5.00
Léntulos	\$ 20.00
Jeringa hipodérmica	\$ 15.00
Puntas de papel	\$ 10.00
SUB TOTAL=	\$ 846
De Limpieza y Varios	
Franela	\$ 10.00
Jabón	\$ 13.00
Líquido para pisos	\$ 70.00
Líquido para baño	\$ 47.00
Líquido para vidrios	\$ 50.00
Escoba	\$ 20.00
Recogedor	\$ 20.00
Trapeador	\$ 48.00
Sanitas	\$ 70.00

Papel higiénico	\$ 80.00
Toallitas desinfectantes	\$100.00
Cubeta	\$ 50.00
Jabón para manos	\$ 30.00
Papeleria	
Recetarios	\$ 100.00
Carnet de citas	\$ 100.00
Lapiceros	\$ 15.00
Historia clínica	\$ 25.00
Tarjetas de presentación	\$ 100.00
SUB TOTAL=	\$ 948.00
TOTAL=	\$4842.00

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de campo.

4.23 Requerimiento de personal

ESPECIALISTAS DENTALES: tener el título de especialidad, experiencia, habilidad, conocimientos en el área, puntual, responsable, buen trato con el paciente y saber trabajar en equipo.

ASISTENTE DENTAL: de preferencia con estudios de odontología o conocimiento acerca del manejo de instrumental, material y equipo dental, puntual, responsable y saber trabajar en equipo.

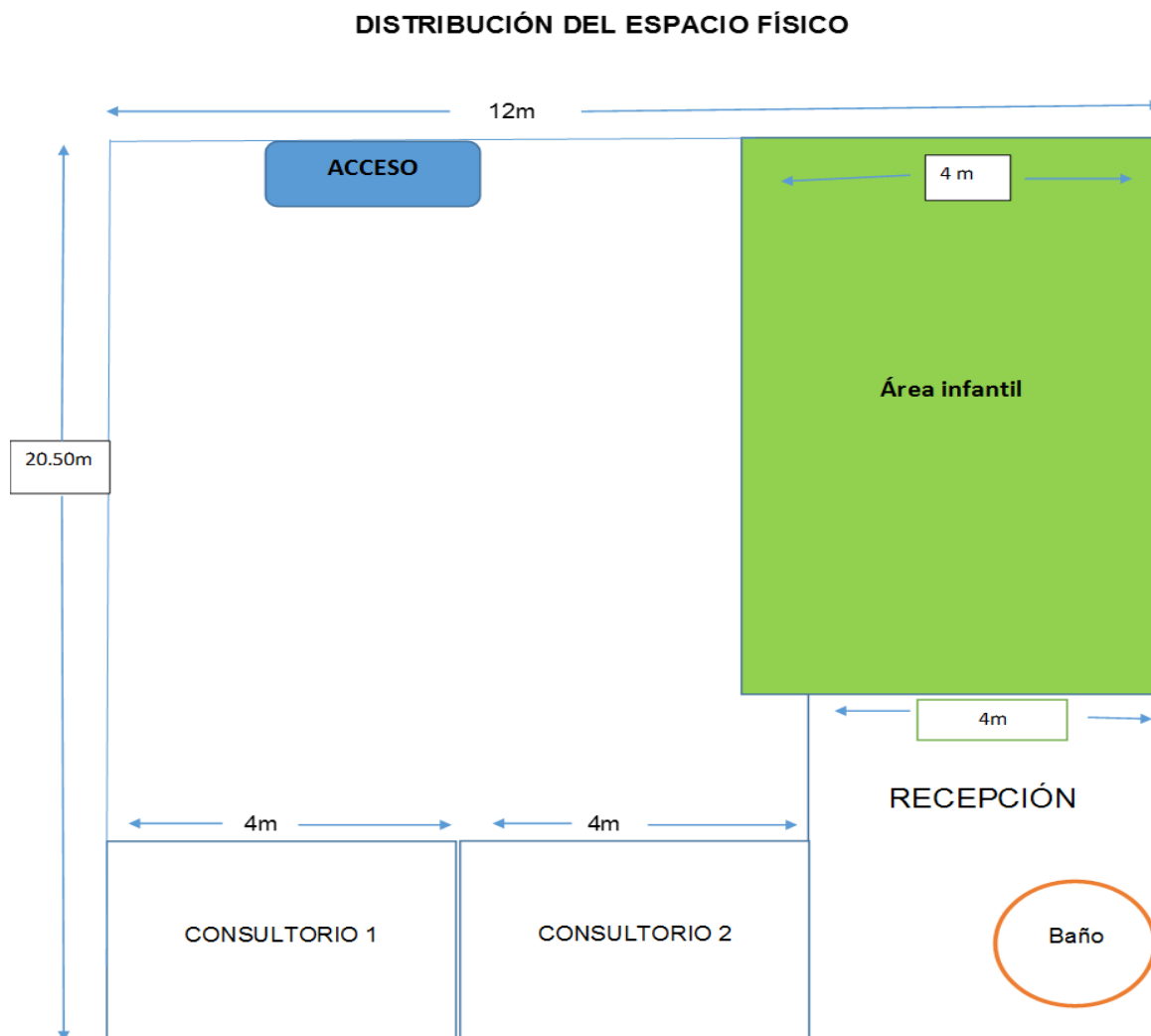
SECRETARIA: buena presentación, honesta, trato amable, organizada, puntual, responsable y saber trabajar en equipo.

Perfil de puestos (ver anexo No. 5)

4.24 Ubicación de la empresa

La empresa está ubicada en la Av. Independencia 2702 "C" de la ciudad de Atlixco. Se escogió esta dirección por ser propiedad de la gerente general y se encuentra a 5 minutos del centro de la ciudad, es una zona de fácil y rápido acceso tanto para pacientes de la ciudad de Atlixco como para pacientes que acuden de la comunidad de Huaquechula o de la ciudad de Izúcar de Matamoros. Se encuentra en una calle privada segura y no muy transitada lo que permite a los pacientes se estacionen y con tranquilidad puedan ser atendidos.

Imagen No. 7 Distribución del espacio físico



Fuente:Elaboración propia en base a investigación de campo.

En ésta imagen se puede observar como se encuentran las instalaciones de la clínica de especialidades dentales Dentalife

4.25 Propuesta de Planeación Estratégica

La propuesta de planeación estratégica abarca los siguientes puntos:

- Clientes y Mercado
- Proveedores
- Organización
- Recursos físicos
- Recursos organizacionales
- Recursos humanos
- Procesos sociales
- Servicios
- Valor agregado
- Sistema de retroalimentación

4.25.1 Clientes

Objetivo: Incrementar la cartera de pacientes y referidores para la clínica de especialidades dentales Dentalife.

PLAN DE ACCIÓN

1. Cuantificar el número de pacientes que se atienden por tipo de servicio así como el número de referidores.
2. Fijar metas de captación de pacientes por servicio.
3. Diseñar un sistema de control que permita medir las fuentes de captación de clientes y la efectividad de las mismas.
4. Diseñar estrategias creativas de promoción (trípticos, presentaciones en power point, prensa, radio, ofertas, correos informativos, portafolios con paquetes de servicios, Facebook etc.)
5. Diseñar un plan (agenda) de visitas a escuelas y dentistas de la región para promover a la clínica de especialidades dentales Dentalife.
6. Todo servicio solicitado debe autenticarse a través de un formato que contenga tipo de tratamiento, precio y Dr. encargado, recabando siempre la firma del paciente.
7. Hacer un programa de campañas de promoción de los servicios que ofrece la clínica de especialidades dentales Dentalife.

