

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Zaragoza



Tesis

Guía para la elaboración de un plan de
negocios en odontología.
(Revisión Bibliográfica)

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE CIRUJANA
DENTISTA PRESENTA:
KENIA MARCELA RODRÍGUEZ ALMARAZ

F E S
ZARAGOZA

DIRECTOR: MTRO. JAIME BARRAGÁN MONTES

ASESORA: LIC. VIRGINIA AMALIA VÁZQUEZ TÉLLEZ

ENERO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Alguna vez alguien me dijo que de nada vale llegar a la cima si nos olvidamos del camino andado; hoy miro hacia atrás...

A mis padres, Isabel y Marcelo: por darme la vida y enseñarme a vivirla, por todo su esfuerzo, confianza, por siempre estar a mi lado y guiarme, por cada momento juntos, por enseñarme a luchar, por todo su inmenso amor, a ustedes les debo todo lo que soy y agradezco a la vida el ser su hija. Los amo por siempre y para siempre.

Hector: estoy convencida de que tú eres mi ángel, que la vida me dio para que siempre me acompañe, sea mi ejemplo y mi refugio en tiempos difíciles, gracias por todo tu amor, confianza y por ser mi cómplice. Te amo

A mis padrinos Gerardo y Beatriz por siempre estar allí, por todo su amor, confianza y apoyo incondicional, a mi Gaby, te adoro mi niña gracias por siempre sacarme una sonrisa y todo tu cariño. Son parte importante en mi vida.

A mis primas Yered, Carolina; Adriana, Elizabeth y primos Ricardo y Andrés porque en mis recuerdos más felices están ustedes, por todas las risas, juegos y lágrimas que hemos vivido juntos, por crecer conmigo.

A mi tía Lourdes, la distancia no ha logrado que olvide todo lo que has hecho por mí y del cariño que me has dado, gracias por cuidarme y verme como una hija.

A la familia Rodríguez mis tíos, por todo su cariño, bondad y unión que los caracteriza por siempre abrirme las puertas de su casa y de su corazón me enorgullece ser parte de su familia. Los amo

A mi mamá Lola, a tí te llevo en mi corazón, gracias por tu amor incondicional, por siempre estar allí y dar lo mejor de tí. Te adoro

Abel tú eres parte importante de lo que está escrito aquí, gracias por todo tu amor, confianza y apoyo incondicional, a tu familia por abrirme las puertas de su casa y brindarme su apoyo, ahora solo me resta agradecer a la vida que estés a mi lado porque sé que juntos todo es mejor. Gracias por sacar lo mejor de mí.

Verónica Gonzales mujer admirable que hizo este camino más fácil, gracias por tu apoyo pero sobre todo por tu amistad.

A mi director de tesis Mtro. Jaime Barragán ejemplo de perseverancia y profesionalismo. Gracias por creer en mí, regalarme parte de sus conocimientos y su amistad.

A mi asesora Virginia Vázquez por su humanismo, tiempo, amistad y por los conocimientos aprendidos.

A mis sinodales por todo lo aprendido, su apoyo y compromiso ha sido gratificante trabajar con ustedes.

Dos guerras incansables que me enseñaron que solo es necesario tener fe y que no hay imposibles Judith Rodríguez y Carmen Almaraz, gracias por todo su cariño.

No olvido a mis cariños que ya no están, siempre vivirán en mi corazón y jamás olvidare todo lo que hicieron por mí, en donde quiera que estén Gracias. Ofelia y Flor.

A mis amigos, parte importante en mi vida, por su apoyo, por esos momentos de alegría y también de tristezas me han hecho la vida más divertida, gracias por seguir aquí.

A mis pacientes por permitirme servirles y enseñarme que lo más gratificante es poder ayudar.

Por mi raza hablara el espíritu.



Por qué te hago saber Sancho, que la boca sin muelas es como molino sin piedra, y en mucho más se ha de estimar un diente que un diamante...

Miguel de Cervantes

Guía para la elaboración de un plan de negocios en odontología.

ÍNDICE

•	Introducción	3
•	Justificación	4
•	Objetivos	6
•	Marco teórico	7
○	Antecedentes y situación en odontología	8
•	Contexto socioeconómico en México	
•	Práctica profesional en México	
•	Factores determinantes en la formación del odontólogo en México	
•	Panorama del recién egresado de odontología	
○	Administración en odontología	17
•	Proceso administrativo	
○	Plan de negocios	23
•	Historia del plan de negocios	
•	Definición del plan de negocios	
•	Importancia del plan de negocios	
○	Estructura del plan de negocios para odontólogos	27
•	Antecedentes de la empresa	
▪	Misión	
▪	Visión	
▪	Valores	
▪	Objetivos y metas	
▪	Políticas	
•	Entorno social, político-económico, normativo.	40
•	Planeación estratégica	46
▪	Análisis FODA	
•	Plan de marketing	57
▪	Marketing y marketing social	
▪	Marcas	
▪	Mercado	
▪	Nicho de mercado	
▪	Medición de la demanda	
▪	Descripción del servicio o producto	
▪	Las cuatro P's	
○	Plan financiero	83
○	Plan operacional y de producción	90
○	Capital humano	95
○	Resumen ejecutivo	99
○	Conclusiones	101
○	Propuestas	102
○	Bibliografías	103
○	Anexos	107

INTRODUCCIÓN

El egresado de la carrera de Cirujano Dentista, por las condiciones de su ejercicio laboral, tiende a predominar el ejercicio privado y en menor grado al servicio público; esto debido a que el Cirujano Dentista se desempeña principalmente en el primer nivel de salud a comparación del médico que abarca los tres niveles existentes.

Por lo regular el egresado de Cirujano Dentista tendrá la necesidad de iniciar su propio negocio, pero al no contar con una sólida formación teórica-metodológica en el campo de la ciencia administrativa, a la gran mayoría le resultara poco sustentable y terminaran desertando de la práctica profesional o bien permanece con un negocio con problemas de rentabilidad. Esto hace necesario que antes de incorporarse al mercado laboral cuente con conocimientos básicos de administración, en el desarrollo de planes de negocios a fin de optimizar y fortalecer su productividad laboral.

Un plan de negocios, se considera un instrumento clave para el éxito empresarial, ya que es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto, con un sistema de planeación.

Se podrá pensar que el futuro egresado de odontología tendrá mejores herramientas desarrollar su propio plan de negocios para colocar un consultorio dental e iniciarse como emprendedor

Cabe resaltar que los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito de un negocio (tradicionalmente se maneja que sólo el 10% de los nuevos proyectos sobrevive más de 10 años). Elaborar un plan de negocios permite analizar el modo de administrar, operar y cumplir con la misión de la empresa.

Por todo lo anterior, este trabajo tiene como propósito proponer una guía para la realización de un plan de negocios, por medio de una investigación bibliográfica sobre los contenidos y características, enfocados a la puesta en marcha de un consultorio dental, resaltando su importancia para los egresados que comienzan su vida profesional a través de una visión emprendedora, proporcionando conocimiento teóricos administrativos, que el egresado de odontología pueda comprender y aplicar en su futuro modelo de servicio.

El plan de negocios nos dará una idea clara de la factibilidad del proyecto y si al final se determina que es viable entonces será certera la puesta en marcha del mismo.

Con estos conocimientos el estudiante de odontología y/o egresado podrá ser capaz de desarrollar un plan de negocios para pequeñas empresas y no solo iniciarse de forma empírica.

JUSTIFICACIÓN

El campo de trabajo más predominante del Cirujano Dentista se ubica básicamente en el ejercicio privado de la profesión, debido a que las instituciones del Sector Salud incorporan a un número muy limitado de ellos. La oportunidad de iniciarse en la práctica profesional de manera privada hace que el odontólogo se aventure de manera empírica a la puesta en marcha de un consultorio que será su sustento, sin darse cuenta que es la oportunidad de emprender un negocio.

El egresado de la carrera de Cirujano Dentista necesita de una planeación y de una estructura administrativa, para el desempeño que conlleva tener un consultorio dental, donde el futuro del odontólogo estará determinado por factores epidemiológicos, políticos, sociales y económicos, que en parte, rebasan el ámbito de la profesión y están fuera de su control.¹

El egresado está capacitado para trabajar en forma individual, en grupos multidisciplinarios y/o interdisciplinarios (con médicos, psicólogos, nutriólogos, u otras especialidades) sin embargo en nuestra profesión predomina la práctica individualista, los bajos índices de empleos existentes, los altos costos de los servicios odontológicos así como la centralización de los mismos. Administrar el consultorio es un problema al que se enfrenta el recién egresado, esto a causa de que en la mayoría de las escuelas odontológicas se incide en lo teórico y se orienta hacia lo tecnológico con un enfoque social a medida de lo debido para dar un servicio público que pocas veces es posible llevar a cabo.²

Los Cirujanos Dentistas que egresan con dichas deficiencias tropezaran con la deserción e intentos fallidos de ingresar al ámbito laboral. En función de la práctica profesional dominante, el egresado debe tener en consideración la alta inversión que implica trabajar de manera independiente, por el costo que representa el equipamiento del consultorio, a fin de ofrecer un servicio de calidad a la población que demanda sus servicios.

Con dichos antecedentes, se puede pronosticar que existe una alta cantidad de egresados de odontología que se incorpora al mercado de trabajo, con poca o nula visión emprendedora, aceptando condiciones laborales desfavorables y un muy lento crecimiento profesional.³

El tener una planeación clara y formal para incorporarse al mercado laboral de manera privada ayudará a definir metas y anticipar acciones adecuadas para alcanzarlas. Planear incluye el análisis de la situación actual, la anticipación del futuro, la determinación de los objetivos, elegir estrategias, definir el área odontológica a desempeñarse y determinar los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, disminuir riesgos, etc. La administración es la ciencia que busca lograr que una necesidad sea satisfecha eficientemente con máximo aprovechamiento de los recursos.

La prestación de servicios salud exige un tipo de acción organizada, que requiere ser coordinada para alcanzar los objetivos comprendidos, es aquí donde el odontólogo se convierte en actor clave en: la acción de aplicar los principios administrativos en el consultorio y debe administrar el cambio y la productividad.^{4,5}

Tomando en cuenta que la administración es un medio y no un fin, entonces será la herramienta a disposición del recién egresado cuya eficacia estará determinada especialmente por las características de quienes las utilice y como las utiliza.⁵

Planear un consultorio será el primer paso de un emprendedor y estará enfocado dentro del proceso administrativo en la fase de planeación y lo llamaremos entonces plan de negocios que sin perder la perspectiva odontológica estará enfocado en la prestación de servicio de salud.

Dicho esto surge de la necesidad teórico-metodológica, de introducir un herramienta que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y como mediano plazo haciendo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo se está dotado de recursos tangibles e intangibles, que permita determinar la competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados. El objetivo del plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que pretende poner en marcha, al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto, conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, logrando obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.⁶

El plan de negocios proyectara de forma escrita y formal hacia dónde vamos, que pretendemos, la factibilidad del consultorio y será nuestra carta de presentación para adquirir un financiamiento e iniciar nuestro plan. De esta forma los egresados tendrán las herramientas necesarias para aventurarse en el mercado laboral de una forma segura, reduciendo riesgos y pérdidas monetarias, siendo competentes y competitivos, dando respuesta a las necesidades de la población a la que presten su servicio y tener una mayor posibilidad de éxito profesional.

Fomentando la cultura emprendedora en los egresados de la carrera de Cirujanos Dentistas aprovechando la oportunidad de ejercer de una manera empresarial a través de su propio consultorio dental o una clínica que dé respuesta a las necesidades bucales de la población, encaminados a un éxito más certero.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar una investigación documental a fin de proponer una guía que describa los contenidos y características que se requieren para la elaboración de un plan de negocios en odontología.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la importancia de los planes de negocios en la práctica privada en Odontología.
- Describir conceptos básicos en administración que faciliten el manejo del negocio.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN EN ODONTOLOGÍA

CONTEXTO SOCIOECONÓMICO EN MÉXICO

Actualmente en México la pobreza y las grandes desigualdades sociales son un gran porcentaje de la población donde se carece de servicios elementales. Los bajos salarios, la gran deficiencia en los servicios de salud públicos condenan a vivir a la mayoría de los mexicanos con limitaciones en las necesidades básicas.

Según datos del Censo de Población y Vivienda de 2010, la población contaba con 112.3 millones de personas, este hecho coloca a México como el decimoprimer país más poblado del mundo. Esto influye fuertemente en los servicios de salud existentes donde la demanda sobrepasa a capacidad de recursos humanos, financieros y estructurales, volviendo a los servicios públicos deficientes.⁷

Por su parte el sector privado intenta dar respuesta a dichas necesidades, pero resulta ser poco sustentable para la mayoría de la población ya que la economía de la mayoría solo les permite cubrir necesidades básicas de salud. Otro de los factores determinantes del progreso económico está en la educación, el analfabetismo es una característica en México donde el promedio de escolaridad del mexicano es de primero de secundaria.⁸

Frente a esta perspectiva, las escuelas de odontología, organizaciones nacionales e internacionales de la profesión se enfrentan con la necesidad de analizar intensamente sus diseños de visión y misión institucional y abrirse a los vastos horizontes y panoramas que se relacionan con la satisfacción de las necesidades actuales en salud. También deben actualizar los planes de estudio para incorporar las competencias propiamente funcionales en Odontología, aquellas que habiliten al profesional para la comunicación, liderazgo y para el intercambio social que le permita participar en las tareas del desarrollo.⁷

PRÁCTICA PROFESIONAL EN MÉXICO

Actualmente en México ser profesionista no garantiza un futuro prometedor y el área de la salud no es la excepción, según el artículo realizado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el 2010, (El censo de población de 2010: cuatro millones más de mexicanos de lo previsto, ¿el final de una política de Estado?) Señala que el porcentaje de licenciados desocupados para el área de las “Ciencias de la salud” es de 37.7% un 5% más que resto de los perfiles profesionales. En el caso particular, los odontólogos la mayoría de ellos laboran bajo el esquema de consultorio privado, esto debido a que el sector público tiene baja capacidad de empleo.⁹

En México, como en otros muchos países coexisten dos modelos que proveen de recursos humanos en salud a la profesión: a) el modelo tradicional, altamente estructurado, actúa como un sistema de admisión profesional regulada que otorga reconocimiento social para practicar ciertas habilidades específicas y, b) un segundo modelo, usualmente regulado de una forma más liberal que el primero, y que aunque menos organizado que las instituciones formales, se encuentra activo en los círculos profesionales, proveyendo de servicios específicos, generalmente de corto plazo, para la obtención de habilidades profesionales concretas.⁸

Según informes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la situación laboral de los odontólogos en México hasta el 2004 era : existían 153 102 odontólogos que habían egresado de las diferentes escuelas y facultades del país. De estos, solo el 54,7 % ejercía la odontología, y del 45,3 % restante un 18,3 % trabajaba en otra cosa diferente a la profesión, y el resto no trabajaba.⁷ (tabla 1)

Número total y situación laboral de los odontólogos en México (2004)

Característica	2004
Número total de odontólogos	15 3 102
% de mujeres	60,2
% de hombres	39,8
% de odontólogos que:	54,7
Trabajan en su profesión	18,3
No trabajan en su profesión	27,0
No trabajan	
% odontólogos que trabajan en:	81,0
Sector privado	19,0
Sector público	

Tabla 1 Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI

Otros datos significativos del incremento del número de odontólogos activos en México incluyen: en 1990 se calculaba en 32 345 el número de odontólogos activos; para 1995, esta cifra aumentó a 48 000 odontólogos. Hasta el 2011, en datos proporcionados por el presidente de la ADM, se calculaba en 70 000 el número de cirujanos dentistas activos en México, 60 000 de ellos dedicados a la práctica privada, y 10 000, a la práctica pública ^{10, 14}

Esto indica que la falta de inserción laboral de los egresados, entre 1990 y el 2000, de los 37 057 alumnos que se graduaron, solo 18 724 ejercían la profesión. Sin embargo la inserción laboral no tiene crecimientos importantes ya que se refiere a que el 50,5 % se estaba dedicado a otra actividad fuera de la odontología.⁷

Por su parte la UNAM, menciona que actualmente la licenciatura de odontología reporta que, el 84% de los egresados está trabajando, el 11% está buscando trabajo, el 5% restante no lo hace por condiciones personales, están ocupados realizando otras actividades, principalmente estudiar o cumplir con obligaciones familiares. El 92% labora en el sector privado y el 8% en el sector público trabajando como empleados el 45% y el 55% en la práctica privada. Del total de los egresados que están empleados, en el 5% de los casos su trabajo de ellos relacionado con su profesión.

Con relación a la formación académica, más del 90% contaba con el grado de licenciatura, la mayoría de ellos ejercen como odontólogos generales. El nivel de especialización es muy bajo (menos del 10%), aun que se evidenció un pequeño aumento en el 2004 que alcanzó un 8.8% superando el 4.7% de especialistas registrados en el 2000. ¹¹

El Portal del Empleo, regido por la Secretaría de Trabajo del Gobierno Federal, enlistó las profesiones mejor pagadas mensualmente en México.

1. Ingeniería Naval y Aeronáutica (sueldo: 16 mil 144 pesos).
2. Medicina física y Rehabilitación integral (sueldo: 16 mil 654 pesos).
3. Física (sueldo: 16 mil 866 pesos).
4. Ciencias Ambientales (sueldo: 15 mil 529 pesos).
5. Geofísica y Geología (sueldo: 14 mil 665 pesos)
6. **Ciencias de la Salud y Salud Pública (sueldo: 14 mil 231 pesos). Profesionistas que les permite proteger, fomentar y restaurar la salud de los pacientes y de la comunidad. Los egresados de esta carrera se desempeñan como médicos, jefes de departamentos en servicios de salud, asistencia social, administradores del área de salud en empresas y profesores universitarios.**
7. Ingeniería en minas y Metalurgia (sueldo: 14 mil 59 pesos).
8. Ingeniería Mecánica (sueldo: 13 mil 107 pesos).
9. Economía (sueldo: 12 mil 873 pesos).
10. Diseño Artesanal e Industrial (sueldo: 12 mil 441 pesos). ¹¹

Sin embargo el subdesarrollo que vive el país, la atención dental no es una necesidad básica para la gran mayoría de los mexicanos, debido a la falta de cultura y al bajo poder adquisitivo, por lo cual un buen porcentaje de los tratamientos propuestos por el Cirujano Dentista serán rechazados y otro buen porcentaje de ellos no serán terminados por problemas económicos.

La situación económica en el país influye de tal manera que ejercer resulta ser cada vez más complicado ya que por la falta de empleos en el sector público, se inicia en la práctica privada de manera empírica, con poca experiencia y sujeto a factores fuera de su control, como son: el interés de las personas por recibir atención bucal, su capacidad de pago, la situación económica en el país, los costos para abrir y mantener un consultorio, además de la competencia con otros colegas y sin olvidar que pocos cuentan con una visión y actitud emprendedora de la cual presume la profesión odontológica, al ser el propio odontólogo jefe de su trabajo y consultorio.¹⁰

La odontología continúa sin un impulso externo capaz de modificar su forma tradicional de ejercer. Por ello, se recomienda que para proponer cambios en la educación odontológica en México, conviene hacer una revisión de las características actuales de la práctica profesional y de cómo se están integrando los factores que influyen para así, analizar los escenarios posibles en cuento a su transformación real. El modelo tradicional de práctica debe tener que sufrir modificaciones para adaptarse al actual mercado de trabajo y a las nuevas condiciones de las prácticas profesionales; de no hacerlo, los nuevos profesionistas estarían condenándose al desempleo.⁴

FACTORES DETERMINANTES EN LA FORMACIÓN DEL ODONTÓLOGO EN MÉXICO

En la actualidad, el recién egresado se enfrenta a un medio profesional muy competitivo y muy saturado. Al culminar los estudios de pregrado, asistir al servicio social y obtener su título profesional, se dará cuenta de las reales exigencias actuales de la sociedad y será necesario continuar preparándose ya sea en maestrías, especialidades, diplomados, etc. Siendo esta una opción más para ser competitivos.

El ejercicio de la odontología en México como en muchos otros países, es consecuencia del modelo de enseñanza durante la formación de sus miembros, así como del modelo de atención que se reproduce principalmente en las formas tradicionales de la práctica. Desde principios de los 90's el modelo de trabajo odontológico dominante en México ha hecho un gran énfasis en la aplicación de técnicas (en su mayoría mecánicas), buscando la solución de problemas locales, aplicadas en las etapas de la enfermedad, ubicadas a nivel individual y con mayor calidad solamente para quienes puedan pagarlos. La respuesta a las necesidades

de salud estomatológica es muy deficiente, por razones económicas y de disponibilidad de personal en el sector público.⁴

A menudo la atención que se brinda es por medio de los programas dentales colectivos y se limitan a los niños, ya que la atención de los adultos es más costosa y compleja. El rendimiento de este tipo de programas ha sido en general muy pobre, porque, la mayor parte de estos esfuerzos con el paso del tiempo son insuficientes, el servicio nunca es completo y, por otro lado, las familias no siempre están en condiciones de pagar el tratamiento indicado. Por tanto en el aspecto epidemiológico, el impacto de la profesión en la salud bucal de la población no es significativo. Los resultados de la vinculación entre atención y la oferta de servicios de ninguna manera parecen haber impactado de modo importante los indicadores epidemiológicos (bucales) de la población mexicana.¹¹

Hay una necesidad entonces de desarrollar un plan que ofrezca control dental continuo a través de las edades y generando empleos para los odontólogos.¹⁰ La mayoría de los estudiantes del área de la salud, son formados en cada uno de estos conocimientos, habilidades y actitudes, de manera separada con la ilusión de que en algún momento se integraran en sus mentes y conductas. Sin embargo, existe abundante evidencia de que el aprendizaje fragmentado en la práctica lleva un desempeño de baja calidad y no integrado,¹³ esto para muchos odontólogos que están bajo este tipo de enseñanza es desventaja en su práctica laboral. Su desarrollo implica una serie de procesos que deben ser complementados por el propio profesional a través de la educación formal, este camino suele llevar muchos años con una gran inversión individual, social y con muchos intentos fallidos.¹²

La práctica de la administración en los servicios de atención varía de acuerdo a las condiciones sociales, económicas, financiamiento y cultura de las diversas regiones; en algunas partes el administrador será el mismo odontólogo y en otras se contará una persona con conocimientos en el área, lo que es un hecho es la necesidad de conocimientos en administración para el desempeño de un servicio de salud. Sin embargo el Comité de Expertos en Asistencia Médica de la Organización Mundial de la Salud, ha dicho que es conveniente que sea el mismo odontólogo quien administre dicho servicio, ya que ganará más fácilmente la confianza y estará en mejores condiciones para tomar las decisiones necesarias.¹³

Para los egresados de la carrera de Cirujano Dentista es difícil aprender de un modo distinto de aquel al que están acostumbrados y cuando se inician en la práctica, se pierde la visión emprendedora que conlleva la puesta en marcha de un consultorio.¹⁴

Como resultado tenemos: que ni desde lo organizacional, ni desde lo cultural, el servicio de salud odontológico privado o público parecen ofrecer oportunidades para el odontólogo y por supuesto no responden a las necesidades de la población, sin tener condiciones esenciales para alcanzar la competencia y asegurar a la población servicios de alta calidad.¹⁴

Con base al nivel social, económico y epidemiológico se comprenden problemas de atención en salud bucal como:

1. Insuficiencia del personal
2. Insuficiencia de recursos económicos y materiales.
3. Administración anticuada e inadecuada
4. Centralización de los servicios de salud

Por supuesto, los problemas citados están interrelacionados y en la práctica odontológica es difícil separarlos, por lo cual la solución debe ser en conjunto donde el ejercicio de la práctica profesional provea oportunidades para el odontólogo, así como instancias que den respuestas a las necesidades de salud de la población. Es decir: planificar las actividades, los recursos humanos, financieros, etc. siguiendo criterios epidemiológicos y sociológicos; para resolver problemas específicos de cada comunidad.^{6, 15}

A través del tiempo los estudiantes y académicos han identificado las necesidades para desarrollar los modelos más deseables de práctica clínica resaltando que es esencial la incorporación de un esquema de planeación que haga frente a posibles contingencias impredecibles del desarrollo que tome en cuenta la política social, economía, la ciencia, la tecnología y otras áreas.¹⁵

Por su parte la Facultad De Estudios Superiores Zaragoza a través de su plan de estudios modular tiene como misión formar Cirujanos Dentistas con la capacidad de identificar, prevenir y resolver los problemas de Salud Estomatológica de la comunidad, incluyendo estrategias colectivas e individuales de forma crítica, analítica, propositiva y transformadora en un contexto multidisciplinario.¹⁶

Los Cirujanos Dentistas egresados de la Facultad de estudios Superiores Zaragoza se forman a través de la integración de conocimientos tecnocientíficos; de la interacción con sus pares y con otros profesionales en forma inter y multidisciplinaria vinculando las áreas Clínica, Biológica, y Social; así como el desarrollo de capacidades intelectuales y humanísticas, lo que les permite ser autocríticos y competitivos, con la capacidad profesional, calidez en la atención y preservación de la cultura nacional.¹⁶

El plan de estudios vigente Zaragoza menciona que es necesario conocer la situación socioeconómica de los habitantes, para la formación de los cirujanos dentistas, donde, asuman su participación en la solución de los problemas de salud con un enfoque de riesgo, por lo que en la planeación curricular se incluyen los principios de multisectorialidad, simplificación, uso de la tecnología apropiada, y participación comunitaria, autocuidado, formación y capacitación de personal auxiliar en estomatología con la finalidad de integrar equipos de salud que faciliten el desarrollo de programas de amplia cobertura, para lo que la desmonopolización y transferencia del conocimiento son su base; el uso de la metodología científica para la identificación y abordaje del proceso salud enfermedad lo cual reforzará la

formación crítica y creativa aplicable a todas las condiciones de existencia y desarrollo individual y/o social.¹⁶

Con base a este perfil se espera que el egresado sea capaz de integrar conocimientos y generar investigación para dar respuesta a las necesidades de la comunidad generando servicios de atención alternativos y ser odontólogos competitivos y con dichas herramientas se capaz de incorporarse al mercado laboral con iniciativa social.¹⁷

Para el Cirujano Dentista es difícil plantearse en el contexto, social, económico, cultural y epidemiológico en el que se encuentra nuestro país y no logra ser capaz de brindar un servicio de salud que cumpla con dichas necesidades sin olvidar que la inversión es grande y es claro que no es sustentable para todos los odontólogos.¹⁴

Ya en la práctica sucede, que por diversas razones, más estructurales que de recursos (servicios centralizados, falta de planificación, desconexión con la población, etc.) los servicios de salud no responden a todas las necesidades de salud de las comunidades, sino solo algunas de ellas. De aquí la importancia de identificación y cuantificación de las necesidades reales de salud y la planificación local.¹⁷

Con el afán de cubrir las necesidades se traza un plan en cual en mucho de los casos es de forma empírica por la falta de conocimientos en administración provocando un crecimiento lento y riesgoso, sin embargo, al desarrollarlo de forma científica ayudara de manera significativa a tomar en cuenta todos los puntos antes mencionados, de tal manera que favorezca el crecimiento del odontólogo y tener un servicio de prestación a la salud que den respuesta a las necesidades de la población y disminuyendo los riesgos del fracaso.

Las acciones en odontología deben ser organizadas siguiendo los mismos principios administrativos expuestos para el desarrollo de un plan que esté orientado a la protección de la salud y favoreciendo el crecimiento profesional del odontólogo que se verán reflejados en su calidad de vida.

PANORAMA DEL RECIÉN EGRESADO DE ODONTOLOGÍA

El panorama es paradójico: odontólogos en su mayoría subempleados o desempleados mientras que las necesidades de atención bucal de la población sigue sin atenderse. Actualmente las alternativa que tiene el odontólogo son pocas: “mejorarse profesionalmente o dejar la profesión”. Mejorase no significa otra cosa que continuar formándose profesionalmente a nivel de posgrado haciendo uso de otras disciplinas para el fortalecimiento de su ejercicio laboral.¹⁴

El mercado de trabajo odontológico se encuentra determinado por la relación entre la oferta y demanda de servicios. Sin embargo esta relación no se presenta en forma simple. La oferta y demanda está condicionada por la cantidad, ubicación, tiempo de dedicación, producción y calidad de los servicios proporcionados por cada odontólogo y herramientas específicas que cada institución donde se formaron como profesionales les haya brindado.⁸

El Odontólogo contemporáneo, está habituado a sufrir de inestabilidad económica, mostrando nula preocupación por la situación tan cambiante de nuestro país, y solo al ejercer y enfrentarse a la situación será la manera de emprender o desertar en su ejercicio profesional. El reflejo de este contexto se manifiesta en un pesimismo crecimiento a no alcanzar las expectativas económicas deseadas.

Para el recién egresado debe ser importante comprender el panorama socioeconómico en el que se encuentra nuestro país y debe estar consciente que alcanzar el éxito solo será para un pequeño porcentaje de egresados que enfocarán sus esfuerzos en tomar decisiones hacia una práctica basada en la situación socioeconómica por la que atraviese nuestro país. Decisiones tales como el lugar donde se establezca, sabiendo de antemano la demanda en cada una de ellas y también de los niveles socioeconómicos de la misma. La preparación con la que cuente el egresado es determinante, para ser competitivo, a realizar estudios de posgrado formales y las decisiones que tome en el consultorio.

Al iniciarse en la práctica profesional, el egresado requiere un apoyo económico, para poder invertir en el equipo necesario para instalar su consultorio. Por lo tanto en la mayoría de las veces se ve en la necesidad de compartir el consultorio con la finalidad de reducir gastos. La inversión es variable y dependerá del tipo de consultorio que se desee tener, puede ir desde lo más básico hasta lo más sofisticado. (Tabla 2)

Presupuesto aproximado para un consultorio con necesidades básicas

MATERIAL	*COSTO APROX.
• Compresor de aire	\$3,000
• Unidad dental	\$30,000
• Aparato de Rx	\$20,000
• Autoclave	\$12,000
• Lámpara de resinas	\$3,000
• Escareador	\$6,000
• Piezas de mano	\$5,000
• Instrumental propio de prevención, operatoria, prótesis, exodoncia, cirugía, periodoncia, y endodoncia.	\$18,000
• PC	\$5,000
• Impresora	\$3,500
• Paquetes Administrativos y de papelería	\$3,000
• Muebles propios de consultorio	\$18,000
• Infraestructura apropiada para el consultorio	\$10,000
• Uniforme completo	\$1,000
TOTAL	\$140,800.00

PRECIOS OBTENIDOS DE DEPOSITOS DENTALES (precios a valor presente)

FUENTE http://www.conasami.gob.mx/nvos_sal_2013.html

Tabla 2. Presupuesto aproximado para un consultorio con necesidades básica.

La ubicación y características del local que elija el Odontólogo para ubicar su consultorio, así como la plusvalía del lugar, el tipo de pacientes que frecuenten la zona, el horarios que el mercado exija, los estándares de calidad que le demande la sociedad propia del lugar y la competencia, serán factores que determinaran en buena parte el tipo de práctica que el Odontólogo ejercerá.

El volumen de pacientes es lo que mantendrá en pie la práctica del odontólogo, por lo cual tendrá que aumentar la calidad de sus servicios, siendo necesario contar con empleados para así delegar mejor las funciones. Debido a la gran competencia que se vive actualmente, será requerido manejar sistemas de pagos accesibles al tipo de mercado que se maneje, enfocando la práctica con un sentido empresarial.⁵

Por tanto se requiere trazar un plan desde el momento en que se conozca el potencial de inversión para ser capaz de dar respuesta a dichas necesidades y favorezca el crecimiento constante y productivo de su carrera profesional como Odontólogo ubicado en el ámbito privado. La necesidad de contar con conocimientos administrativos básicos será evidente para el desarrollo preciso y factible de un plan que se convierta en la guía para alcanzar metas con mayor facilidad.⁸

ADMINISTRACIÓN EN ODONTOLOGÍA

Actualmente el área de la salud es ejercida en grupos o de manera individual, se necesita de una correcta administración, que armonice las funciones de su personal tan complejo; que utilice mejor las instalaciones, los equipos, y se den respuesta a las necesidades de población a la cual este dirigido y esta sea una buena inversión para el odontólogo.¹³

Se destaca la importancia de la administración en salud, con los siguientes hechos:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa (pequeñas, medianas y grandes empresas)
- El éxito de un organismo, depende directamente e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración, eleva la productividad, mejora la organización y genera más ganancias.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.^{18.}

Los Odontólogos que han invertido su capital en una empresa (consultorio), deben entender el riesgo que corren se compensa con la obtención de un lucro y para los consumidores (personas que soliciten el servicio) la permanencia de un servicio de salud en el mercado. Para cumplir con el objetivo como prestación de servicios, los organismos sociales deben vigilar que se satisfagan adecuadamente las necesidades de los diferentes sectores que reciben servicio.