8. Diseñar una encuesta de satisfacción, para evaluar la calidad de los servicios, y aplicarla a los pacientes en su visita a la clínica de especialidades dentales Dentalife.
9. Implementar un sistema de buzón de sugerencias.
10. Evaluar la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con empresas, con objeto de incrementar la captación de pacientes.

4.25.2 Organización

Objetivo: Lograr la consolidación de un manual de organización que contemple el diseño de una estructura flexible, que permita responder con efectividad a las demandas actuales y futuras de los pacientes de la clínica de especialidades dentales Dentalife, así como a sus necesidades operativas internas

PLAN DE ACCIÓN

1. Desarrollar un manual de organización que integre:
 - a. La estructura de organización
 - b. Los perfiles de cada puesto
 - c. Objetivos genéricos y específicos de cada puesto
 - d. La descripción de funciones, responsabilidades y facultades, las cuales deberán ser flexibles en función de las necesidades de los pacientes y de la organización.
2. Realizar la actualización cada 6 meses.
3. Desarrollar un programa de reuniones individuales y grupales para clarificar la descripción de funciones de cada puesto y asegurar así, la comprensión y orientación de las actividades de todos los miembros que forman parte de la clínica.

4.25.3 Recursos organizacionales

PLAN DE ACCIÓN

1. Definir los procesos que se llevarán a cabo para la elaboración de cada servicio en la clínica de especialidades dentales, desarrollando el diagrama de flujo correspondiente de cada uno de ellos y asignando los tiempos y costos máximos en los que se deberá concretar cada fase o etapa.
2. Sistematizar de manera semanal el respaldo de la información de la clínica de especialidades dentales.

3. Programar cursos de capacitación necesaria para la adecuada administración de la información.
4. Definir y plasmar las políticas de la clínica de especialidades dentales como son: el reglamento interior de trabajo, política de sueldos y compensaciones por servicios prestados, políticas de reclutamiento, seguridad e higiene, etc.
5. Desarrollar una bitácora de servicios por especialidad.
6. Establecer un sistema o formato de “Juntas Efectivas de Trabajo” en la que se incluya la planeación de la orden del día, el nombre de los participantes, tiempo asignado a cada tema, el responsable de intervenir en el manejo del tema y la documentación de los acuerdos o acciones a que se lleguen para reportarlo a las autoridades correspondientes.
7. Identificar proyectos, campañas o áreas de mejora en los que se puedan concretar ahorros significativos (optimización de recursos)
8. Evaluar la posibilidad de asistir a cursos-talleres sobre metodologías para integrar y administrar equipos de mejoramiento continuo.

4.25.4 Sistemas de retroalimentación

PLAN DE ACCIÓN

1. Establecer un sistema de indicadores y comunicación que permita conocer con precisión si los servicios y precios son competitivos y adecuados a las necesidades y expectativas de los pacientes, así como a las necesidades y objetivos de la clínica de especialidades dentales.
2. La información resultante del sistema de indicadores, deberá consolidarse en un sistema de productividad de la clínica de especialidades dentales, con el propósito de utilizarlo como sistema de retro información y como base de acciones y decisiones.
3. Elaborar un programa de seguimiento y evaluación de resultados del presente plan estratégico de acción.

4.25.5 Servicios PLAN DE ACCIÓN

1. Lograr que los servicios de la clínica de especialidades dentales sean de calidad, al menor costo posible y logrando la entera satisfacción del paciente.
2. Definir e identificar los servicios que se ofrecerán:
 - a. Oontopediatría:
 - i. Resinas
 - ii. Amalgamas
 - iii. Selladores de fosetas y fisuras
 - iv. Pulpotomía
 - v. Corona
 - vi. Pulpectomía
 - vii. Corona fenestrada
 - viii. Extracción temporal
 - ix. Mantenedor de espacio
 - x. Frente estético
 - xi. Aplicación de flúor
 - xii. Consulta de valoración (rx, profilaxis y flúor)
 - xiii. Ionómero de vidrio
 - xiv. Ortopedia
 - b. ENDODONCIA
 - i. Unirradicular
 - ii. Multirradicular
 - iii. Colocación de poste
 - iv. Retratamiento unirradicular
 - v. Retratamiento multirradicular
 - vi. Pruebas de vitalidad pulpar
 - vii. Ferulización
 - viii. Cirugía periapical
 - c. PERIODONCIA
 - i. Raspado y alisado radicular
 - ii. Curetaje abierto

- iii. Curetaje cerrado
- iv. Alargamiento de corona
- v. Gingivopastía
- vi. Técnica de cepillado
- vii. Profilaxis

d. CIRUGÍA MAXILOFACIAL

- i. Extracción de terceros molares
- ii. Cirugía de caninos retenidos
- iii. Cirugía de bolas de Bichat
- iv. Traumatismos dentales

3. Extremar el cuidado en la prestación de los servicios
4. Una vez realizada la investigación y adecuación de los tabuladores de precios de los servicios, se informará a todo el personal y se realizará una campaña promocional que coloque a la clínica de especialidades dentales como una organización consiente de las necesidades de atención de calidad a un precio razonable.

4.25.6 Recursos humanos

PLAN DE ACCIÓN

1. Contar con procesos, instrumentos y sistemas que permitan una adecuada administración y motivación del capital humano.
2. Integrar adecuadamente todos los expedientes del personal que labora en la clínica de especialidades dentales.
3. Elaborar un contrato de trabajo.
4. Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal. Realizar investigaciones socioeconómicas y laborales.
5. Elaborar un manual de inducción.
6. Realizar una detección profunda de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo con todos los colaboradores y hacer un programa que cubra las necesidades identificadas.
7. Cursos o talleres identificados como necesarios:
 - a. Expediente clínico su llenado y almacenamiento
 - b. Esterilización, desinfección y empaquetado del instrumental y equipo dental

- c. Recepción.
- d. Equipos de trabajo.
- e. Relaciones humanas
- f. Atención al cliente y calidad en el servicio.
- g. Metodología para la operación exitosa de equipos de mejora continua

- 8. Establecer un sistema y política formal de sueldos y compensaciones que opere para todo el personal que labore en la clínica de especialidades dentales.
- 9. Desarrollar un plan-programa de comunicación interna.
- 10. Definir un programa anual de fomento a la integración y el trabajo en equipo, (dentro y fuera de la institución).
- 11. Elaborar la política y programa anual de vacaciones.

4.25.6.1 Captación del personal

En éste caso será por recomendación.

4.25.6.2 Selección

Se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llevarán una solicitud de empleo
- Se les realizará una entrevista
- Posteriormente se realizará la sección

4.25.6.3 Contratación

- El tipo de contrato que se utiliza es semestral, ya que la capacitación o adiestramiento requerido para la empresa es muy simple y sencillo.
- Los empleados tendrán un horario de 9:30 horas a 14:00 horas con dos horas para comer y regresarán a laborar de 16:00 horas a 19:00 horas y tendrán como descanso los días sábado y domingo. El empleado tendrá derecho de faltar máximo una vez al mes por causas de fuerza mayor y a un periodo vacacional anual correspondiente a una semana.