Tales servicios, por tanto, deben ser:

- **Oportunos:** Que se presenten en el momento en que son esperados, con la duración indicada y el lugar adecuado.
- **Seguros:** Servicios en los que se puedan confiar plenamente.
- **Suficientes:** Deben presentarse en la cantidad indispensables, para cumplir con el objetivo previsto.
- **Económicos:** Que los servicios se paguen a un costo mínimo razonable.
- **Calidad:** fundamental para lograr la fidelidad de nuestro mercado.¹³

La administración también debe operar con los recursos necesarios, a fin de obtener resultados satisfactorios. Tales recursos son:

- **Personal:** Personas que aporten sus esfuerzos físicos y mentales, para dar vida productiva a los recursos materiales del consultorio.
- **Capital:** Recurso vital (en efectivo o en documento) y factor indispensable para que adquieran insumos, que paguen sueldos, salarios e impuestos.
- **Crédito:** Facilidad de obtener algunos productos o servicios de inmediato, pagando posteriormente.
- **Materiales:** Son bienes que, al combinarse con la fuerza de trabajo y el capital, crean un producto determinado, listo para satisfacer un mercado de consumo.¹⁸

Atendiendo a su tamaño, se acepta generalmente una división de la empresa que distingue entre microempresa, pequeña, mediana y gran empresa. Los criterios limitadores entre cada una de estas categorías fijados por la secretaria de comercio y fomento industrial SECOFI. (tabla 3)⁶

CLASIFICACION DE EMPRESAS POR TAMAÑO POR SECOFI.

SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	N. DE EMPLEDOS
Industria	Micro	1-30
	Pequeñas	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Medianas	21-100
	Grandes	Más de 100
Servicio	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Cuadro 3. Fuente: Alcaraz, R (2006) "Emprendedor de éxito" Guía de planes de Negocios.

Relacionando estas clasificaciones en la elaboración de planes del negocio será un marco de referencia que va permitir situar la clasificación de la empresa en el marco fiscal y régimen tributario sobre el cual se tendrá que planear y proyectar el estudio económico financiero y sus implicaciones presupuestarios en el pago de nóminas y otros costos que deben considerarse en su elaboración.

La administración privada concierne a las actividades de los particulares en todas sus ordenes, y es por tanto, también muy amplia. La industria es la manifestación más obvia de la administración privada, pero la encontramos también altamente desarrollada en los organismos pequeños (microempresas).¹⁸

Toda meta planteada determina el modo y el carácter de la actividad consistente humana, lo cual es de vital importancia, inicialmente, para comprender la dialéctica de lo subjetivo y los objetivos inherentes a dicha actividad. Desde este punto de vista, el concepto de administración, que en nuestra época se usa en un más amplio sentido, incluso aplicado a las acciones elementales del trabajo individual, adquiere un contenido específico. La administración ofrece una serie de elementos, que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo.

La administración entonces; es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser *eficaz* significa alcanzar las metas organizacionales. Ser *eficiente* significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recurso, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo, los materiales y la gente. La administración responde a la pregunta ¿Qué debemos hacer?¹⁹

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en una acción empresarial y esto es inseparable en cualquier organismo o grupo social. Se cree entonces en una validez y aplicabilidad universal del conocimiento de la administración.²⁰

Es posible que en la administración sea conveniente tener estilos o modelos combinados, mezclados, ecléticos, en la medida que responda a las condiciones internas y externas de una organización. En realidad es irrelevante la procedencia de un sistema o técnica administrativa, lo importante es entender las implicaciones de su aplicación en un modo determinado.²¹

Podemos concluir que la función de la administración, en forma, general, es el lograr el mejor funcionamiento del sistema, la obtención del máximo efecto útil con el mínimo de esfuerzos y gastos.²²

El proceso administrativo será una secuencia determinada de actividades que se relacionan unas con otras en forma secuencial y lógica para alcanzar un objetivo predeterminado. Para definirlo, de manera más simple, como la actividad que convierte la entrada en salida. La palabra “proceso”, en el contexto de la administración real.²¹

PROCESO ADMINISTRATIVO

Para hablar de administración en una empresa es necesario llevar a cabo un proceso administrativo (PA) que es el instrumento básico que permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. El PA da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su dirección y control.²³

Dicho proceso cuenta con etapas las cuales son identificadas según la metodología a seguir:

- Henry Fayol. Etapas: previsión, organización, comando, coordinación control
- Koontz & O'Donnell. Etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.
- G.R. Terry. Etapas: planeación, organización, ejecución y control.
- Agustín Reyes Ponce. Etapas: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- Burt K. Scanlan. Etapas: planeación, organización, dirección y control.^{24,25}

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, podemos concluir que, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué hacer? Y ¿Cómo se va hacer? Respectivamente; la otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

Aunque hay una lógica básica para describir estas actividades en estas secuencias, la mayoría de los involucrados participan en más de una actividad en un determinado momento y con frecuencia van y vienen entre las actividades en formas impredecibles. (Cuadro 1)^{23,24,25}

- PLANEACIÓN

La planeación es un tipo de especial problema, pero no es algo que se desempeña de forma aislada. Por ejemplo, funciona mejor cuando se es consistente con la estrategia general de la empresa. La planeación y la toma de decisiones comprenden las primeras funciones administrativas que las organizaciones deben abordar. Este trabajo pretende explorar a detalle el proceso de planeación. Comenzaremos por describir el proceso de tomas de decisiones y luego, el proceso de la planeación de negocios que siguen la mayoría de las organizaciones con la finalidad de encontrar una metodología que se adecue a las necesidades del Odontólogo y que por supuesto que sin necesariamente tenga que ser Administrador originario, pero si un emprendedor de negocios: consultorio dental.²⁶

Sin embargo, debe quedar claro hacia dónde vamos y que necesitamos incluir (especialmente el estudio y el diagnóstico), como tareas propias de la planificación. **En sentido estricto, la planeación conforma la parte de fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos. Contesta una pregunta ¿Qué y cómo se va hacer?** Las fases posteriores son consecuencia o planificación, pero tampoco, en sentido estricto son un procedimiento de planificación. Éste es un error semejante al que se encuentra en casi todos aquellos que hablan de planeación de negocios, e incluyen todo en la investigación: la planeación, organización, integración, dirección y control. Todo se traduce a confusión. Esto dependerá de los resultados que queramos encontrar en cada investigación realizada.^{26,24}

- **ORGANIZACIÓN**

Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñan en la organización.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata entonces de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo.^{24,26}

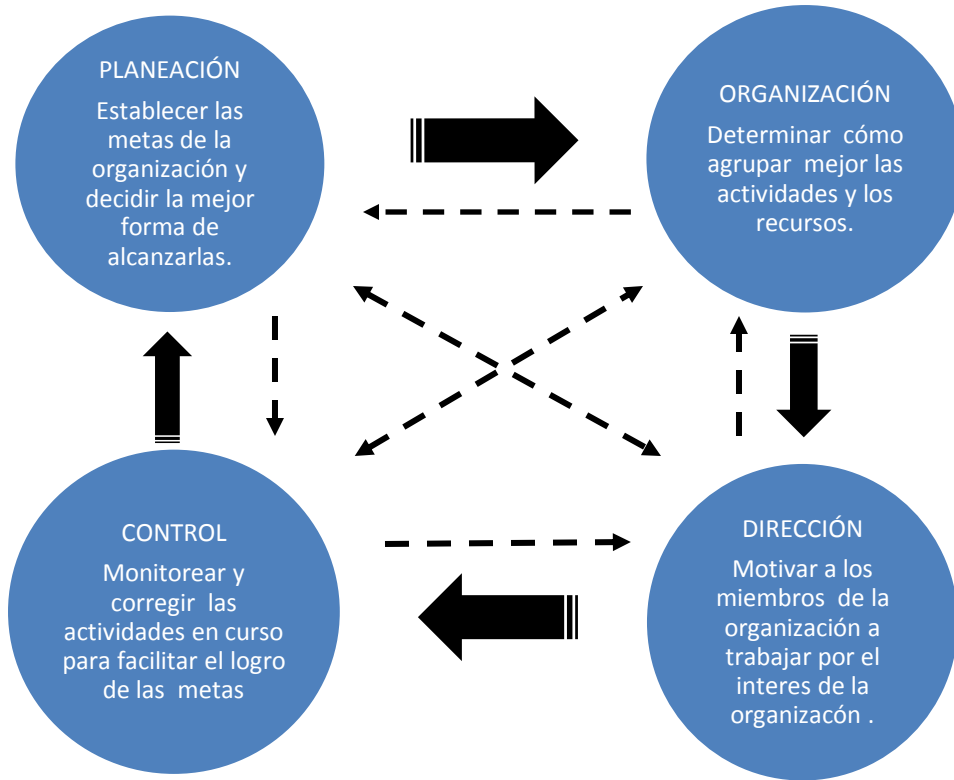
- **DIRECCIÓN**

Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. La dirección implica motivación, estilo y enfoques de liderazgo y comunicación.^{23,24}

- **CONTROL**

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas, son generalmente desconocidos.²⁴

Cada uno mide y muestra si están funcionando bien. Si persisten las desviaciones, se indica la corrección las actividades a través de las personas. Así los resultados se controlan al contralar a la gente.¹⁷



CUADRO 1 PROCESO ADMINISTRATIVO Hernández y Rodríguez SJ, Palafox De Anda G. Administración, teoría, proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad

PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una hoja de ruta y/o el documento de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

Bateman y Snelll explican que el plan de negocios es un paso de planeación formal que se concentra en la empresa entera y que describe todos los elementos implicados en el comienzo de la misma.²⁶

La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente solicite y la aportación que realiza M. Porter (2007).²⁷

Bajo este horizonte de mercado en el que se mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resalta la importancia en un contexto real. Un plan de negocio se le denomina según Longenecker (2007) un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos (More 2006). Se podrá tener una serie de definiciones pero lo trascendental en la realización de un plan de negocios es tener en cuenta los principales elementos que lo forman.²⁸

Casi todos tienen una idea, aunque se vaga de lo que es un plan de negocios, y muy posible que la mayoría se haya enfrentado con la necesidad de preparar uno. Sin embargo no es frecuente hallar una metodología clara que indique una manera rápida y eficaz de cómo debe ser elaborado para cumplir su misión. Esta necesidad es muy notoria en los Odontólogos que deciden emprender su consultorio dental ya que este será su negocio convirtiéndose en pequeños empresarios. El odontólogo requiere de una guía completa para ayudar a desarrollar y entender en qué consiste un plan de negocios y como se debe elaborar.^{27, 28}

Resulta relativamente fácil entender su finalidad, sobre todo si es concebido como plan de viabilidad de un futuro negocio. Pero no siempre se dispone de una visión emprendedora y clara sobre su contenido y forma, por tanto es necesario seguir una metodología y una disciplina precisa, puesto que son pocos los Odontólogos capacitados para desembocar un documento definitivo, con una estructura y un

contenido que debe ser adecuado a su propósito; y todavía son menos los que consiguen entenderlo y explotarlo.²⁹

Conforme se profundice en el tema, relucirá que constituye una herramienta imprescindible para la gestión de un consultorio dental. No se trata solo de un documento que se hace una sola vez y se deja al olvido. Al contrario, puede y se debe constituirse como una herramienta que: muestra si es viable la inversión, un elemento de reflexión sobre orientación del negocio y la forma de gestionar, además de que es un documento para presentar a una empresa prestadora de recursos y conseguir un crédito para iniciar el negocio.

Difícilmente podremos negar la necesidad de desarrollar un plan de negocios, si es claro que la Odontología presume de ser emprendedora al dar la oportunidad de iniciarse en el mercado laboral con su propio consultorio. Y no por eso se puede obviar sobre su conocimiento, además que no solo se trata de una herramienta apta para un entorno de empresa privada, sino que lo es en cualquier organización.

Así pues, la enseñanza del proceso de elaboración de un plan de negocios está plenamente justificada como elemento básico para una formación empresarial, dando pie a obtener buenos resultados y orientando a la creación de nuevos consultorios.

En cuanto al texto propiamente dicho, este trabajo está pensado para servir de guía práctica que contenga la descripción de todo lo que es necesario para su completa elaboración. Se dedica más atención a aquellos apartados que se consideran más importantes en el caso muy específico de la Odontología.⁵

HISTORIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo, dónde se debían invertir dinero, denominados excedentes financieros de las empresas; esto traería una idea del poder de influencia que este informe tiene sobre la toma de decisiones financieras de los inversionistas.³⁰

Para construir un buen plan de negocios se debía tener muy en cuenta el elemento internacional, es decir, ya no se concebía viable una empresa que no tenga aspiraciones globales de venta, al incluir el perfil exportador no solo proporcionaba una fortaleza a la idea emprendedora sino que lo hacía mucho más interesante a los ojos de los demás. Actualmente las características del plan de negocios que se manejan internacionalmente incluyen lo que en un principio se interpretó como una medida para arancelaria a los productos de los países del Tercer Mundo, hablo de la Gestión de la Calidad.³⁰

Un elemento que ha tomado gran importancia últimamente es el de la Gestión Ambiental , se trata de conformar industrias respetuosas del medio ambiente, esta exigencia le acarreará grandes beneficios de imagen y muy seguramente podrá ser considerada como altamente viable entre los inversionistas extranjeros del Primer Mundo.³¹

Por otro lado se considera importante ,el incluir a la parte de Gestión Tecnológica no solo como un elemento claramente distinguible sino también como una parte activa y decisiva en la Gestión Estratégica de su empresa, no se trata de aislar al técnico para que sirva de apoyo a la gestión principal sino de darle la verdadera importancia que reviste.³²

A lo largo del tiempo se ha modificado los apartados y desarrollo que lleva un plan de negocios, mejorando su estructura y facilitando esta herramienta no solo a grandes organizaciones si no a cualquier emprendedor en cualquier disciplina, demostrando su importancia y beneficio empresarial.³³

DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS.

José Antonio Neira Rodríguez define al plan de negocios (PN) como; una hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirán tanto los conocimientos que acredita el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.³¹

Antonio Borelló lo define como; un resumen, <<un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz>>.³²

David Gumpert, ofrece una definición concisa y práctica de un plan de negocios, enfocándose en la forma en que debe conducir a la acción: “Es un documento que demuestra de forma convincente que la empresa pueda vender una cantidad suficiente de su producto o servicio para ganar una utilidad satisfactoria y ser atractiva para los financiadores potenciales”.³⁰

En general los autores definen al plan de negocios como la herramienta que sirve al emprendedor para facilitar la puesta en marcha de su negocio y conocer la factibilidad del negocio a emprender.

Basados en lo anterior un plan de negocios para odontología será una guía o ruta que permita al odontólogo planear de forma clara y formal el desarrollo para emprender un consultorio dental revelando la factibilidad del mismo y a su vez una carta de presentación para adquirir un financiamiento.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

La planificación y por tanto el plan de negocios se considera necesario porque:

- * Permite tener claros los objetivos y a donde se quiere ir.
- * Orienta las acciones hacia el cumplimiento de dichos objetivos.
- * Asigna responsabilidades para que se sepa quién tiene que llevar a cabo cada acción.
- * Aprovecha mejor las oportunidades.
- * Prevé las circunstancias y actúa en consecuencia. Reacciona mejor y a tiempo.
- * Coordina las actividades.
- * Permite asignar los recursos para tenerlos preparados y dispuestos.
- * Incorpora y comparte los objetivos y por tanto los intereses.
- * Evita acciones no deseadas, conflictos e interpretaciones erróneas o no alineadas con el propósito perseguido.
- * Ayuda a crear métodos y disciplinas de trabajo.
- * Establece guías para la elaboración de presupuesto, incluyendo financieras basadas en sus expectativas y su experiencia en el campo de su negocio.
- * Permite una visión global más clara y resumida de la empresa.
- * Identifica errores y desviaciones a tiempo para corregirlos, disminuyendo efectos negativos, consecuencias graves y facilitando la adopción de soluciones cuando aún se está a tiempo.
- * Otorga credibilidad a la empresa y al equipo directivo frente a agentes externos e internos. ²⁷

Por tanto, un PN debe expresar adecuadamente:

Dónde se encuentra la organización.

Qué se debe hacer.

Quién lo debe hacer.

Cuándo debe hacerse.

Cómo ha de hacerse.

Concuerdan los autores en que resulta obvio, que una de las principales utilidades de un plan de negocios es para definir la creación de una nueva empresa y como guía para orientar el proceso.

E STRUCTURA DE UN
PLAN DE NEGOCIOS
PARA
ODONTOLOGOS.

Partiendo de lo ya revisado; la estructura del plan de negocios puede cumplir distintos propósitos, e ir destinado a diferentes servicios, su contenido puede estar compuesto por distintos elementos o apartados, el estilo y características dependerá de cada emprendedor pero sin perder una estructura conocida por cualquier administrador, empresario o financiera de negocios.

Damos pie a la idea principal de este trabajo: se va presentar una metodología para elaborar un plan de negocios, concebido desde un punto de vista emprendedor y enfocado a la puesta en marcha de un consultorio privado, es decir, que sirva como guía para el Cirujano Dentista.

En la planificación de la salud, por ser un proceso dinámico, no debe olvidarse, que en los elementos encontrados en el diagnóstico, siempre hay cualidades o fortalezas que deben estimularse, y además existen situaciones agudas que deben controlarse inmediatamente, todo ello para mejorar lo que ya está funcionando.⁵

Siempre con el mismo criterio estratégico del control o eliminación de los factores negativos (de riesgo) y la mejor utilización de los factores positivos (protectores), formulando objetivos, estableciendo metas, siguiendo estrategias que oriente al crecimiento.³⁴

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Decidir cómo será el negocio y lo que será dentro de 5 años, es la más importante de las decisiones que tiene que hacer. Todo esfuerzo de la planeación está basado en la percepción que se tenga del negocio. De no tener claro las actividades centrales, las oportunidades de éxito se verán drásticamente reducidas.

La descripción del negocio deberá responder las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Cuál es el negocio? ¿El negocio consiste en una actividad comercial o la prestación de un servicio? ¿Cuáles son los productos o servicios? ¿Quiénes serán los clientes?
2. ¿Cuál es el estado actual de su negocio? ¿Es de reciente creación?
3. ¿Cuál es la estructura del negocio? ¿se trata de una persona física con actividad empresarial o de una sociedad mercantil?
4. ¿Por qué se piensa que el negocio será redituable y continuará creciendo?
5. ¿Cuándo iniciara el negocio?
6. ¿Cuántas horas al día y días de la semana se piensa dedicar al negocio?³⁵

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En algunas otras literaturas lo podemos encontrar como descripción del concepto comercial y del negocio; el objetivo de este apartado es describir el tipo de servicio. El perfil de la empresa será el punto de partida para la determinación del lugar en el que se encuentra la compañía y del sitio al que debería llegar. Así, determinará el propósito básico de la empresa y se clarificará la orientación geográfica, además se evaluará la situación competitiva de la empresa.³⁶

En este apartado se desarrollan los siguientes conceptos:

- *MISIÓN*
- *VISIÓN*
- *VALORES*
- *OBJETIVOS Y METAS*
- *POLÍTICAS*

El perfil de la empresa, su orientación y sus valores son importantes para diseñar las estrategias. Se debe establecer el clima organizacional y determinar la dirección de la empresa a través de su visión. Por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes respecto de los riesgos tienen que ser estudiados cuidadosamente porque repercuten en la estrategia.

Se debe tener claro los siguientes puntos:

1. ¿Qué tipo de negocio piensa establecer?
2. ¿Qué producto y servicio planea ofrecer?
3. ¿Qué mercados piensa servir, cuál es su tamaño y que oportunidades tendrá en ellos?
4. ¿Por qué piensa que su negocio va a satisfacer esos mercados mejor que la competencia?
5. ¿Qué razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?
6. ¿Dispone del personal necesario para operar?
7. ¿Cuáles son las razones ha tenido para localizar su negocio en ese sitio en particular?²⁸

Al dar respuesta a estas preguntas será más fácil desarrollar el perfil de la empresa, establecer las políticas que se convertirán en reglas para su negocio y que nadie puede romper sin una razón de peso.

Al describir cada idea debemos de hacerlo de la manera más clara y simple que se pueda.³⁷

MISIÓN

Algunos autores lo denominan también “propósito”. Es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? La misión representa la razón de ser de la empresa, considerando sobre todo el atractivo del negocio en el entorno en el que la empresa opera. La misión de la empresa está íntimamente ligada a la visión de la misma y representan la actividad a la que se dedica, como se llevara la actividad y en qué se diferencia positivamente de las demás.³⁸

Es necesario que la misión incluya la respuesta a las siguientes cuestiones:

- ✓ Especificar a qué productos o servicios se ofrece la actividad.
- ✓ Diferenciación, identidad e innovación de la empresa, de forma que se exprese la ventaja competitiva y sostenible en el tiempo ante sus competidores.
- ✓ Valores que identifiquen a la empresa, a su personal y/o la actividad.
- ✓ Cómo se gestionará la interacción de la empresa con su entorno (empleados, proveedores, socios, clientes, administración local, etc.)

Teniendo en cuenta lo anterior, será más fácil definir una misión con un enfoque adecuado, destacando desde el principio y de forma concreta, las ventajas, las diferencias y los valores que representarán a la empresa a lo largo de toda su trayectoria o, por lo menos, a lo largo del horizonte temporal definido en el plan de negocios.³⁸

Desde una microempresa hasta una gran empresa, sin importar el tipo de servicio que brinde debe contar con una misión. (Cuadro 2)³

DIFERENTES TIPOS DE MISION		
EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	SU MISIÓN
SEGURO SOCIAL (IMSS)	SALUD PÚBLICA (HOSPITAL)	Su misión es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. Es decir, el aumento en la cobertura de la población se persigue como un mandato constitucional, con un sentido social.
MEDICA SUR	SALUD PRIVADA (HOSPITAL PRIVADO)	Médica Sur tiene como misión la salud de sus pacientes, la satisfacción de sus empleados y ofrecer una alternativa justa al país en Medicina. El paciente es el más importante motivo de su creación y este principio prevalecerá en cualquier relación o servicio que se otorgue a la comunidad.

Cuadro 5. MISION SEGURO SOCIAL IMSS, MISION HOSPITALMEDICA SUR

PROPUESTA DE MISION PARA UN CONSULTORIO DENTAL

ATENCIÓN PRIVADA (CLINICA DENTAL)

Nuestra misión es garantizar atención dental de calidez y calidad a cualquier paciente, dando una atención oportuna y eficaz, disminuyendo la tensión y el dolor.

FUENTE DIRECTA

VISIÓN

Jack Fleitman define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. A través de la visión se define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la empresa, cual es el alcance, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento. Es decir conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.³⁹

Como señalan los autores la visión de contener ciertas características que permitan su entendimiento.

Características que debe cumplir toda visión:

- 1) Dimensión del tiempo.
- 2) Integradora.
- 3) Amplia y detallada.
- 4) Positiva y alentadora.
- 5) Realista -Posible.
- 6) Consistente.
- 7) Difundida Interna y Externamente.³⁵ (Cuadro 3)

DIFERENTES TIPOS DE VISIÓN		
EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	SU VISIÓN
SEGURO SOCIAL (IMSS)	SALUD PÚBLICA (HOSPITAL)	Ser un servicio de la más alta calidad, vanguardista en su función educativo-asistencial mediante la permanente actualización de su normatividad, capacitación de personal, mejora continua de sus procesos, optimización de recursos y que la expansión del mismo cubra la demanda real.
MEDICA SUR	SALUD PRIVADA (HOSPITAL PRIVADO)	Ser el Grupo de Servicios Médicos de mayor prestigio en México en atención a la comunidad, en desarrollo de la docencia e investigación biomédica en la vanguardia tecnológica. Ser autosustentable y rentable a capacidades alcanzables por la población.

Cuadro 3. VISIÓN SEGURO SOCIAL IMSS, VISIÓN HOSPITAL MEDICA SUR

EJEMPLO CONSULTORIO DENTAL	
ATENCIÓN PRIVADA (CLINICA DENTAL)	Ser la clínica dental líder en el mercado, fomentando la prevención, impulsando el desarrollo profesional de nuestra fuerza de trabajo. Lograr una solidez financiera.

CUADRO FUENTE DIRECTA

VALORES

Los valores constituyen el cimiento de la empresa y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Autores señalan que no es más que cultura organizacional, que es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una empresa de otra. Son la convicción que los miembros de una empresa tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc).⁴⁰

Los valores benefician el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una empresa a clientes y personal y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- ✓ Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- ✓ Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- ✓ Saben que su opinión es escuchada
- ✓ Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.³⁷

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización³⁷

Milton Rokeach menciona que los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la empresa. (Cuadro 4)³²

DIFERENTES TIPO DE VALORES		
EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	SUS VALORES
SEGURO SOCIAL (IMSS)	SALUD PÚBLICA (HOSPITAL)	<ul style="list-style-type: none"> • Humanismo. • Cultura de calidad. • Trabajo en equipo. • Mejora continua. • Responsabilidad Individual. • Sentido de pertenencia. • Responsabilidad social. • Desarrollo del capital humano.
MEDICA SUR	SALUD PRIVADA (HOSPITAL PRIVADO)	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Seguridad • Usuario • Servicio • Nuestra gente • Finanzas

Cuadro 4 ALORES SEGURO SOCIAL IMSS, VALORES HOSPITAL MEDICA SUR

EJEMPLO CONSULTORIO DENTAL	
SALUD PRIVADO (CLINICA DENTAL)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Calidez • Eficacia • Humanismo • Compromiso • Ética • Solidez

cuadro fuente directa

OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos y metas constituyen una de las partes más importantes del plan de negocios, ya que los objetivos deben ser establecidos una vez analizada la situación en la que se encuentra la empresa. Las metas son puntos concretos a corto plazo, expresados en números, sin ellas será difícil obtener el objetivo final.⁴¹

Los **OBJETIVOS** en un plan no es más que la expresión simple y sencilla del resultado esperado, para solucionar el problema en un tiempo determinado. El objetivo describe el “que” se quiere alcanzar, eso sí, con el máximo de seguridad de que el tiempo en que se logra dicho resultado transcurra en la vigencia del plan. Es la construcción y detalle de la situación deseable, pero también viable y factible.⁴¹

La factibilidad no permite lo eventual, se construye con costos reales y se asegura con recursos “a la vista” que se destinarán.

Los objetivos son **CUALITATIVOS** y al desarrollarlos deben ser:

- Mediables
- Alcanzables
- Fáciles de verificar
- A largo plazo
- Generales

Así el plan de negocios debe de partir de los objetivos generales y a partir de ellos con más precisión en las demás áreas de intervención, complementando con las metas establecidas a cada uno.³²

Objetivos generales: se fijan y se someten en función de la misión, visión y política de la empresa: deben ser concretos, realistas y coherentes entre si y en relación con la misión y visión. Estos objetivos condicionan el resto de objetivos de la empresa, dando pie a la creación de metas que permitan llegar a la ejecución de los primeros.¹⁷

Los objetivos específicos; son definidos por cada departamento de la empresa en función a sus características, sus necesidades y recursos con los que se disponga. Para la implementación de estos objetivos es necesario; la definición y puesta en marcha de las diferentes metas departamentales y la realización de planes de acción y estrategias para cada departamento.¹⁷ (Cuadro 5)

DESARROLLO DE OBJETIVOS Y METAS	
OBJETIVO GENERAL (RELACIONADO DESDE LA MISIÓN Y VISIÓN)	SER LIDERES EN NUESTRO CAMPO
OBJETIVO ESPECIFICO (DEFINIDO POR DEPARTAMENTOS)	CRECIMIENTO DE VENTAS
LA META (DEFINIDO PARA LOS EMPLEADOS)	OBTENER 10 CLIENTES NUEVOS CADA MES

CUADRO 5 Fuente directa.

Una **META** es la **CUANTIFICACIÓN** del “resultado esperado”, en el tiempo. En cuanto a las metas; estas son indispensables para definir el rumbo a seguir y evaluar si el camino es correcto o hay que corregirlo.

Las metas deben contar con las siguientes características:

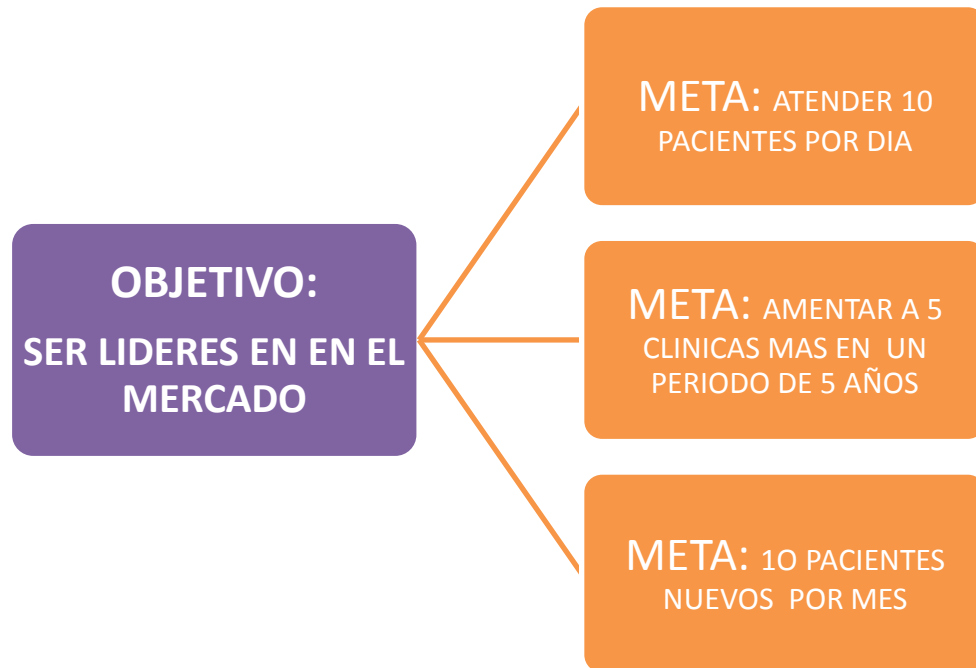
- Tomar en cuenta fines y medios
- Son mediables
- Concretas, realistas y congruentes
- Tener un tiempo definido para su logro
- Estar por escrito
- Tener metas individuales y por grupos. ⁴²

Sin una meta definida con las cualidades mencionadas no podrán diseñarse adecuadamente las estrategias y no habrá un buen juicio en la asignación de recurso y por la tanto en su utilización.

Vale notar que no siempre el periodo definido para alcanzar una meta puede ser menor que el que se requiere para lograr un objetivo, esto quiere decir que con un cumplimiento de metas sucesivas, puede lograrse un objetivo.

El establecimiento de los objetivo y metas sigue un proceso gradual y va emanando de los niveles superiores hacia los inferiores, de manera que los objetivos y metas a alcanzar no son iguales para todos los miembros de la empresa, sin embargo todos guían a un mismo fin; el crecimiento empresarial.

Dicho lo anterior se debe desarrollar diferentes tipos de objetivos y metas según sea el caso.^{36 y 29} (Cuadro 6)



CUADRO 6 FUENTE DIRECTA

POLÍTICAS

La literatura menciona que las políticas son declaraciones o nociones generales que guían los razonamientos de los administradores cuando toman decisiones. Las políticas aseguran que las decisiones se enmarquen en ciertos límites y tienen como finalidad guiar a los empresarios en las decisiones a tomar.⁴³

Antonio Borello define las políticas como una declaración escrita o implícita de las intenciones y principios de una empresa en relación a su misión y comportamiento general, que a su vez proporciona un marco de referencia para el establecimiento de objetivos, estrategias y planes de acción.³⁰

El empresario debe definir las políticas de la empresa y asegurar que la misma:

- ✓ Sean apropiadas a la naturaleza de sus actividades, productos y/o servicios
- ✓ Proporcione un marco para establecer y revisar los objetivos, estrategias y planes de acción
- ✓ Esté documentada, implantada, mantenida al día y ha sido comunicada a todos los empleados.
- ✓ Esté a disposición del público.³⁶

Algunos autores refieren que las políticas se desarrollan a partir de misión, otros que se establecen en conjunto con las estrategias, sin embargo su importancia y fin es el mismo. Las políticas representan las líneas de conducta que se deben establecer con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten tomar decisiones ante cualquier situación. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la empresa tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores. Lo importante de las políticas es hacerlas valer, ya que sin ellas la empresa no controla su futuro.⁴⁴

Para que las políticas dentro de la empresa tengan resultado deseado deben cumplir con ciertos requisitos:

- Estabilidad: se debe evitar los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores
- Flexibilidad: se debe contar con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación. Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.
- Inteligibilidad: esto señala que la política debe ser clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la empresa.
- Practicabilidad: el personal de la empresa debe advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.
- Sinceridad: al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigian la orden, sino la autoridad quien la dicta, además si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la empresa perciben desigualdad, y esto causa irritación y frustración.
- Efectividad: se debe contar con la capacidad necesaria para lograr el efecto deseado en la empresa.
- Participación en su elaboración: para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de éstas.