4.25.6.4 Inducción

La inducción se realizará por el gerente de la clínica, primero se dará la bienvenida, se le explicarán los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. También se dará conocer lo que se espera de él cómo trabajador, las políticas y el puesto a desempeñar.

4.25.6.5 Procesos sociales

PLAN DE ACCIÓN

1. Lograr un ambiente de armonía, cordialidad y respeto diario compartiendo responsabilidades en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes.
2. Toda vez que exista alguna diferencia o situación que afecte el ánimo, actitud o relación de trabajo, los implicados se reunirán para aclarar sus diferencias con un espíritu constructivo y respetuoso, en un ambiente de compañerismo y entendimiento mutuo.
3. Todo el personal programará de manera escalonada para no afectar el servicio, un descanso más o menos a mitad de la mañana y utilizará otro espacio en la tarde.
4. Proporcionar un área adecuada para tomar el lunch y descanso logrando que el trabajador se libere del estrés sobre todo en días de mucha consulta.

4.25.6.6 Valor agregado

PLAN DE ACCIÓN

1. Lograr que los pacientes y usuarios obtengan una atención personalizada, en la cual reciban un servicio por encima de sus expectativas.
2. Elaborar un video para proyectar en la sala de espera que integre las razones que permitirán la consolidación de la clínica como son: servicio, calidad, experiencia, calidez y excelencia.
3. Elegir y cotizar uniformes de personal y definir un reglamento de uso.
4. Integrar a la recepción un revistero con folletos e información acerca del cuidado e higiene dental y de las enfermedades bucales más comunes.
5. Incluir música ambiental.
6. Medir los tiempos de espera de cada paciente y establecer un parámetro de tiempo máximo de atención. (Tratar de atender a los pacientes previa cita y ser extremadamente puntuales).
7. Vigilar que todo paciente que asista a la clínica por algún servicio, llene el formulario “encuesta de servicio”.

8. Implementar un sistema de sugerencias “quejas”, un formato de registro para elaborar y atender los aspectos de mejora de inmediato.
9. Establecer contacto con los pacientes por medio de correo electrónico y face book para dar a conocer los servicios y promociones además de información acerca del cuidado de sus dientes.

4.25.6.7 Proveedores

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Asegurar que todo proveedor cumpla cabalmente con todos los requisitos y especificaciones de cada insumo para asegurar el logro de los más elevados estándares de calidad a favor de los pacientes de la clínica de especialidades dentales.

1. Integrar un directorio de proveedores externos estatal, regional, nacional, con objeto de elegir a los que nos ofrezcan disponibilidad, precio, calidad y entrega a tiempo.
2. Establecer un procedimiento para solicitar y adquirir los insumos requeridos por cada área o departamento de la clínica de especialidades dentales.

4.26 Recursos físicos

PLAN DE ACCIÓN

1. Contar con las instalaciones y recursos físicos suficientes y adecuados para brindar a los pacientes servicios de calidad, en un marco de comodidad, funcionalidad y accesibilidad.
2. Hacer un inventario de los recursos físicos con los que se cuenta actualmente, (mobiliario, equipo, instalaciones, herramientas, papelería y artículos diversos, sistemas de seguridad, etc.) evaluando el estado en que se encuentran, para establecer un programa de actualización y mantenimiento permanente de los mismos.
3. Realizar un diagnóstico de necesidades de recursos físicos, con objeto de programar la adquisición de los mismos.
4. Concretar la compra del equipo de cómputo e impresión necesaria.

4.27 Imagen e identidad corporativa

4.27.1 Imagen Gráfica

1. Logotipo corporativo
2. Logotipo para diversas aplicaciones
3. Diseño para el nombre de la clínica de especialidades dentales.
4. Slogan o aviso comercial

4.27.2 Imagen Administrativa

1. Hoja membretada
2. Folders
3. Sobres
4. Historias clínicas
5. Recetarios
6. Facturas
7. Tarjetas de presentación
8. Hojas de registro

4.27.3 Imagen promocional

1. Diseño de folleto promocional
2. Diseño de video promocional para comercial
3. Diseño de video informativo de servicios, enfermedades dentales, tratamiento y curriculum del personal
4. Diseño de anuncio para página web

4.27.4 Señalización Interna y Externa

1. Precaución o Seguridad (salida de emergencia) (que hacer en caso de un sismo – que hacer en caso de un incendio)
2. Protección (extintor – flecha 6 direcciones – primero auxilios)
3. Evacuación (salida de emergencia – ruta de evacuación – salida)
4. Prohibición (no tirar basura – prohibido fumar – personal autorizado – prohibido ingerir alimentos dentro del establecimiento)
5. Obligación (deposite la basura en su lugar)
6. Atención (cuidado – precaución)
7. Informativa (baño de damas – baño de caballeros – recepción – consultorio de cada especialidad)
8. Precaución
9. Seguridad Prohibición (no estacionarse)
10. Informativa (nombre del edificio – nombre de las áreas – mapa de ubicación – control de datos – recepción de documentos – área de espera)

Generales.

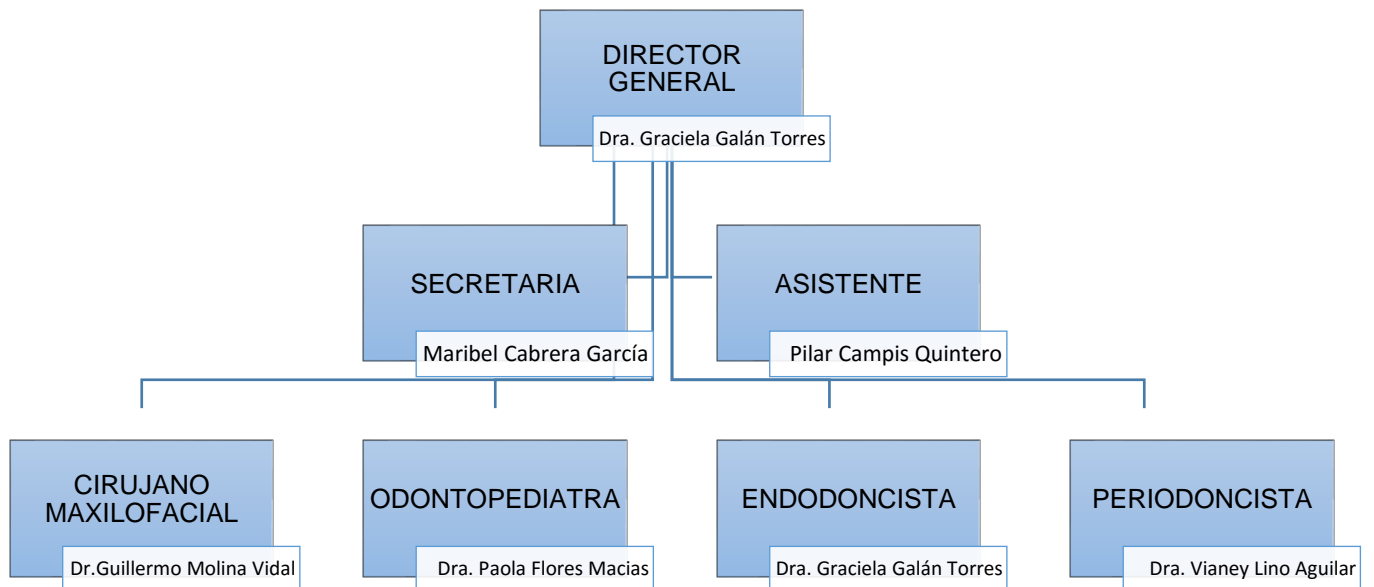
1. Uniformes con el logotipo de la clínica, nombre del trabajador y puesto que ocupa

Para el diseño de lo antes descrito, se tiene el apoyo de la diseñadora gráfica y de especialistas en computación.

4.28 Estructura organizacional

Se refiere a la manera como están divididas y coordinadas las responsabilidades y tareas de la organización. La estructura establece la relación de las partes con el todo, en donde se describen las posiciones jerárquicas, líneas de autoridad y responsabilidad, comunicación y flujos operativos de trabajo, entre otros. Griffin (2011)

Imagen No. 11 Organigrama de la Clínica de Especialidades Dentales Dentalife.



Fuente: Elaboración propia en base al estudio de campo.

Políticas operativas de la empresa

- Los empleados deberán tener una actitud positiva y optimista cotidianamente, ser cumplidos, responsables, honestos y educados. Dar una buena atención a los pacientes. Se prohíbe descuidar sus actividades designadas en el trabajo, peleas, maltrato a los pacientes y otras conductas que pudieran afectar a la clínica dental.
- Deberá existir comunicación entre todos los integrantes de la clínica para aportar opiniones e ideas que nos ayuden a ver los errores, crecer y mejorar el desempeño.
- Todos deberán ser puntuales, responsables y honestos.

4.28.1 Propuesta de Funciones.

4.28.2 Gerente General

Funciones:

1. Dirigir, coordinar, controlar la administración y la operación de la clínica dental enfocándose a cumplir los requerimientos de los pacientes, y personal que labora además de salvaguardar de los intereses de la organización; maximizando todos los recursos disponibles con el fin de disminuir costos de operación e incrementar las utilidades.
2. Dirigir a la organización a través de la delegación, supervisión y estimulación del personal de la clínica.
3. Establecer un sistema de coordinación y comunicación orientada al cumplimiento de las metas establecidas por la dirección general a corto mediano y largo plazo.
4. Garantizar tratamientos de calidad en beneficio de los pacientes.
5. Mantener una estructura que garantice rendimientos positivos anuales y la consecución de las metas establecidas para la organización general.
6. Consolidar la imagen de la clínica, asegurando la prestación de un servicio de excelencia y calidad.
7. Tener visión sobre el futuro y planear estrategias organizacionales que permitan mejorar la calidad de los servicios día con día.
8. Verificar que los reglamentos internos, leyes laborales locales, estatales y federales, normas y reglamentos de los diferentes organismos, no sean violados.
9. Mantenerse actualizado y realizar las modificaciones pertinentes con respecto a las leyes de funcionamiento y laborales que involucran a la clínica, considerando que estas

leyes son actualizadas y modificadas para satisfacer las actuales necesidades sociales y políticas.

10. Alcanzar la máxima satisfacción del cliente, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad de la clínica.
11. Desarrollar y mantener el don de mando.
12. Solucionar todo tipo de conflictos que se presenten entre los trabajadores o bien entre estos y los pacientes.
13. Delegar funciones y responsabilidades al personal que labora en la clínica.
14. Realizar análisis financieros.
15. Supervisar que las operaciones contables de la clínica se realicen en forma correcta.
16. Ser el representante de la clínica ante el gobierno, pacientes y sociedad en general.
17. Mantener adecuadas relaciones con los entes importantes de nuestra sociedad.
18. Participar en la solución de problemas graves, tanto internos como externos que pudiesen presentarse en las diferentes áreas que componen la estructura organizacional de la clínica.
19. Solucionar las controversias y conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.
20. Impulsar proyectos que permitan hacer uso de las ventajas competitivas.
21. Mantener juntas periódicas con el personal.
22. Establecer planes de ventas quincenales, mensuales y anuales que nos permitan mantener una actuación ascendente y con mejoras continuas para el bienestar de nuestros clientes y de la propia clínica.
23. Desarrollar paquetes y promociones competitivos, asegurando la productividad en temporadas bajas.
24. Organizar y dirigir la línea promocional de la clínica.
25. Atender y dar solución a las solicitudes y quejas reportadas por los pacientes durante su atención dental.
26. Evaluar los resultados y proyectos futuros de la clínica.

Responsabilidades:

- Proteger y buscar siempre los intereses de la clínica
- Optimizar los recursos de la organización e incrementar las utilidades.
- Establecer y mantener los controles necesarios para una óptima administración y correcta operación.

- Posicionar la imagen de la clínica.
- Reportar continuamente el estatus que presenta en todo momento la clínica.
- Coordinar y asegurar el servicio dental a tiempo y de calidad buscando siempre la satisfacción de los pacientes.
- Buscar permanentemente el mejoramiento de todos los servicios de la organización.
- Contribuir a mantener y mejorar la comunicación interna.

4.28.3 Recepcionista

Funciones:

- Atender con amabilidad e interés las llamadas de los pacientes.
- Agendar y llamar para confirmar las consultas con 24 horas de anticipación
- Recibir cordialmente al paciente, guiarlo hacia la sala de espera y proporcionarle una revista o ponerle el canal de su preferencia
- Tener listos los expedientes antes de que inicie la consulta
- Archivar los expedientes al final de la consulta
- Realizar los cobros de los pacientes
- Realizar los pagos mensuales correspondientes a teléfono, agua, luz, etc.
- Solicitar a la contadora los recibos de honorarios de los pacientes
- Despedir al paciente al final de la consulta
- Mantener limpia su área de trabajo

4.28.4 Asistente dental

Funciones:

- Tener listo el material, equipo e instrumental dental de acuerdo al tratamiento a realizar
- Limpiar el área de trabajo
- Proporcionar en todo momento lo que necesite el dentista especialista
- Al finalizar la consulta lavar, secar y empaquetar el instrumental dental
- Llevar a cabo el proceso de esterilización
- Acomodar el instrumental, material y equipo al final de la consulta
- Revelar las radiografías dentales
- Para la inducción después de que se le explique se irá poco a poco integrando durante la atención dental para que logre familiarizarse con el proceso.

4.28.5 Desarrollo del personal

En cuanto a la capacitación ésta será realizada por el gerente ya que en éste caso sería para la secretaria y la asistente sobre todo cuando se llegara a realizar el cambio en el proceso, por la introducción de nuevo equipo o material. Además de que manejarán manuales de procedimiento de atención del paciente, atención de llamadas, lavado, empaquetado y esterilizado del material dental.

Para los dentistas especialistas no sería necesario ya que como mencionamos, están certificados y dentro de sus obligaciones está la educación continua mediante congresos específicos del área los cuales corren por su cuenta.

Con las propuestas mencionadas y especificadas por cada área se espera lograr los objetivos establecidos y demostrar que la planeación estratégica aplicada en cualquier tipo de empresa que en este caso es a la clínica de especialidades dentales Dentalife logra la sustentabilidad y fortaleza para adaptarse a los cambios que pudieran presentarse en este tipo de organizaciones.

CONCLUSIONES

Actualmente las Pymes son parte fundamental para el desarrollo de las economías nacionales y en el caso de México, sus estados y economías locales, no son la excepción, pues son las propias Pymes las que poseen la capacidad de generar empleos formales y adecuarse rápidamente a los cambios, además de que con la globalización tienen la misma oportunidad de competir con las grandes empresas de cualquier país.