No debemos olvidar que el entorno cambiante en el cual la empresa se desenvuelva obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.(Cuadro 7).^{26,29,30}

DIFERENTES TIPOS DE POLÍTICAS		
EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	SUS POLÍTICAS
SEGURO SOCIAL (IMSS)	SALUD PÚBLICA (HOSPITAL)	En la división institucional de cuadros básicos de insumos para la salud, nos comprometemos a realizar las evaluaciones documentales de eficacia, seguridad y análisis económico de los insumos para la salud que se incluirán, modificarán o excluirán de los cuadros básicos correspondientes, aplicando los criterios científicos nacionales e internacionales; a través del trabajo en equipo y de la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.
MEDICA SUR	SALUD PRIVADA (HOSPITAL PRIVADO)	En Médica Sur estamos comprometidos con garantizar los más altos estándares de calidad en la atención y seguridad de los pacientes, sus familiares y nuestros colaboradores, a través de la mejora continua, excelencia médica, enseñanza e investigación dentro de un marco ético y de bien común para lograr la satisfacción total de los usuarios.

CUADRO 7 POLITICAS SEGURO SOCIAL IMSS, POLITICAS HOSPITAL MEDICA SUR

EJEMPLO CONSULTORIO DENTAL	
CONSULTORIO CLINICA DENTAL (PRIVADA)	Comprometidos a garantizar un servicio de calidad y calidez, con una atención integral priorizando en la prevención, fomentar el desarrollo profesional y mantener una estabilidad financiera.

FUENTE DIRECTA

ENTORNO SOCIAL, POLÍTICO-ECONÓMICO Y NORMATIVO

Su propósito es conocer la realidad del marco en el se desenvuelve la actividad empresarial. Estará compuesta por un conjunto de factores que difícilmente controla la empresa pero que sin embargo influyen en ella.

Estudiar el entorno ayuda a identificar y analizar las fuerzas que afectan a la empresa. Se deben evaluar las condiciones tanto particulares como generales del entorno donde se desarrolle el negocio, esto servirá para disminuir riesgos, provocados por terceras personas.⁴⁵

ENTORNO SOCIAL

El entorno social hace referencia a las condiciones de vida de trabajo, los estudios que ha cursado, su nivel de ingresos de la comunidad de la que forma parte la empresa. Cada uno de estos factores influye en la salud del individuo: por eso, a nivel global, las diferencias entre los entornos sociales de los distintos países crean disparidades en materia de salud.⁴⁴

De esta forma, la esperanza de vida y los índices de enfermedad varían de acuerdo a la educación que ha recibido la persona, el tipo de trabajo que realiza y los ingresos que percibe mes a mes.

Se debe contemplar los principios y valores de la sociedad, el comportamiento del consumidor y ciudadanos en general, la existencia de grupos sociales, culturales, étnicos, políticos o con otros intereses, la conflictividad social y laboral, el mercado de trabajo etc.

Esto determina la posición de la empresa en comparación con los competidores. Para ello, es importante medir la competitividad por el grado de penetración del mercado y la concentración de la industria.

Se debe comparar los precios de los productos, la tecnología, la innovación y la calidad con respecto a los competidores. Esto te indicará si el mercado es disciplinado (baja competencia entre compañías) o concentrado (alta competencia).⁴⁵

ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO

Situación política (estabilidad e ideología), políticas económicas, fiscales y laborales, así como la correspondiente legislación, tanto presente como previsible, relaciones internacionales, etc.⁴⁵

Se debe revisar las políticas gubernamentales para la incursión en un mercado específico. El gobierno plantea a veces las restricciones a la entrada de nuevos actores en el mercado por la concesión de monopolios, actuando como regulador. Determina si tu empresa cumple con los requisitos existentes. Tener conocimientos sobre patentes y licencias requeridas para entrar en una línea de negocio. Analizar los procedimientos en el desarrollo y determinar el nivel de dificultad de la penetración en la empresa.

De igual forma calcular "las economías internas de escala". Esto te ayudará a determinar la cuota de mercado que puedes esperar a capturar como un nuevo empresario. Igualmente, esto determinará si es en absoluto rentable entrar en la industria.

El margen bruto es el Indicador de Rentabilidad que se define como la Utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de Utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

Esto alude a analizar estado económico-financiero en el que se encuentra el país, conocer sobre su estabilidad. No debemos olvidar que la mayoría del material (materia prima) a utilizar por un odontólogo es importado y su costo es valuado en dólar. Cualquier cambio financiero afectará la obtención de nuestra materia prima así como de las posibilidades económicas de la población.^{45, 40}

INDICADORES ECONOMICOS

Los indicadores económicos ayudan a todos los empresarios y ciudadanos en general a pronosticar el futuro económico y anticiparse a los cambios. La cultura económica ya no es un lujo, sino una necesidad.

Prácticamente todos los indicadores, están relacionados con el ciclo económico. Incluso, uno de sus propósitos principales es entender y anticipar donde estamos en relación con el ciclo económico. Las decisiones que se tomen en torno a una inversión, negocios o un empleo serán diferentes en función de la fase en que se encuentre.⁴⁶

La mayoría de los indicadores económicos provienen de encuestas, censos o registros administrativos y se presentan ya sea en unidades correspondientes a su valor en pesos, a su volumen o a otro tipo. En casi todos los casos, el dato que se presenta por sí mismo en un periodo dado no tiene mucha relevancia; lo importante es cómo ha cambiado a lo largo del tiempo, cómo se compara con otro país o cómo se comporta en proporción de la población o del Producto Interno

Bruto (PIB). No es muy significativo el dato en si de forma aislada, sino sólo en relación con algo.

- **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)**

Es el indicador que muestra cómo se encuentra la economía general, el PIB es la suma de bienes y servicios de demanda final registrados en un periodo de tiempo; para el caso de México la publicación es cada tres meses y a nivel mundial sigue siendo el mejor indicador económico por excelencia a pesar de las desventajas que presenta.⁴⁶

- **TASA DE INTERES**

La tasa de interés presenta un papel fundamental en la economía de todo país pues muestra las oscilaciones en las cotizaciones de las divisas en los mercados de cambio internacionales. También se define como el precio del dinero-, los astas de interés son fundamentales para las autoridades monetarias pues determinan que tan caro o barato resulta conceder un crédito tanto a nivel interno como externo.⁴⁶

- **ÍNDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (INPC)**

Es un indicador que refleja la evolución del nivel general de los precios de los insumos que consumen los agentes económicos; a través del INPC se calcula la inflación de los productos de tal forma que se puede observar cómo cambian los precios en el tiempo. Este indicador es muy importante pues nos indica que tanto se elevan los precios y analizar si el poder adquisitivo de las personas es suficiente al menos para adquirir la canasta básica. Se debe tomar en cuenta que la inflación es una variable que siempre trata de controlar, pues una mayor inflación implica que los agentes económicos disminuyan en consumo.⁴⁶

- **ÍNDICE DE PRECIOS Y COTIZACIONES (IPC)**

Es el indicador que revela la evolución del precio de los activos de las emisoras que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Dicho indicador es igualmente importante pues su comportamiento puede significar miles de millones de pérdidas o ganancias; asimismo, la situación de las emisores de la BMV refleja los problemas macroeconómicos de un país.⁴⁶

- **TASA DE DESEMPLEO**

Se refiere a la población económicamente activa que está buscando un trabajo pero no lo consigue. Si la tasa de desempleo está por encima de 10%, es decir que 10 de cada 100 personas no consiguen empleo entonces la situación es grave y esto se refleja en una recesión o crisis de un país.⁴⁷

- **PARIDAD**

Valor comparativo de una moneda en relación con otra o con un conjunto ponderado de otras. Cotización o tipo de cambio de una divisa. Igualdad entre el valor nominal y el efectivo de un título o valor. El tipo de cambio es determinado por el Banco de México con base en un promedio de cotizaciones del mercado de cambios al mayoreo para operaciones liquidables el segundo día hábil bancario siguiente y que son obtenidas de plataformas de transacción cambiaria y otros medios electrónicos con representatividad en el mercado de cambios.⁴⁶

- **PRIMA DE RIESGO**

La prima de riesgo, riesgo país o riesgo soberano es el sobreprecio que exigen los inversores para comprar deuda de un país cuyos activos sean considerados arriesgados, frente a los de un país libre de riesgo. La prima de riesgo es, precisamente, esa ganancia adicional que pretende lograr el inversor por soportar el riesgo de la operación. En México; la prima de riesgo es un tipo de indicador que se aplica sobre, únicamente, los países emergentes. A través de este índice se calcula la posibilidad de que dichos países no cumplan en los términos acordados el pago de su deuda externa.⁴⁸

ENTORNO JURÍDICO

Los consultorios odontológicos, para obtener su habilitación y funcionar como tales, deberán cumplir los requisitos generales y los requisitos específicos mínimos que establece la ley.

La Norma Oficial Mexicana establece los métodos, técnicas y criterios de operación del Sistema Nacional de Salud, con base en los niveles de prevención, control y vigilancia epidemiológica de las enfermedades bucales de mayor frecuencia en la población de los Estados Unidos Mexicanos.

La Norma Oficial Mexicana es de cumplimiento obligatorio en todo el territorio nacional para los establecimientos de salud ya sea prestador de servicios sectores público, social o privado que realicen acciones para la promoción de la salud bucal, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades bucales.⁴⁸

Para la aplicación complementaria de esta Norma es necesario consultar las siguientes normas oficiales mexicanas: (Cuadro 8)

<ul style="list-style-type: none"> • NOM-001-ECOL-1993. Límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-009-SSA2-1993. Para el fomento de la salud del escolar.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-010-SSA2-1993. Para la prevención y control de la infección por Virus de la Inmunodeficiencia Humana.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-017-SSA2-1994. Para la vigilancia epidemiológica.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-031-SSA2-1999. Para la atención a la salud del niño.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-036-SSA2-2002. Prevención y control de enfermedades. Aplicación de vacunas, toxoides, sueros, antitoxina, e inmunoglobulinas en el humano.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-040-SSA1-1993. Productos y Servicios. Sal yodada y sal yodada fluorurada. Especificaciones sanitarias.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-087-ECOL-SSA1-2002. Protección ambiental-Salud ambiental. Residuos peligrosos biológico-infecciosos. Clasificación y especificaciones de manejo.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-127-SSA1-1994. Salud Ambiental. Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-168-SSA1-1998. Del expediente clínico.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-178-SSA1-1998. Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-197-SSA1-2000. Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales generales y consultorios de atención médica especializada.
<ul style="list-style-type: none"> • NOM-201-SSA1-2002. Productos y servicios. Agua y hielo para consumo humano, envasados y a granel. Especificaciones sanitarias.

CUADRO 8 FUENTE: Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de febrero de 1984. Últimas reformas publicadas DOF 04-12-2013

Como en todas las normas puede existir modificaciones es por lo necesario estar en contacto directo con su contenido.

La elección de la forma jurídica de la empresa bajo la que se va a desarrollar la actividad o negocio es una decisión importante, ya que ella va definir, en parte, su evolución en el futuro inmediato. En el plan de negocios se debe indicar la modalidad o fórmula jurídica escogida y si se ha previsto una modificación futura de la sociedad.⁴⁹

Las diferentes alternativas jurídicas variarán en función de los objetivos perseguidos en el momento de la creación de la empresa. Las principales modalidades jurídicas de una empresa son (Cuadro 9 y anexos):

FORMAS JURIDICAS DE EMPRESAS

	EMPRESARIO INDIVIDUAL	COMUNIDADES DE BIENES Y SOCIEDADES CIVILES.	SOCIEDAD ANONIMA	SOCIEDAD ANONIMA LABORAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL	SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
DENOMINACION	Libre y será Nombre Comercial	Libre y será Nombre Comercial	Distinta a la de otra sociedad, con "SA"	Distinta a la de otra sociedad, con "SAL"	Distinta a la de otra Sociedad con "SL"	Distinta a la de otra sociedad, con "SLL"	Distinta a la de otra sociedad cooperativa, con "S. coop."
CAPACIDAD JURIDICA	Propia	La de los comuneros o socios	Propia	Propia	Propia	Propia	Propia
Nº DE SOCIOS	El titular	Los titulares	Mínimo 1 (Sociedad Anónima Unipersonal)	Mínimo 3 (ningún socio puede poseer más de 1/3)	Mínimo 1 (Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal)	Mínimo 3 (ningún socio puede poseer más de 1/3)	-Cooperativa de 1º grado: mínimo 3 -Cooperativa de 2º grado o ulterior grado: mínimo 2 cooperativas
RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS	Ilimitada, responde con todo su patrimonio	Ilimitada, responden con todo su patrimonio	Limitada al patrimonio social	Limitada al patrimonio social	Limitada al patrimonio social	Limitada al patrimonio social	Limitada al patrimonio social.
CAPITAL MINIMO	Ninguno	Ninguno	Mínimo 60.101,21 €	Mínimo 60.101,21 €	Mínimo 3.005,06 €	Mínimo 3.005,06 €	Los estatutos fijarán la cuantía mínima.
DESEMBOLSO EN ORIGEN DEL CAPITAL	Desembolso necesario para la actividad	Suscripción y desembolso según lo pactado	Totalmente suscrito y desembolsado en una cuarta parte.	Totalmente suscrito y desembolsado en una cuarta parte.	Totalmente suscrito y desembolsado	Totalmente suscrito y desembolsado	Totalmente suscrito y desembolsado
FORMALIDADES EN LA CONSISTUCIÓN	Ninguna	Escritura o documento privado.	-Escritura -Estatutos -Inscripción en el Registro M.	-Escritura -Solicitud de calificación como SAL -Inscripción en el Registro SAL -Inscripción en Registro M.	-Escritura -Estatutos -Inscripción en el Registro M.	-Escritura -Solicitud de calificación como SLL -Inscripción en el Registro SLL -Inscripción en Registro M.	-Escritura -Estatutos -Inscripción en el Registro de SC
ORGANOS RECTORES	El titular	El que se designe según pacto	-Junta General -Administrador o Consejo	-Junta General -Administrador o Consejo	-Junta General -Administrador o Consejo	-Junta General -Administrador o Consejo	-Asamblea General -Consejo Rector

	EMPRESARIO INDIVIDUAL	COMUNIDADES DE BIENES Y SOCIEDADES CIVILES.	SOCIEDAD ANONIMA	SOCIEDAD ANONIMA LABORAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL	SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
ASPECTOS FISCALES	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exentos -IRPF e IVA, opciones: * Estimación objetiva y régimen simplificado IVA * Estimación directa simplificada y régimen general IVA. * Estimación directa normal y régimen general IVA.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IRPF (régimen de atribución de rentas) e IVA, opciones: * Estimación objetiva y régimen simplificado IVA * Estimación directa simplificada y régimen general IVA. * Estimación directa normal y régimen general IVA. -IOS: Tributan al 1% del capital social. 30 días hábiles a partir del otorgamiento.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IS : Si cumple los requisitos de empresa de reducida dimensión (volumen de ingresos <8 MLL €), tributan al 25% los primeros 120.202,41 €, el resto al 30%. -IOS: Tributan al 1% del capital social. 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IS : *Si cumple los requisitos de empresa de reducida dimensión (volumen de ingresos <8 MLL €), tributan al 25% los primeros 120.202,41 €, el resto al 30%. *Libertad de amortización de los bienes adquiridos durante los primeros cinco años. -IOS: Exentas de dicho impuesto.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IS : *Si cumple los requisitos de empresa de reducida dimensión (volumen de ingresos <8 MLL €), tributan al 25% los primeros 120.202,41 €, el resto al 30%. -IOS: Tributan al 1% del capital social. 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IS : *Si cumple los requisitos de empresa de reducida dimensión (volumen de ingresos <8 MLL €), tributan al 25% los primeros 120.202,41 € *Libertad de amortización de los bienes adquiridos durante los primeros cinco años. -IOS: Exentas de dicho impuesto.	-Alta en el censo (Modelo 036) -IAE: Exención si la cifra de negocios es <1 millón € -IS: Bonificación del 50% de la cuota íntegra. Tendrán una bonificación del 90% si cumplen los requisitos siguientes: a) que integren, al menos, un 50% de socios minusválidos, b) que dichos socios se encuentren en situación de desempleo. El plazo de disfrute es de cinco años desde el inicio de la actividad. IOS: Exentas de dicho impuesto.

CUADRO 9 Fuente: <http://www.amesal.org>

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando, de una manera integral y en un modelo estratégico, abordamos la planeación como proceso en la implementación de un servicio de salud, debemos tener en cuenta una serie de etapas, compuestas a su vez por diferentes fases que no siempre tienen que ser sucesivas o secuenciales en la práctica.⁵²

La planificación de un negocio que brinda servicios de atención a la salud, por ser un proceso dinámico, no debe olvidarse, que en los elementos encontrados en el diagnóstico, siempre hay cualidades o fortalezas que deben estimularse, y además existen situaciones agudas que deben controlarse inmediatamente sobre la marcha, todo por ello para mejorar lo que ya está funcionando. En la formulación del plan, se responde fundamentalmente a los siguientes interrogantes: ¿Qué se puede hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo y dónde?, ¿Con qué recursos? y ¿Quién(es) lo hará(n)?⁵²

Siempre con el mismo criterio estratégico del control o eliminación de los factores negativos (de riesgo) y la mejor utilización de los factores positivos (protectores), los actores de la planificación deben formular los objetivos para impactar cada problema, los cuales serán el marco de referencia para definir las estrategias a seguir y el período de vigencia del plan.⁵³

De acuerdo con Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.⁵²

La planificación estratégica en salud consiste en la valoración razonada de una serie de circunstancias: geográficas, demográficas, económicas, jurídicas, políticas y epidemiológicas, con el fin de concretar las decisiones sobre la cantidad, calidad, los tipos de recursos, como deben ofertarse, como cubrir una demanda o necesidad de una población o comunidad, o para solucionar un problema de salud, en un momento o periodo determinado.¹⁷

Cabe señalar que ésta es una herramienta que ha sido creada en el mundo privado y que, dada su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos, ha ido adquiriendo una relevancia creciente en el sector público en tal magnitud que, actualmente, constituye uno de los ejes del proceso de Reforma y Modernización del Estado que se está impulsando en nuestro país. Además, es importante tener siempre presente el carácter de herramienta que tiene la planificación y que este modelo deja de manifiesto, la importancia de tomar en cuenta todo y a todos los involucrados para su formulación e implementación constituir un objetivo a diferencia de la planificación tradicional. La planificación no es más que un método como tantos otros que pretende facilitar la consecución de

los objetivos organizacionales, a través de la entrega de una metodología que será explicada posteriormente.

La planeación estratégica permite a una empresa aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una empresa y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.⁵⁴

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.²⁰

Finalmente, es importante tener claro desde ya que el carácter “estratégico” de un proceso de planificación no se consigue por el simple hecho de aplicar un procedimiento de construcción del mismo, sino que se obtiene en base a la existencia de un liderazgo en la dirección de la organización que permita motivar a los funcionarios a encauzar todos sus esfuerzos y recursos organizacionales en torno a la consecución de los objetivos que persigue el plan.²⁰

ANALISIS FODA

La planeación estratégica es un esfuerzo administrativo que sirve para anticipar condiciones futuras tomando decisiones presentes a través de un documento llamado plan; aunque muchas empresas están habituadas a desarrollar planes, suelen enfrentar ciertos problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan.⁵⁵

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una empresa. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional (FODA), que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.⁵⁵

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una empresa, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis. Con atención de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.⁵⁵

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores.

Análisis Interno.- Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fortalezas que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las **fortalezas** y en el segundo de las **debilidades**. Como ejemplos podemos mencionar: Recursos humanos con los que se cuenta, recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, etc.⁵⁴

Análisis Externo.- Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las **oportunidades**; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las **amenazas**, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo. Algunos ejemplos son: el Sistema político, la legislación, la situación económica, la educación, el acceso a los servicios de salud, las instituciones no gubernamentales, etc. (cuadro 10)⁵⁷

Ambiente	Positivas	Negativas
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

CUADRO 10 FUENTE: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>

FORTALEZAS

Aspectos en que se dispone de una ventaja favorable que nos sitúa en una buena posición. Tienen su origen en el interior de la organización. Generalmente provienen de recursos valiosos de los que dispone la empresa, y que pueden ser tanto materiales como humanos.⁵³

OPORTUNIDADES

Son los aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea, o bien de la empresa ya en funcionamiento. Suelen ser factores que provienen del exterior. Los más importantes son los derivados de la existencia de mercados atractivos y con posibilidades de ser acometidos, es decir, la existencia de oportunidades de negocio.⁵³

DEBILIDADES

Aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades y deben ser combinados. Se hallan con frecuencia en las carencias de recursos o ausencias de capacidades, tanto materiales como humanas.⁵³

AMENAZAS

Todo aquello que plantea una amenaza o un riesgo. Proviene del exterior. Los más serios suelen ser la existencia de otros competidores, pero también posiciones de fuerza por parte de clientes o proveedores, productos sustitutivos, mercados decadentes, amenazas legislativas, etc.⁵³

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:⁵⁶

1. Identificación de los criterios de análisis. Un criterio de análisis es un factor a elegir, que se considera relevante en el desempeño de una organización, puede coincidir con un área administrativa (finanzas) o puede especificarse de una manera particular (capital de trabajo), no existe un número fijo establecido para los criterios, de hecho, pueden ser tantos como se desee, sólo se recomienda que no sea un número muy grande (menos de diez), a razón de enfocarse en aquellos que se consideren críticos, y se facilite a su vez, el manejo de los datos.

Ejemplo:

Criterio: Mercado

2. Determinación de las condiciones reales de actuación con relación a las variables internas y externas del análisis. En este punto se requiere que con base en la experiencia, los datos disponibles y el conocimiento general de la organización, se establezcan de la manera más objetiva una lista cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, percibidas en el presente. El número puede variar para cada una, aunque se recomienda establecer un límite igual de ser posible para todas, por ejemplo, las dos o tres consideradas como más relevantes. (Cuadro 11)

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Atención toda la semana	Precios	Conseguir buenos precios en material	Centro de salud
Especialistas	Publicidad	Conseguir publicista	Campañas de salud publicas

CUADRO 11 FUENTE DIRECTA

3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz). Para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se debe listar de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

- 1- alto
- 2- medio
- 3- bajo

A partir de ello se asignará una calificación individual a la lista, para indicar, el grado de cada variable, de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas. (Cuadro 12)

Matriz de ponderación

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Atención toda la semana (3)	Precios (3)	Conseguir buenos precios en material (2)	Centro de salud (3)
Especialidades (2)	Publicidad (3)	Conseguir publicista (3)	Campañas de salud publica (2)

CUADRO 12 FUENTE DIRECTA

4. **Cálculo de los resultados** de la siguiente manera: para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.) correspondientes a cada criterio de análisis, obteniéndose así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se deben calcular los porcentajes individuales de cada una de las variables por criterio, esto se realiza dividiendo la suma de las ponderaciones de cada variable en su respectivo renglón (horizontal), entre la suma total del renglón es decir, lo que corresponde al 100%, como se muestra en la siguiente tabla (cuadro13):

Matriz de totales y porcentajes

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Total
Atención toda la semana (3)	Precios (3)	Conseguir buenos precios en material (2)	Centro de salud (3)	11
Especialidades (2)	Publicidad (3)	Conseguir publicita (3)	Campañas de salud (2)	10
Total= 5 (24%)	Total = 6 (28%)	Total = 5 (24%)	Total = 5(24%)	Total = 21 100 %

CUADRO 13

Para realizar el análisis global de la organización (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales que signifique en porcentaje también el 100% y para determinar la contribución individual de cada variable estas se deben dividir entre el gran total.

5. **Determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y riesgo.** Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas.

Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente

pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

F + O = Factor de optimización

D + A = Factor de riesgo

La estimación de los factores debe hacerse tanto global para tener la idea del desempeño de toda la organización, como para cada uno de los criterios separadamente, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento de la entidad.

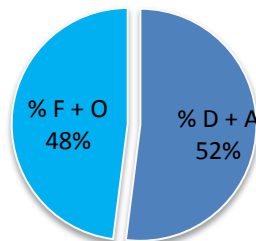
El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación (Cuadro 14):

F + O	D + A	% F + O	% D + A	TOTAL
.48	.52	48%	52%	Aprox. 100%

CUADRO 14 FUENTE DIRECTA

6. Grafica y análisis de los resultados. Habiendo hecho el cálculo de los factores de riesgo, optimización y el balance estratégico, se pueden graficar y analizar los resultados; por ejemplo, el balance estratégico global de la organización se puede mostrar en una gráfica de pastel, y para cada criterio de se puede especificar con diagramas de barras los punto críticos de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas para cada uno de los factores; permitiendo entre otras cosas: complementar y clarificar la información, establecer relaciones, valorar condiciones y emitir juicios que enriquezcan y apoyen el análisis. Para el análisis global del criterio finanzas se muestra en la gráfica siguiente (Cuadro 15):

ANALISIS GLOBAL DE MERCADO



CUADRO 15 FUENTE DIRECTA

En este caso, se puede observar que el balance aún cuando es positivo, la diferencia es mínima de sólo 4%, debido a que el factor de oportunidad (fortalezas y oportunidades) tiene un 52% contra las debilidades y amenazas que representa un 48%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en la competencia para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica. El análisis de otros criterios además del financiero, deberá formar una idea global de la organización que contribuya a una evaluación más completa.

Ahora bien, para conocer de manera explícita los detalles del análisis de cada una, se deben observar las siguientes gráficas (Tabla 4,5):

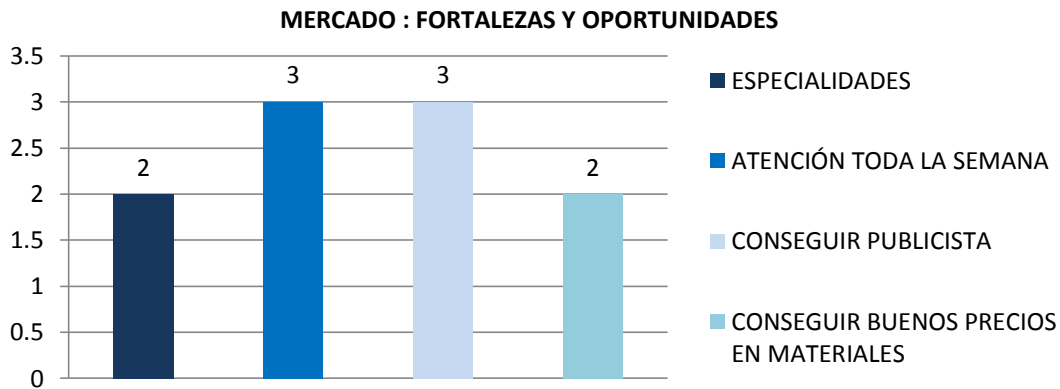


TABLA 4 FUENTE DIRECTA

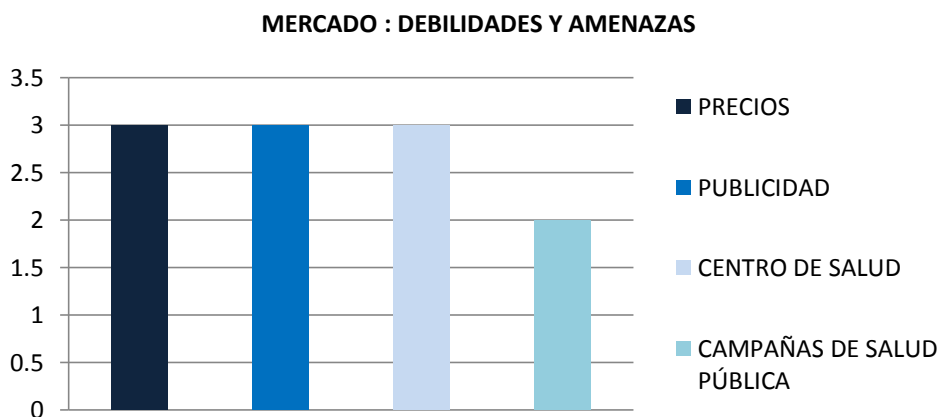


TABLA 5 20 FUENTE DIRECTA

En este ejemplo se aprecia con la más alta calificación las fortalezas relacionadas con el hecho de que: la empresa se mantiene por su atención diaria (F3), y además, tiene especialidades (F2), así mismo se observa que dentro de las

oportunidades se percibe en mayor grado la búsqueda de un publicista para la empresa (O3), así como, el tratar de conseguir buenos precios en materiales para la misma (O2).

Con relación a las debilidades y amenazas, se encontró que la mayor calificación se asignó a la falta de buenos precios (D3) y enseguida a que no se tiene buena publicidad (D2), en tanto las amenazas se situaron en el centro de salud (A3) y en campañas de salud, que se deberán enfrentar continuamente (A2).

7. Obtener conclusiones. Con el análisis terminado se deben emitir las conclusiones que reflejen el diagnóstico general de la situación que guarda la organización respecto de las variables estudiadas, y que servirán de base para realizar las propuestas de estrategias competitivas que sean, congruentes, pertinentes y adecuadas.

También con la información obtenida se podrá dar respuesta a cuestiones tales como: ¿Qué debilidades es preciso atacar primero? ¿Qué fortalezas están en un nivel que es necesario cuidar? ¿Cómo enfrentar cierta amenaza? etc., Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas Falta de crédito Sin reinversión Falta de liquidez Altas tasas de interés 3 3 3 2 además de diferenciar que variables internas son más importantes y que variables externas deben ser consideradas en el corto, mediano o largo plazo para la planeación estratégica.⁵⁶

ESTRATEGIAS

La información recabada en el análisis FODA, será la guía para el desarrollo de las estrategias. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos. Las estrategias que resulten deben de incrementar la competitividad de la organización, reforzando la búsqueda de una posición favorable y sostenible, en relación a los demás competidores. Toda estrategia o acción generada del análisis debe estar incluida en un programa o proyecto específico acorde a la visión y misión de la organización.⁵⁷

En este apartado del plan se analiza los factores inherentes o propios de la empresa, es decir, que aquellos que en cierto modo, pueden ser controlados e intervenidos por ella. A través de este análisis, se indicara y concretaran las fortalezas y debilidades de la empresa. Una vez definidos los objetivos y metas, el siguiente paso es la formulación de estrategias.⁵⁷

Estas consisten en establecer la forma adecuada disponer de los recursos de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos y metas propuesta, es decir, adaptar los factores internos y externos para obtener la mejor posición competitiva

en el mercado del mercado en el que se encuentre la empresa. Es elegir la mejor ruta para llegar al fin establecido.^{54, 56}

Las estrategias tienen que ser evaluadas cuidadosamente para hacer una elección, se debe considerar los riesgos que se tiene al implementar una estrategia en particular. A lo largo de toda la estructura de la empresa se desarrollan estrategias que permitan cumplir con cada rubro de la misma:

- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Estrategias de mercado por producto y consumidor
- Estrategias de consolidación de los aspectos positivos de las empresas y eliminación de riesgo innecesarios
- Estrategias financieras y de retribución de capital⁵¹

VARIABLE	ESTRATEGIA
ATENCIÓN TODA LA SEMANA	TENER HORARIOS AMPLIOS Y BIEN ESTABLECIDOS
CENTRO DE SALUD	PUBLICITAR NUESTRAS ESPECIALIDADES
CAMPAÑAS DE SALUD	HACER PROMOCIONES ESPECIALES MENSUALMENTE
CONSEGUIR BUENOS PRECIOS EN MATERIALES	BUSCAR VENTA POR MAYOREO Y PROMOCIONES EN MATERIALES.

CUADRO 16 FUENTE DIRECTA

Las estrategias se refieren a la determinación del propósito (la misión) y los objetivos básicos de largo plazo de una empresa, a la ayuda de líneas y a la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos. Por consiguiente, los objetivos son una parte de la formulación de la estrategia.⁵⁷

El desarrollo de una estrategia en una empresa se comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial. A través de este análisis de los componentes de una empresa, el emprendedor podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno. (Cuadro 16)⁵⁶

De acuerdo con Hill y Jones, la implementación de la estrategia está compuesta por cuatro etapas. Dos referidas a realización de acciones de adecuación en los ámbitos organizacionales de Estructura y Sistemas de Control; una referida a la adecuación de la estrategia, la estructura y los controles; y otra relacionada con el manejo de conflictos, la política y el cambio.⁵⁸

PLAN DE MARKETING

La mercadotecnia puede tener diferentes significados dependiendo el tipo de persona que lo describa.