La investigación desarrollada, ha permitido conocer más sobre las empresas del área de la salud y específicamente las dentales, destacando que la mayoría no cuenta con un modelo de Administración en sus diferentes niveles y los responsables de dirección no cuentan con los conocimientos suficientes para lograr convertir a dichas empresas en organizaciones exitosas basadas en la administración estratégica de las mismas.

Lo antes descrito permitió darle validez a la investigación a partir de los estudios realizados en la clínica de Especialidades Dentales Dentalife, misma que puede describirse como empresa MIPYME del área de la salud dental, que cuenta con 10 años de experiencia y gran potencial de crecimiento y que permitió alcanzar los objetivos de investigación y contar con información que además de ser aplicable al caso concreto de estudio, podrá ser considerada como referente para aquellos interesados en administrar sus organizaciones con base en la administración científica.

Dentro de lo destacable de la investigación, la información de campo permitió, darse cuenta que el caso de estudio y en su gran mayoría las empresas del sector, funcionan sin la aplicación apropiada del proceso administrativo y en muchos de los casos ni siquiera son conscientes de la existencia y viabilidad del mismo; por lo que se considera de gran apoyo el implementar dicho proceso administrativo y aún más la planeación estratégica que como se ha mencionado con anterioridad y de acuerdo con la literatura la planeación estratégica desarrollada en el cuerpo de la investigación; son el conjunto de acciones que permiten lograr una ventaja competitiva que ayuda a las empresas modernas a permanecer con el tiempo y frente a la competencia aprovechando al máximo los recursos y capacidades.

En ese sentido, la formulación del plan estratégico propuesto en éste trabajo permitirá el posicionamiento en el mercado de la clínica de especialidades dentales Dentalife ya que se tiene una visión, misión, valores, objetivos y estrategias bien definidos que marcan la dirección

y un rumbo de la empresa para estar preparados y a la vanguardia ante los competidores; y en situaciones adversas tener la capacidad de ser flexible y adaptarse a los cambios logrando la rentabilidad y el éxito de la empresa.

El modelo propuesto por la investigación busca convertirse en un referente, con toda la información necesaria y las herramientas administrativas aplicables a una clínica de especialidades dentales y en general para las instituciones que se dedican a la prestación de servicios de salud ya que en este trabajo se presenta un plan detallado de la organización de todos sus niveles como son: gerencial, recursos humanos, mercadotecnia, procesos, inventarios, presupuestos, etc.

Metodológicamente hablando, se puede destacar que el logro de los objetivos fueron alcanzados ya que con el desarrollo del marco conceptual se identificaron las herramientas administrativas aplicables a la organización objeto de estudio, se desarrolló un modelo de planeación estratégica aplicable para la clínica de especialidades dentales Dentalife, además de que se pudo comprobar teóricamente la hipótesis que indicaba que: la aplicación de un modelo de planeación estratégica permite el desarrollo o crecimiento de la clínica de especialidades dentales Dentalife; finalmente, durante el desarrollo de la presente investigación se respondieron a las preguntas de investigación que sirvieron de guía durante el desarrollo de la misma.

El tema investigado podrá ser objeto de futuras investigaciones desarrolladas por el autor o aquellos interesados en el tema.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T., Scott A, Snell (2004); “*Administración una ventaja competitiva*”, México: McGraw- Hill Interamericana
- Bernal César, (2010) “*Metodología de la Investigación*”, Colombia: Pearson.
- Carrión J, (2007) “*Estrategia de la visión a la acción*”, España: Alfaomega.
- Chiavenato I, (2011) “*Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*”, Río de Janeiro, Brasil: McGrawHill.
- Chiavenato I, (2003) “*Administración, Proceso Administrativo*”, Colombia: McGrawHill.
- Daft Richard L, (2004) “*Administración*”, México: Thomson.
- Dávila C, (2001) “*Teorías Organizacionales y Administración*”, Bogotá, Colombia: McGrawHill
- Fred, R, (2003) “*Conceptos de Administración Estratégica*”, México: Pearson Educación.
- Griffin R, (2011) “*Administración*”, México: CENGAGE Learning.
- Gutiérrez, H., (2010); *Calidad Total y Productividad*”, México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández y Rodríguez, (2006) “*Introducción a la Administración*”, México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, (2012) “*Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*”, México: Mc Graw Hill.
- Jarillo, José, (1992); “*Dirección Estratégica*”, México: Serie MC Graw-Hill De Management.
- Koontz W, *Administración una perspectiva global y empresarial*, Mc Graw Hill, México, 2008, pág 15 y 16
- Lamb, C., Hair, J., Mc Daniel, C., (2011); “*Marketing*”, México: CENGAGE Learning.
- Mullins J., Komisar R., (2010) “*Mejorando el Modelo de Negocio*”, España: Breca.
- Sainz, J (2012) “*El Plan Estratégico en la Práctica*”, México: Alfaomega.

- Scali Jorge O, (2012) " *Tablero de comando en las PyMES*", México: Alfaomega.
- Steiner George A, (2002) " *Planeación Estratégica; Lo que Todo Director Debe Saber*", México: Continental.
- Thompson Jr, Strickland A, Gamble J, (2008) " *Administración Estratégica, Teoría y Casos*", México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, T., Hunger, D., (2007); " *Administración Estratégica de Política y de Negocios*", México: Pearson Prentice Hall.
- www.entrepreneur.com Recuperado en septiembre 1016
- www.inegi.org.mx

ANEXOS

No. 1 Encuesta de estudio de mercado

No. 2 Formato de Registro de marca

No.3 Contrato laboral de los empleados

No.4 Solicitud de empleo

No. 5 Perfil de puestos

Anexo No. 1 Encuesta del estudio de mercado

Somos representantes de la Clínica de Especialidades Dentales DENTALIFE y estamos realizando una encuesta por lo que te pedimos tu colaboración al contestarla con sinceridad ya que los datos obtenidos son importantes para el proyecto.

1.- ¿Has recibido atención dental?

Sí _____ No _____

2.- ¿Con que frecuencia?

Una vez al año _____ Cada 6 meses _____ Cada mes _____ Cuando lo necesito _____

3.- ¿A dónde acostumbra recibir la atención dental?

Sector público (IMSS, ISSTE, SEGURO POPULAR, ISTEP) _____ Consultorio dental particular _____ Clínica dental particular _____ Otro _____

Especifique _____

4.- ¿Tiene usted niños en casa que necesiten revisión dental para prevención o tratamiento?

Sí _____ No _____

5.- ¿Le sangran sus encías con facilidad o se le acumula el alimento entre los dientes?

Sí _____ No _____

6.- ¿Actualmente sufre de dolores dentales causados por frío, calor, dulce o que pueden aparecer de forma espontánea?

7.- ¿Tiene dientes rotos o muy picados?

Sí _____ No _____

8.- ¿Le han causado dolor o problema las muelas del juicio?

Sí _____ No _____

9.- Evalúe del 1 al 5, donde 5 cumple más satisfactoriamente sus necesidades

_____ Tratamientos especializados con materiales y equipo de calidad

_____ Precio

_____ Ubicación de la clínica

_____ Horarios de atención

_____ Trato de todo el personal de la clínica

10.- ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más de lo que acostumbra por un tratamiento dental profesional, con garantía, material y equipo de calidad?