El diccionario Webster define a la mercadotecnia como “el acto o proceso de vender o comprar en un mercado” Algunos otros lo definen la mercadotecnia como un lugar específico en donde los bienes son vendidos al mayoreo o al menudeo.⁵⁹

Hal B. Pickle y Royce L. Abrahamson describe la mercadotecnia como la forma por la cual la empresa llegará a sus clientes y los tendrá dentro del mercado determinando. Dentro del plan de negocio es la sección que describe los beneficios que el producto o servicio ofrecerá al cliente, y el tipo de mercado que existe en el. Se debe presentar las estrategias de marketing, incluidos los métodos de identificar y atraer a los clientes; la estrategia de la fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de fuerza de ventas y los canales de distribución; los tipos de promociones de ventas y publicidad; y las políticas de crédito y de fijación de precios.⁵⁹

Jeromy McCarthy lo describe como las cuatro P (productos, precios, plaza, promoción). Sin embargo coinciden en definirla como proceso no exacto pero que es capaz de dar un acercamiento a la realidad, con el propósito de comprender al ser humano y a las empresas como consumidores de servicios y productos. La mercadotecnia tienen a capacidad de crear escenarios de consumo y ayudar a incidir para el cambio de conductas sociales, como por ejemplo las campañas masivas de vacunación, en las cuales apoyan a creación de conciencia ciudadana sobre la importancia de esa acción de salud pública.⁶⁰

Todo proceso de mercado debe llevar la obtención de beneficios como el valor fundamental de cualquier relación cliente-vendedor y más en los servicios de salud, pues se tiene la oportunidad de poder interactuar toda la vida con el cliente.

Estos beneficios debe ser claro, identificables y de valor agregado para paciente, entidades de salud, profesionales de salud y la sociedad en general; para que a lo largo de esta relación se genere un proceso permanente de venta de servicios.⁶¹

La pregunta que se debe formular al iniciar un pequeño negocio es la siguiente: ¿Cuál es el significado correcto de la mercadotecnia en relación con mi empresa? El significado que se le debe darle a la mercadotecnia el emprendedor es “el desarrollo de las actividades del negocio orientadas hacia el flujo directo de bienes y servicios que van del productor hacia el consumidor o cliente”.⁶⁰

El Dr. Juan Gonzalo Alzate Gómez mencionó la importancia de la necesidad del marketing en servicios de salud dando cuatro grandes razones:

- Regulaciones legales
- El aumento de ventas de profesionales y entidades
- Cliente más informados y exigentes
- Tecnologías rápidamente cambiantes

Por otra parte también hacen mención los problemas de aplicación que tienen los servicios de salud al aplicarlos. No quiere decir que no los podamos aplicar, sino que son elementos a tener en cuenta la aplicación de la estrategia comercial.⁶¹

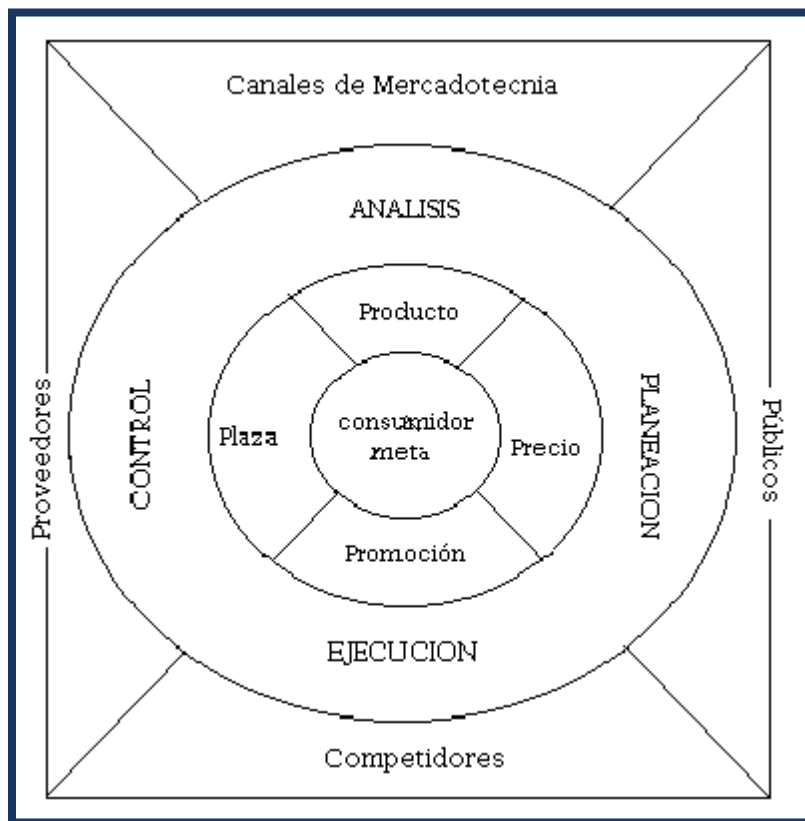
- Mayor complejidad una relación comercial
- Mayor incertidumbre en la compra
- El valor de la experiencia como factor para decidir una compra
- Mayor dificultad para la diferenciación
- Estandarización de la calidad
- Falta de conciencia de que cada empleado es el mejor vendedor
- Falta de conocimientos sobre el mercadeo

Para una empresa que presta servicios de salud se debe realizar una mercadotecnia integral, una empresa proyectada al entorno que cumpla con su misión y la proyecte a la sociedad, puede fallar el sistema de trabajo pero el recurso humano es lo más importante. La gerencia tiende a ser descentralizada y facilitadora.⁶²

También debe:

- Delegar
- Confiar en el recurso humano
- Trabajar en equipo
- Aceptar el riesgo
- Aceptar el cambio y se debe adaptar a él, o lo genera si es el caso, aprovecha las oportunidades y es la principal característica de orientación al mercadeo.

El objetivo principal de la mercadotecnia ha variado considerablemente con el paso del tiempo. Este cambio se refleja en el énfasis dado al “concepto de mercadotecnia”. El concepto de mercadotecnia se define como “un modo de vida en el cual todos los recursos de una organización se movilizan para crear, estimular y satisfacer al cliente, obteniendo una ganancia”. La importancia para un pequeño emprendedor radica en la toma de decisiones relacionadas con su negocio y que estas estén bien orientadas a la máxima satisfacción del cliente. Es de suma importancia destacar en el mercado y ser reconocidos por los clientes, es decir, que su identificación se fácil y que cree memoria en los pacientes, para ello es importante contar con publicidad llamativa, y de fácil acceso al consumidor (Cuadro 17).^{60,61,62}



CUADRO 17 FUENTE: <http://cpinac.webs.com/Marketing%20Guia%20Clases.pdf>

MERCADOTECNIA EMPRESARIAL O COMERCIAL

Según la Asociación Americana de Mercadotecnia: “la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.”

Para el Instituto Británico de Mercadotecnia es: “el proceso responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y requerimientos del consumidor”

Las premisas básicas de la mercadotecnia son:

1. Identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales.
2. Satisfacer estas necesidades.
3. Realizar el intercambio con el beneficio para el vendedor y el comprador.⁶³

Las organizaciones lucrativas y no lucrativas realizan actividades de mercadotecnia. Se comercializan productos, servicios e ideas que benefician a consumidores, empresas y países enteros. La Mercadotecnia comercial crea el valor para el cliente pero al mismo tiempo, crea la utilidad monetaria para la empresa. “La mercadotecnia intenta tener lo que el mercado quiera, en el lugar, en el momento, en la forma y al precio que se desea, y al mismo tiempo, aporta una utilidad para la organización.”⁵⁹

MERCADOTECNIA SOCIAL

La Mercadotecnia Social nace en 1971, cuando Philip Kotler y Gerald Zaltman se dan cuenta que los mismos principios de la mercadotecnia que se usan para vender productos tangibles al mercado y se pueden usar para “vender” ideas, actitudes y comportamientos.

Philip Kotler define a la Mercadotecnia Social como: “el uso de principios y técnicas de mercadotecnia para influenciar a la audiencia meta a aceptar, rechazar, modificar o abandonar algún comportamiento para el beneficio del individuo, del grupo o de la sociedad.”⁶²

Alan Andersen en 1995, señala que la Mercadotecnia Social es la aplicación de las tecnologías de la mercadotecnia comercial para el análisis, planeación, ejecución y evaluación de los programas diseñados para influenciar el comportamiento voluntario de la audiencia meta tratando de mejorar su bienestar personal y el de su comunidad.⁵⁹

La mercadotecnia social va más allá del diseño y realización de una mera campaña publicitaria, en ella se debe establecer un plan, diseñar una estrategia y utilizar las herramientas de la mercadotecnia comercial tales como: la investigación de mercado, aplicación de mezcla de las **P's**, implementación y evaluación.

El propósito de la mercadotecnia social es crear conciencia sobre un tema específico, lograr la aceptación de una conducta deseada y modificar el comportamiento para el beneficio individual, grupal o comunitario. Las estrategias de mercadotecnia social se dirigen hacia las personas que desean o necesitan cambiar o mejorar un comportamiento, o cuyo comportamiento pone en riesgo su calidad de vida, bienestar y seguridad individual o colectiva e intentan influenciarlas para aceptar, adoptar, modificar o abandonar una conducta determinada.⁶³

Es muy frecuente que en la búsqueda para generar el cambio de actitudes, el incremento del conocimiento y en la motivación para el uso de servicios o cambios en el comportamiento individual o colectivo, el término mercadotecnia social se reduzca y sea utilizado como sinónimo de realización de una campaña publicitaria o de una campaña en medios masivos. Pero la mercadotecnia social es una disciplina que abarca mucho más que la acción de la comunicación social y la publicidad, aunque estas son sus componentes integrales.⁶⁵

Contrario a lo que usualmente se cree, la Mercadotecnia Social no es un proceso rápido y sin planeación que se dedique sólo al uso de medios masivos de comunicación; es principalmente, un llamado a la acción individual y colectiva con un plan integrado, basado en mejores prácticas de intervenciones orientadas hacia la obtención de un beneficio social. La evidencia y la experiencia internacional muestran que si la mercadotecnia social es aplicada adecuadamente y en el contexto apropiado, puede constituirse como un poderoso conjunto de herramientas capaces de generar un impacto sobre el comportamiento social (Cuadro 23).⁶⁵

Mercadotecnia Social es:	Mercadotecnia Social no es:
1. Una estrategia diseñada para promover el cambio de comportamientos	1. Hacer trípticos, carteles, folletos
2. Un llamado a la acción individual y colectiva	2. Elaborar un lema, slogan o un mensaje
3. Un plan integrado, basado en mejores prácticas de mercadotecnia con beneficio social	3. El uso exclusivo de medios masivos de comunicación
4. Un eficiente uso de recursos para la promoción de hábitos y comportamientos	4. Un proceso rápido y sin planeación
	5. Promoción de la imagen institucional

CUADRO 23 FUENTE: Secretaria de Salud. Manual de mercadotecnia social en salud

¿Qué es lo que hace diferente a la Mercadotecnia Social entre per I?

1. Que identifica las necesidades de la población y, según estas y otras características (demográficas, sociales, etc.), segmenta al público objetivo
2. Que se orienta hacia el público objetivo
3. Que enfatiza la modificación de comportamientos
4. Que promueve el cambio voluntario
5. Que está basada en la mezcla de la mercadotecnia comercial (Cuadro 18).

La mercadotecnia social trata de:



CUADRO 18 FUENTE: Secretaria de Salud. Manual de mercadotecnia social en salud

MARCA

Los consumidores perciben una marca como una parte intrínseca del producto, y la marca puede agregarle valor a un producto. Una marca es un nombre, término. Signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de la competencia.

- Nombre de la marca: la parte de una marca que puede vocalizarse, la parte pronunciable, ejemplo: Colgate, Oral B, Dentalia, etc.
- Logo de la marca: la parte de una marca que puede reconocerse pero que no es pronunciable, como un símbolo, diseño o color o letras distintivas.
- Marca registrada: una marca o parte de una marca que tiene protección legal porque es propiedad exclusiva. Una marca registrada protege los derechos exclusivos del vendedor a usar el nombre o el logro de la marca.
- Derechos de autor: El derecho legal exclusivo para reproducir, publicar y vender la forma y el contenido de una obra literaria o artística.⁵³

La investigación del mercado constituye una de las funciones básicas de la mercadotecnia. En el caso específico de negocios de prestaciones de salud es a

un más importe, ya que el emprendedor o empresario debe conocer perfectamente el estado de salud-enfermedad de la población en la cual pretenda ofertar su servicio. Los índices epidemiológicos juegan un papel muy importante en este apartado, estos arrojarán una realidad más certera sobre las necesidades del consumidor y a su vez podemos desarrollar las estrategias de marketing apropiadas a la satisfacción del consumidor.⁶¹

En el plan de marketing se desarrolla la imagen y publicidad que daremos a nuestro servicios, en base a todo la estructura anterior haremos de conocimiento público quienes somos, que ofrecemos y porque somos la mejor opción.⁶²

EL MERCADO

Otro punto que no debemos olvidar es conocer a fondo el mercado, es decir las personas que comprarán el servicio.

David H. Bangs señala la importancia de decidir qué clientes preferir, a qué mercado introducirse o cuál abandonar y la importancia de hacerlo cuidadosamente. El entrar o abandonar un mercado es una estrategia de gran trascendencia que requiere una meticulosa planeación. Un negocio necesita de clientes que compren el producto a un precio que le reditúe utilidades; estos deben ser en cantidad suficiente y por un largo periodo, con la finalidad de mantener vivo el negocio y lo más importante en crecimiento.⁶²

La identificación de su mercado requiere de un raciocinio lógico y responderse: ¿Quién necesita el o producto o servicio?

Se debe empezar con su experiencia en el negocio lo que sabe de él, empezar con aquellos que se estimen serán mejores clientes una vez iniciado su negocio.

Las preguntas que se deben responder son:

1. ¿Cuáles son sus mercados?
2. ¿En cuáles de ellos están presente?
3. ¿Qué productos están comprándose en esos mercados?
4. ¿Quién está comprando esos productos?
5. ¿Cómo caracterizaría a sus mercados? Se debe elegir al mejor cliente y prospectos, para eso se deben tener en cuenta algunos criterios:

a. Para individuos

- Edad
- Sexo
- Clase social
- Pasatiempos
- Estilo de vida

- Nivel de educación
- Ocupación
- Nivel de ingresos

6. ¿Por qué estas personas le compran a mi empresa?
7. ¿Por qué nos compran a nosotros y no a la competencia?
8. ¿Qué es lo que nos compran? ¿Cuándo nos lo compran?
9. ¿Cómo y dónde podremos encontrar más personas como ellos?
10. ¿Cuál es el tamaño del mercado?
11. ¿Qué personaje del mercado atiende?
12. ¿Cuál es el crecimiento potencial de su mercado?
13. ¿En tanto el mercado crece, su participación aumenta o disminuye?
14. ¿Qué tan competitivo es el mercado?
15. ¿Cómo atraerá y mantendrá esos mercados?
16. ¿Cómo puede expandir esos mercados?⁵⁹

Segmentar y clasificar a sus clientes incluso tiene sentido en los negocios más pequeños. Con ello se logra especificar el mercado y no perder tiempo, esfuerzo y dinero en aquellos que no será un consumidor potencial. No debemos olvidar medir el tamaño del mercado. Tener pocos clientes puede reducir la vida del negocio hasta llegar a salir del mercado. Al desenvolver las preguntas podemos obtener futuras estrategias.⁶³

Por tanto, el término mercado se define como un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad de gastarlo. La demanda del mercado de cualquier producto o servicio tiene tres factores que deben considerarse: personas con necesidades, poder de compra y comportamientos en la compra. Existen diferentes tipos de mercado. (Cuadro XX)

Mercado potencial:

- Competidor directo.- producto igual
- Competidor indirecto.- variantes en, calidad, precio
- Competidor sustituto.- satisface necesidad pero diferente categoría.