Sí _____ No _____

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

Anexo No. 2 Formato de registro de marca

SOLICITUD DE REGISTRO O PUBLICACIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS (Antes de llenar el formato, sírvase leer las consideraciones generales al reverso).		
<p>Por la presente se solicita: (Marque sólo una opción)</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Marca</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Marca Colectiva</p> <p><input type="checkbox"/> Registro de Aviso Comercial</p> <p><input type="checkbox"/> Publicación de Nombre</p>	<p>Uso exclusivo Delegaciones y Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.</p> <p>Sello, Fecha y hora de presentación, No. de folio de entrada.</p>	<p>Uso exclusivo IMPI, Oficinas Regionales del IMPI</p> <p>Etiqueta Precaptura.</p>
I. DATOS DEL (DE LOS) SOLICITANTE (S)		
01) Nombre 02) Nacionalidad 03) Domicilio del primer solicitante (calle, número Población y Código 04) Teléfono <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> País: Correo- </div>		
II. DOMICILIO PARA OÍR Y RECIBIR NOTIFICACIONES		
05) Calle, número y Población y Código 06) Teléfono <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> (clave):* Correo- e:* </div>		

Anexo No. 2 Formato de registro de marca continuación

07) Tipo de Marca: Nominativa <input type="checkbox"/> Innominada <input type="checkbox"/> Tridimensional <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>							
08) Fecha de primer uso: <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Día</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Mes</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">Año</td> </tr> </table> No se ha usado: <input type="checkbox"/>					Día	Mes	Año
Día	Mes	Año					
09) Clase: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10) Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial / Giro preponderante, en caso de Nombre Comercial: <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">Continúa en <input type="checkbox"/> anexo</div>						
11) Denominación: (Solo marcas mixtas con denominación)	12) Signo distintivo: <div style="text-align: center; margin-top: 20px; font-size: 10px;">Reproduzca en este espacio el signo distintivo que desea proteger</div>						
13) Leyendas y/o figuras no reservables: (Sólo en caso de Marca). <div style="text-align: right; margin-top: 5px;">Continúa en anexo <input type="checkbox"/></div>							
14) Ubicación del establecimiento: Domicilio (calle, número y colonia): Población y Estado: Código Postal: País:							
15) Prioridad reclamada: (Sólo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en País (Oficina) de origen: Número: Fecha de <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100px; margin-left: 100px; font-size: 8px;"> Día Mes Año </div>							
Bajo protesta de decir verdad, el firmante manifiesta que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que en caso de actuar como mandatario, cuenta con facultades para llevar a cabo el presente trámite.							

Anexo No. 3 Contrato laboral

RECEPCIONISTA

PATRÓN: GRACIELA GALÁN TORRES
--

TRABAJADOR:	
NOMBRE: [REDACTED]	
DOMICILIO: [REDACTED] PUEBLA.	
ESTADO CIVIL: [REDACTED]	NACIONALIDAD: MEXICANA
CURP. [REDACTED]	

CONDICIONES DE TRABAJO

SALARIO DIARIO PACTADO A PAGAR: \$ [REDACTED]	PAGO: SEMANAL
DÍAS DE DESCANSO: DOMINGOS	AGUINALDO: PROPORCIONALES.
VACACIONES: Parte proporcional de 6 días anuales.	PRIMA VACACIONAL: 25 % de las vacaciones.
PUESTO: AUXILIAR CONTABLE.	JORNADA DE TRABAJO: 9:00 a 17:00 lunes a sábado.
FECHA DE INICIO DEL CONTRATO:	FECHA DE TÉRMINO:
	OBSERVACIONES: Se trata de un contrato por tiempo determinado en virtud de que se atenderán clientes de un pedido especial.

PERFIL Y FUNCIONES DEL PUESTO

Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
 Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
 Anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado.
 Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado.
 Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
 Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad.
 Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.
 Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
 Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
 Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
 Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

DECLARACIONES.

I. Declara la Empresa por conducto de su representante que:

- a. Es una persona física con actividad empresarial
- b. Su domicilio se encuentra ubicado en _____
- c. Tener un consultorio dental; y
- d. Que tiene la necesidad de contratar al empleado por tiempo **DETERMINADO** a fin de poder cumplir con un pedido especial y extraordinario que no puede realizarlo en condiciones normales.

II. Declara el Empleado que:

- a. Sus generales constan en la carátula del presente contrato,
- b. Tiene las aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto para el que es contratado.
- c. El Empleado declara que se da por enterado de las necesidades especiales de La Empresa y que prestará sus servicios por tiempo determinado, en el que capacitará a dos compañeros de trabajo, capacitación que durará el mismo tiempo a que se refiere el presente contrato; ya que así lo exige la naturaleza del trabajo contratado y que una vez concluido el plazo de este contrato está consiente que **NO SUBSISTIRÁ** la materia del trabajo, se dará por terminada la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad para La Empresa, sin necesidad de renuncia expresa.
- d. Que reconoce, y conviene, que en la prestación de su trabajo personal sólo estará sujeto a la subordinación de **GRACIELA GALÁN TORRES**, a quien reconoce como su único patrón, y de quien únicamente tendrá derecho a recibir salarios y demás beneficios contenidos en el Contrato.

III. Declaran las Partes que:

- a. Se reconocen la personalidad y representación con la cual cada una de ellas comparece a la celebración del presente Contrato.
- b. Es su voluntad celebrar el presente Contrato, misma que no ha sido afectada por lesión, dolo, error, mala fe o cualquier otro vicio del consentimiento que pudiera invalidarlo todo o en parte.
- c. Que conocen el contenido de este Contrato, y expresamente manifiestan que es su voluntad obligarse en términos del mismo.

1 CLÁUSULAS

PRIMERA.- Las partes se reconocen expresa y recíprocamente la personalidad y carácter con el que se ostentan, manifestando nuevamente que es su libre y espontánea voluntad celebrar este Contrato.

SEGUNDA.- Las partes celebran el presente Contrato por tiempo determinado según lo establece la carátula del presente contrato individual por tiempo determinado.

TERCERA.- El puesto que desempeñará "**EL TRABAJADOR**" será el que se

establece en la carátula del presente contrato con las funciones ahí descritas en forma enunciativa y no limitativa, debiendo "**EL TRABAJADOR**" realizar cualquier otra que "**EL PATRÓN**" le mandé o indique, siempre y cuando sea una actividad inherente a su puesto.

CUARTA.- "**EL TRABAJADOR**" se obliga a desempeñar sus servicios en las instalaciones de "**EL PATRÓN**", prestándolos bajo la dirección y subordinación de "**EL PATRÓN**" o del representante de éste, y ejecutando el trabajo siempre con la intensidad, eficiencia, cuidado y esmero apropiados.

QUINTA.- La jornada semanal de trabajo será de 48 horas a la semana con treinta minutos para alimentación, pudiendo salir de la fuente de trabajo para ingerir sus alimentos.

SEXTA.- “EL PATRÓN” está facultado para repartir las horas de trabajo en cualquiera de las modalidades que señala el artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo, así como para: movilizar a “EL TRABAJADOR” de un puesto a otro y de un turno a otro, rotar turnos, programar los turnos semanales de trabajo, distribuir las jornadas legales de trabajo, y establecer sistemas diferentes de trabajo; de acuerdo a sus necesidades de producción y requerimientos, así como a las de sus clientes, siempre y cuando resulte en beneficio de la productividad, y sin que cualesquier modalidad o forma de trabajo que se empleé, se entienda como costumbre que obligue a “EL PATRÓN”.

SÉPTIMA.- Cuando por circunstancias extraordinarias aumente la jornada de trabajo, y ésta exceda de los parámetros establecidos en el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo, los servicios prestados durante el tiempo excedente se pagarán según lo dispuesto por el ordenamiento legal antes invocado. La jornada de trabajo no podrá prolongarse nunca más de tres horas diarias, ni de tres veces a la semana. “EL TRABAJADOR” no podrá trabajar tiempo extraordinario sin autorización que previamente le otorgue por escrito “EL PATRÓN”, por conducto de sus representantes. Independiente de lo anterior, el trabajador presta testimonio anticipado de que conoce la fuente de trabajo y sabe y le consta que nunca se ha trabajado jornada extraordinaria en virtud de que el horario de la fuente de trabajo no lo permite.

OCTAVA.- “EL TRABAJADOR” disfrutará de un día de descanso con goce de salario íntegro, por cada seis días laborados; el día de descanso será preferentemente el día domingo.

NOVENA.- Las partes acuerdan que en cualquier momento, “EL PATRÓN” podrá solicitar los servicios de “EL TRABAJADOR” en sus días de descanso, o cambiar ese día cuando así lo requiera.

DÉCIMA.- Este contrato solo podrá prorrogarse si subsiste la materia del trabajo y por el tiempo que estrictamente perdure esta circunstancia, de no ser así, se resolverá de conformidad con lo dispuesto por la fracción III del artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA PRIMERA.- EL TRABAJADOR prestará sus servicios personales, objeto de este contrato en la ciudad de Atlixco, Puebla, o en plaza diferente a esta ciudad; así mismo el patrón está facultado para cambiar al TRABAJADORA de puesto siempre que lo garantice su salario siendo su trabajo de acuerdo a las actividades de EL PATRÓN, situación que “EL TRABAJADOR” acepta desde este momento.

DÉCIMA SEGUNDA.- “EL TRABAJADOR” se obliga a firmar su lista de asistencia al iniciar sus labores y al finalizar las mismas, y/o a firmar el libro de asistencias que determine “EL PATRÓN” para el mismo fin, por lo que el incumplimiento de este requisito indicará la falta injustificada a sus labores para todos los efectos a que haya lugar conforme a la Ley federal del Trabajo

Si “EL TRABAJADOR” se presentare con retardo a sus labores, será potestativo para “EL PATRÓN” admitirlo, y si lo hace, cubrirá únicamente el tiempo efectivo de trabajo desarrollado, independientemente de las medidas disciplinarias a que se haga acreedor por este tipo de situaciones.

DÉCIMA TERCERA.- “EL TRABAJADOR” percibirá por concepto de la prestación de los servicios laborales a que se refiere este Contrato, un salario diario que se menciona en la carátula del presente contrato, al cual se aplicará la parte proporcional correspondiente al descanso semanal conforme a lo dispuesto por el artículo 72 de la Ley Federal del Trabajo.

DÉCIMA CUARTA.- Tomando en consideración lo dispuesto por los artículos 101, 108 y 109 de la Ley Federal del Trabajo, el salario a que se refiere la cláusula anterior, se cubrirá en moneda de curso legal los días que se establece en la carátula del presente contrato, durante la jornada de trabajo o inmediatamente después de que termine ésta, en las instalaciones de “EL PATRÓN”, estando obligado “**EL TRABAJADOR**” a firmar y a extender las constancias y recibos de pago respectivos, a través de los documentos que le presente “EL PATRÓN” para tal fin. Cuando el día de pago sea no laborable, “EL PATRÓN” pagará el salario a “**EL TRABAJADOR**” el día anterior laborable de la quincena correspondiente. El trabajador autoriza que el pago se pueda hacer mediante depósito bancario a su cuenta por parte del PATRÓN, quien es el único facultado para hacer la transferencia o depósito.

DÉCIMA QUINTA.- Del salario señalado en la carátula, “EL PATRÓN” hará por cuenta de “**EL TRABAJADOR**”, tanto los descuentos como las deducciones legales correspondientes.

DÉCIMA SEXTA.- “EL TRABAJADOR” disfrutara de los días de descanso obligatorio, con goce de salario íntegro, señalados en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, los cuales son: el 1º de enero; el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero, el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo, el 1o. de mayo, el 16 de septiembre, el tercer lunes de noviembre en conmemoración

del 20 de noviembre, el 1o. de diciembre de cada seis años cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal, el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Al tratarse de un contrato por tiempo determinado que no excede de 120 días, “**EL TRABAJADOR**”, disfrutará de un proporcional de vacaciones en función al tiempo laborado en la obra de que se trata.

DÉCIMA OCTAVA.- Adicionalmente, “**EL TRABAJADOR**” de acuerdo a lo dispuesto en el diverso 80 de la Ley Federal de Trabajo, tendrá derecho a percibir una prima vacacional equivalente al 25% (veinticinco por ciento) sobre los salarios que le correspondan durante el periodo de vacaciones.

Por lo que **EL TRABAJADOR** en caso de no cumplir el año de servicios tendrá derecho a un pago proporcional de la prima vacacional en función al tiempo laborado en la obra de que se trata.

DÉCIMA NOVENA.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración, salvo que “**EL TRABAJADOR**” no cumpla un año de servicios prestados, en cuyo caso “EL PATRÓN” pagará esta prestación de manera proporcional al tiempo que “**EL TRABAJADOR**” haya laborado. Lo anterior con fundamento en el artículo 79 de la Ley Federal de Trabajo.

VIGÉSIMA- “EL PATRÓN” conforme al contenido del artículo 87 de la Ley Federal de Trabajo, pagará a “**EL TRABAJADOR**”, la parte proporcional de un aguinaldo equivalente a quince días de su salario anual, el cual se cubrirá al finalizar el presente contrato por

tiempo determinado, es decir de 4 días de salario.

VIGÉSIMA PRIMERA.- En el supuesto de que “**EL TRABAJADOR**” no cubra un año de servicios prestados, “**EL PATRÓN**” en términos del citado artículo 87 de la Ley Federal de Trabajo, pagará esta prestación de manera proporcional, de conformidad con el tiempo que el primero de los mencionados hubiere trabajado.

VIGÉSIMA SEGUNDA.- “**EL TRABAJADOR**” acepta someterse a los reconocimientos y exámenes médicos que periódicamente establezca “**EL PATRÓN**”, en términos de lo dispuesto por el artículo 134 fracción X de la Ley Federal del Trabajo, a fin de mantener en forma óptima sus facultades físicas e intelectuales para el mejor desempeño de sus funciones. El médico que practique los reconocimientos será designado y retribuido por “**EL PATRÓN**”. La negativa de “**EL TRABAJADOR**” a someterse a estos exámenes, será causa suficiente para ser separado de su trabajo sin responsabilidad alguna para “**EL PATRÓN**”.

VIGÉSIMA TERCERA.- “**EL TRABAJADOR**” deberá integrarse a los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, así como a los de Seguridad e Higiene en el Trabajo, que para el efecto tenga “**EL PATRÓN**”, tomando parte activa dentro de los mismos.

VIGÉSIMA CUARTA.- “**EL TRABAJADOR**” cumplirá fielmente las disposiciones contenidas en el artículo 134 de la Ley Federal de Trabajo, las cuales corresponden a las obligaciones de los trabajadores es en el desempeño de sus labores al servicio de “**EL PATRÓN**”.

VIGÉSIMA QUINTA.- Además de las obligaciones establecidas en la carátula de este

Contrato y en la Ley Federal del Trabajo, “**EL TRABAJADOR**” deberá acatar las disposiciones que a continuación se señalan de manera enunciativa, pero no limitativa:

- a) Entregar diariamente el reporte de sus actividades a su jefe o persona designada para tal efecto;
- b) Asistir diaria y puntualmente a sus labores;
- c) Mantener siempre en buenas condiciones el equipo que le sea entregado, así como las instalaciones de la empresa, para el ejercicio de sus funciones;
- d) Mantener siempre en buenas condiciones los sanitarios;
- e) Atender con buenos modales al personal que labora para “**EL PATRÓN**”, al igual que a los clientes y proveedores de la misma, incluido el público en general;
- f) Seguir con cuidado y esmero las instrucciones que dicte “**EL PATRÓN**” respecto a la ejecución de sus trabajos, previsión de riesgos y observancia de medidas de cualquier índole encaminadas a estos fines;
- g) Abstenerse de correr o jugar dentro de las instalaciones;
- h) Abstenerse de fumar dentro de las instalaciones; y
- i) Observar las disposiciones que se dicten en materia de seguridad e higiene.
- j) No usar dispositivos móviles de comunicación.
- k) Bajo ninguna circunstancia tomar fotografías a los clientes.

VIGÉSIMA SEXTA.- El presente Contrato obliga a las partes a todo lo pactado en él expresamente, conforme a lo dispuesto por el artículo 31 de la Ley Federal del Trabajo.

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- Las partes declaran con respecto a las obligaciones y derechos que les corresponden, y que no se encuentren contenidos dentro del presente Contrato, que se

sujetaran a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

VIGÉSIMA OCTAVA.- “EL TRABAJADOR” deberá observar y cumplir todas las disposiciones contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo.

VIGÉSIMA NOVENA.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para “EL PATRÓN”, las establecidas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo y las previstas en el Reglamento Interior de Trabajo, así como el incumplimiento total o parcial de cualquiera de las cláusulas del presente Contrato.

TRIGÉSIMA.- “EL TRABAJADOR” está conforme en guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración, venta y distribución concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa, tal y como lo establece el artículo 134 en su fracción XIII de la Ley Federal del Trabajo.

TRIGÉSIMA PRIMERA.- “EL TRABAJADOR” está conforme en aceptar que de acuerdo a las necesidades que en forma ordinaria o extraordinaria se pudieran presentar en la empresa, da su consentimiento para prestar sus servicios de trabajo en cualquier área geográfica del país.

LEÍDO QUE FUE EL PRESENTE CONTRATO Y SU CARÁTULA POR TODOS LOS QUE EN ÉL INTERVIENEN, Y ENTERADAS AMBAS PARTES DE SU CONTENIDO, FUERZA Y ALCANCES LEGALES, ASÍ COMO DE LAS OBLIGACIONES QUE CONTRAEN, LO FIRMAN POR DUPLICADO, DE CONFORMIDAD, AL MARGEN EN TODAS Y CADA UNA DE SUS HOJAS Y AL CALCE EN ESTA ÚLTIMA, EN LA CIUDAD DE PUEBLA, PUEBLA, A _____.

"EL PATRÓN"	EL TRABAJADOR
<hr/> <p style="text-align: center;">—</p> <p>A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE LEGAL</p> <p>_____</p>	<hr/> <p style="text-align: center;">—</p> <p>_____</p>

Anexo No.4 Solicitud de empleo

Solicitud de Empleo

Es importante contestar de manera completa la información requerida para la presentación adecuada de sus capacidades. Es indispensable mantener actualizados sus datos para lograr una mejor promoción. En el momento de ser contratado (a) deberá hacerlo saber de inmediato a la bolsa de trabajo, al teléfono

FECHA _____

Datos Personales			
Nombre Completo:			
Lugar y fecha de Nacimiento:			Estado Civil:
Domicilio:	Colonia	Ciudad	C.P
Tel. (1) casa	Tel. (2) recados		Fax:
Te. Celular		E-mail:	

Datos Escolares			
Carrera:			
Generación de:		a:	Promedio General:
Institución:			
Pasante: ()		Titulado: ()	

Otros Estudios	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Grado				
Maestría				
Diplomado				
Otros				
Otros				

Habilidades en Computación:	Áreas de interés para trabajar:

Disponibilidad	
De viaje	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> No
De automóvil	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> No
De cambio de residencia	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> No

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %	Documentos que lo acredite

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)		
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Redacción
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Actitud de Servicio	<input type="checkbox"/> Relaciones Públicas
<input type="checkbox"/> Coordinación de Grupos	<input type="checkbox"/> Artes Gráficas	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Coordinación de Personal	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Don de Mando	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Versatilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Otros: _____
<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> _____
<input type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Hablar en Público	
<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/> Investigación	

Anexo No. 5: Perfil de puestos

I.- UBICACIÓN:

Empresa: Dentalife	Le reportan:
Nombre del puesto:	N. de ocupantes:
Reporta a:	Localidad:
Área:	Nivel:
Departamentos:	

II.-DESCRIPCIÓN GENÉRICA: _____

Bajo la supervisión del: _____

Responsable de: _____

III.- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (diaria, semanal, trimestral y anual):

1.- _____

2.- _____

3.- _____

IV.- PERFIL DEL PUESTO

1. Escolaridad

Bachillerato/ Técnico	
Profesional	
Licenciatura	
Especialidad	
Maestría	
Posgrado	

2.- Conocimientos: _____

3.- Habilidades: _____

4.- Experiencia requerida:

Experiencia	Previa	En el puesto
Ninguna		
1 año		
2 a 3 años		
4 a 6 años		
7 a 9 años		
10 años o más		

IV.- RELACIONES INTERNAS:

Con quién:	Para qué:

V.- RELACIONES EXTERNAS:

Con quién:	Para qué:

VI.- COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Indique el valor que corresponda de acuerdo al dominio del perfil (mínimo 5 y máximo 8)

(1) Mínimo dominio, (2) Buen dominio, (3) Muy buen dominio y (4) Total dominio

Acciones:	Comunicación:	Conocimientos:	Planeación/organización:
Responsabilidad	Facilitación	Pensamiento analítico	Manejo de detalles
Seguridad	Escuchar	Pensamiento global	Manejo de recursos
Logro de objetivos	Negociación	Innovador	Planeación a corto plazo
Motivación y compromiso	Persuasión	Curioso	Planeación estratégica
Decisión	Presentación	Aprende rápidamente	Manejo del tiempo
Toma de riesgos	Expresión verbal	Solución de problemas	
Establecimientos de objetivos			
Productividad y calidad			
Individual:	Interpersonal:		
Adaptabilidad	Accesibilidad		
Integridad	Empatía		
Auto- desarrollo	Construye relaciones		
Conocimiento productos/ servicios	Consideración hacia los demás		
Conocimiento técnico del trabajo	Trabajo en equipo		
Conocimiento interrelaciones	Manejo de conflictos		
Conocimiento de los clientes			

Nombre y firma de quién revisó y aprobó: _____