Mercado de exclusión o de consumidor absoluto:

- Personas que no cumple características de compra de producto o no lo compraría (excluirlo)

Mercado virginal

- Ni los competidores ni nosotros estamos en el.
- Disponible inmediato.- ahorita, poder de compra, disponibilidad de compra
- Disponible mediato: se necesita concientización de consumo
- No disponible económicamente.- menos de 5 salarios mínimos

Mercado penetrado

- Mercado cautivo.- alta fidelidad de compra
- Mercado compartido.- conmigo y la competencia
- Mercado de negociación.- tengo un pie dentro del mercado

Una vez conociendo la diversidad se debe identificar el mercado en el que se pretende desarrollar. La selección de los mercado metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.⁶²

Es necesario identificar a los consumidores que debido a sus características podrían necesitar o preferir mas su producto que otros grupos, para ello se realiza la segmentación de mercados, la cual consiste en dividir el mercado en partes lo más parecidas posibles.

Teniendo identificado el mercado, desarrollar un perfil del cliente a tratar nos dará una idea más certera de las necesidades a cubrir y las estrategias para lograrlo. (Cuadro 25).

Geográficas	Psicografía	Conductuales	Demográficas
<ul style="list-style-type: none"> • Región o país del mundo • Región del país • Tamaño de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social • Estilo de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social • Estilo de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Tamaño de la familia • Ingresos • Ocupación • Educación • Religión • Raza • Nacionalidad

Cuadro 25. Perfil del cliente.

Se debe tener bien en claro que se no puede atraer a todos los compradores del mercado, ya que los compradores son numerosos, están muy dispersos o son muy variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra.

Cabe hacer mención que la mayoría de la información requerida para el desarrollo mercado se encuentra desde un principio del plan (antecedentes de la empresa) todo va entrelazado y buscando el mismo fin sin perder la esencia inicial.⁵⁹

NICHO DE MERCADO

Según Philip Kotler, un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha (que el segmento de mercado). Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Este debe tener necesidades o deseos específicos y parecidos, existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos, existe la capacidad económica, requiere operaciones especializadas, existen muy pocas o ninguna empresa proveedora y debe tener tamaño suficiente como para generar (Cuadro 19).⁶³



Cuadro 19 tipos de mercados

MEDICIÓN DE LA DEMANDA

La demanda es el volumen total de clientes que comprarían, en un área geográfica. Con estos datos, se puede hacer un pronóstico de ventas para un producto en particular, calcular materias primas y planear la producción de unidades. A su vez se debe hacer una identificación de la competencia. La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios iguales o diferentes a los míos, que podrían satisfacer las mismas necesidades. Para ello se debe averiguar ventajas y desventajas de mis productos en comparación con los de la competencia, saber los beneficios que tienen mis clientes al comprarme a mí en vez de a la competencia, identificar los beneficios que ofrecen mis competidores y conocer las estrategias que usan mis competidores para vender sus productos.

Todos estos datos están plasmados de un inicio al desarrollar la estructura del negocio, no se pretende repetir la información si no explotarla, de manera que nos revele lo necesario para ser líderes en el mercado. Este apartado tiene el objetivo de analizar todos los datos recabados. (Cuadro 20)^{59,62}

VARIABLE	ANALISIS	MERCADO META
GEOGRAICAS	El estudio de mercado marco la viabilidad de poner un consultorio dental, así como las poblaciones con mayor poder adquisitivo (INEGI).	<ul style="list-style-type: none"> • La región: México • Densidad: Zonas urbanas • (Querétaro, Nuevo León, Chihuahua, Área Metropolitana, Aguas Calientes, Tamaulipas, Sonora, Sinaloa, Guanajuato.
DEMOGRAFICAS	El estudio arrojó las siguientes variables que de cierta manera determinan la viabilidad del negocio:	<ul style="list-style-type: none"> • EDAD: entre 25 Y 49 años • Ciclo vida familiar: familias. • Ocupación: profesionistas, dueños de su negocio, comerciantes • Clase social: media y media alta
SICOGRAFICAS	En éste se analizó las expectativas esperadas en un servicio de salud dental.	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que esperan un servicio de calidad
COMPORTAMIENTO DE COMPRA	El estudio de mercado analizó el índice al consumo, el nivel de disposición y la sensibilidad al factor comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de consumo: personas que acuden a revisión 1 vez al año y se preocupan por su salud • Nivel y disposición: interesados, y dispuestos a probar. • Sensibilidad y factor comercial: calidad y servicio

Cuadro 20 FUENTE: Majaro Simon, La esencia de la mercadotecnia.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Incorporar un producto o servicio al mercado no es nada fácil. Diferenciar sus productos o servicios de los de la competencia parte del conocimiento profundo del producto o servicio. Uno de los aspectos más importantes del plan de negocios es justificar que el producto y en este caso muy específico un servicio odontológico va a satisfacer los gustos y las necesidades del mercado. Es importante contestar las siguientes preguntas que ayudaran a comprender mejor la posición del mercado y le permitirán explicar que es lo “especial” de su negocio.
61

La pregunta clave no es: “¿Cuál es el servicio?” sino:

1. ¿Qué vende? No solo se venden solo tratamientos: amalgamas, resinas, extracciones, limpiezas, etc. Los clientes en este caso los pacientes también buscan ofertas, tratamientos de calidad, limpieza en el trabajo, variedad de tratamientos, facilidades de estacionamiento, y amabilidad, es decir se vende un servicio de atención integral en salud bucal.
2. ¿Cuál es la diferencia entre su producto y el que ofrece la competencia? El cliente o consumidor buscan beneficiarse al comprar en el negocio. No se puede competir en todos los aspectos, por lo que la estrategia radica en dominar un nicho del mercado local diferenciado a su producto. En este caso el odontólogo debe identificar perfectamente cuál será su producto estrella y por qué este producto destaca en entre la competencia. Atención integral: odontología por especialidades, apoyo de consultas medicas y psicológicas.
3. Si el producto o servicio es nuevo, original o notable. ¿Qué lo hace diferente? ¿Qué es lo que motivara a la gente a preferirlo? La introducción de productos nuevos al mercado es difícil y puede significar costos extremadamente altos. Manejo de estrés, uso de tecnología como cámaras intraorales, odontología estética, etc.
4. ¿Si su producto o servicio no son únicos y especiales, qué hará que la gente le compre a usted? ¿La atención?, ¿La amplia gama de servicios? Facilidades de pago; manejo de tarjetas de crédito, seguros dentales, descuentos por tratamientos completos, etc.

El éxito del negocio viene de satisfacer las necesidades del mercado.⁵³

Las decisiones de promoción incluyen la selección de los métodos que van a utilizarse en la comunicación con los clientes meta. Los métodos de promoción comprenden publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

La promoción trata de informar, recodar y persuadir a los clientes meta acerca de la organización y sus productos. Con este objetivo, la organización primero debe captar su atención. Es necesario desarrollar interés, despertar deseo y generar acción, a esta secuencia se le conoce como el proceso AIDA.

PUBLICIDAD DEL PRODUCTO: Se enfoca a promover específicamente bienes y servicios identificados. La publicidad requiere: definir el blanco de la publicidad, definir los objetivos de la publicidad, presupuesto, estrategia creativa, seleccionar medios publicitarios y evaluar la efectividad.

PROMOCION DE VENTAS: Las actividades de promoción de ventas agregan valor al producto porque los incentivos no lo acompañan ordinariamente. Los incentivos están diseñados para inducir a los clientes finales y a los intermediarios a que compren y para persuadir a los vendedores de la compañía a que vendan.

RELACIONES PÚBLICAS: Es la comunicación diseñada para corregir impresiones erróneas, mantener la voluntad de los públicos de la organización y explicar las metas y propósitos de la organización. Los anuncios principalmente tratan de crear o enaltecer una imagen positiva para la organización.⁵⁶

A partir de esto se pretende dar sentido y dirección al tipo de mercadotecnia que atraerá a nuestro nicho de mercado y volverá atractivo nuestro negocio. Describir **las cuatro P** (productos, precios, plazas, y promociones) que reflejen lo que queremos ofrecer. (Cuadro 28)⁶⁴



CUADRO 28 FUENTE Kotler, Philip, Mercadotecnia

PRODUCTO

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

- 1.- Elementos del producto
- 2.-Ciclo de vida del producto
- 3.- Manejo de líneas
- 4.-Desarrollo de nuevos productos
- 5.- Marcas

En este específico caso, el producto será el servicio que prestaremos y todo lo que esto conlleva, desde el tipo de atención que se brindara; la calidad, características, las instalaciones, estilo, distribución y crédito, atributos del producto, garantía, etc. con la finalidad de dar un beneficio inherente al consumidor. (Cuadro 21) ⁵⁹

Ejemplo

Producto	Servicio de salud dental
<p>servicios a brindar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico y Prevención • Restaurativo Básico • Procedimientos Quirúrgicos Menores • Endodoncia • Prótesis • Remoción de Terceros Molares • Estética
<p>Características</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Historia clínica y rx panorámica a todos los pacientes • Tiempo de espera máx. 5 mint. • Utilizar cámara intraoral en cada cita • Firma del paciente por cada tratamiento • Manejo del dolor y estrés • Música suave y tranquila • Aroma agradable y suave en el ambiente • Personal suficiente y capacitado para cada área • Personal de trabajo uniformado con pijama, bata y barreras de protección • Diferente formas de pago • Atención cálida y oportuna • Instalaciones limpias y amplias • Atención telefónica • Citas programadas y confirmadas vía

	telefónica
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cubículo por especialidad y área • Sala de espera cómoda y con distractores • Limpias • Garrafón de agua para pacientes • Fácil acceso • Estacionamiento
Estilo	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de color • Diseño y decoración • Iluminación • Aptitudes del personal
Distribución y crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Citas de 1 hora a 1:30 max. Dependiendo de la complejidad • Atención por especialidades • Formas de pago; efectivo inmediato, pagos programados, tarjeta de crédito, depósitos bancarios, recibo de honorarios, etc.
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> • Estipulada en tiempo y por tratamiento. • Especificar condiciones • Firmada y acepta por el paciente • De atención inmediata
Beneficios inherentes	<ul style="list-style-type: none"> • Salud bucal • Prevención • Diagnósticos oportunos • Satisfacción absoluta

Cuadro 21 FUENTE Fernández Valiñas R. Introducción a la mercadotecnia

DEFINIR PRECIOS

Fijar precios es de suma importancia a la hora de desarrollar las estrategias de comercialización o mercadotecnia. Si bien el establecer precios no es cosa fácil si podemos contar con reglas básicas que faciliten la tarea.

1. **PRECIO** = *PRODUCTO* + *SERVICIO* + *IMAGEN* + *GASTOS* + *UTILIDADES*
2. Determinar los objetivos de su política de precio
3. Establezca rangos de precios
4. Seleccione mecanismos flexibles para fijar precios.

Al igual que en los apartados anteriores el definir precios ayudara al desarrollo de estrategias, políticas, marketing y el plan financiero.⁶²

El precio de los productos y servicios es una de las decisiones más importantes que un pequeño negociante tiene que tomar. Los precios que se establecen fijan la imagen en el público consumidor y casi siempre determinan el volumen de negocios que recibirá. Además, cada tipo de negocios pequeños, tienen diferentes prácticas de precios.⁴⁸

Se cuantifica sobre el producto o servicio un precio que resulte justo para los clientes con una ganancia justa para la compañía. Las políticas de precio deben proporcionar una guía para un determinado número de áreas. Los precios deben fijarse de acuerdo con el mercado potencial que la empresa busca proveer. Deben tomarse en cuenta las estrategias de precios de los competidores. Las decisiones acerca de la fijación de precios deben incluir consideraciones acerca de si adoptan o no precios específicos, sin variación, o bien utilizar precios variables o una política de precios fijos.⁶⁰

Las empresas prestadoras de servicio casi siempre cobran por el número de horas invertidas en proporcionar los servicios. Algunos incluso cobran una cantidad por el hombre que proporciona el servicio principal y otra tarifa por el ayudante. Esta tarifa por hora incluye no sólo salarios de servicio sino también los costos indirectos, y todos los otros costos, (excepto trabajos de laboratorio), y un margen de ganancias. Algunas empresas cobran por el número de horas efectivas invertidas en el servicio. Otras cobran el número de horas promedio que el trabajo hubiera requerido, sin importar el tiempo invertido.

Existen diferentes tipos de costos a considerar para poder establecer el precio que tendrá cada servicio que ofrezcamos: costos fijos, costos variables, factor demanda y factor psicológico. (Tabla 5 , 6, 7)^{59,60,61}

COSTOS FIJOS

Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción. Los costos fijos se consideran como tal en su monto global, pero unitariamente se consideran variables. Ejemplo el costo del alquiler del consultorio durante el año es de \$42,000.000 por lo tanto se tiene un costo fijo mensual de \$3,500.000, en el mes de enero se atendieron 75 pacientes y el mes de febrero se atendieron 96; por lo tanto el costo fijo de alquiler por paciente para enero es de \$46.66/u y el de febrero es de \$36.35/u. (cuadro 14)⁴⁰

Estos costos también tendrán que ser amortizados en el tiempo de vida esperado, para poder obtener el costo por mes y a su vez por cada tratamiento realizado. (Tabla 6)⁴⁰

EJEMPLO:

COSTOS FIJOS

equipo	por mes	horas la mes	por hora tx	
renta	3500	192	\$	18.23
luz	500	192	\$	2.60
agua	600	192	\$	3.13
telefono/internet	450	192	\$	2.34
seguro de vida	500	192	\$	2.60
seguro de gastos medicos mayores	450	192	\$	2.34
seguro para el retiro	350	192	\$	1.82
sueldo	8000	192	\$	41.67
vacaciones	1000	192	\$	5.21
total			\$	79.95

Tabla 6 FUENTE DIRECTA

COSTOS AMORTIZADOS

equipo	costo	tiempo de vida en años	costo anual	costo mensual	por hora
unidad dental	\$ 30,000.00	10	\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ 1.20
rayos x	\$ 20,000.00	10	\$ 2,000.00	\$ 166.67	\$ 0.80
compresora	\$ 3,000.00	5	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 0.24
gabinetes	\$ 18,000.00	10	\$ 1,800.00	\$ 150.00	\$ 0.72
pieza de alta	\$ 2,500.00	3	\$ 833.33	\$ 69.44	\$ 0.33
pieza de baja	\$ 2,500.00	3	\$ 833.33	\$ 69.44	\$ 0.33
autoclave	\$ 12,000.00	7	\$ 1,714.29	\$ 142.86	\$ 0.69
lampara para resinas	\$ 3,000.00	4	\$ 750.00	\$ 62.50	\$ 0.30
escareador	\$ 6,000.00	4	\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ 0.60
instrumental propio de odontologia	\$ 18,000.00	6	\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ 1.20
pc	\$ 5,000.00	5	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 0.40
impresora	\$ 3,500.00	5	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 0.28
paquete adminitrativo y papeleria	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00	\$ 250.00	\$ 1.20
infraestructura propia del consultorio	\$ 14,000.00	10	\$ 1,400.00	\$ 116.67	\$ 0.56
equipo de limpieza	\$ 300.00	6 meses	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 0.24
uniforme basico	\$ 1,200.00	6 meses	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 0.96
total			\$ 22,380.95	\$ 2,094.25	\$ 10.07

TABLA 7 FUENTE DIRECTA

COSTOS VARIABLES

Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchos tratamientos el costo variable es alto. Unitariamente el costo variable se considera Fijo, mientras que en forma total se considera variable. Ejemplo: el costo de material directo por un tratamiento “x” es de \$1.500. En el mes de marzo se produjeron 15.000 tratamientos y en el mes de abril se produjeron 12.000 tratamientos, por lo tanto, el costo variable total de marzo es de \$22.500.000 y el de abril es de \$18.000.000, mientras que unitariamente el costo se mantiene en \$1.500/u.⁴⁰

Estos costos están valuados en **valor presente** ya que; permite apreciar las diferencias que existen por el hecho de poder disponer de un Capital en distintos momentos del tiempo, actualizados con diferentes tasas de descuento. Es así que el valor presente varía en forma inversa el período de tiempo en que se recibirán las sumas de Dinero, y también en forma inversa a la tasa de Interés utilizada en el descuento.⁶⁶

En estos costos se deben tener perfectamente bien especificados por material a usar en cada tratamiento y con ello obtendremos el costo total por cada procedimiento realizado. (Tabla 8)⁴²

Costo unitario por material

material	cantidad	costo	rendimiento	costo unitario
guantes	50 pares	\$ 110.00	50	\$ 2.20
cubre bocas	50 piezas	\$ 45.00	50	\$ 0.90
careta	1 pieza	\$ 23.00	3	\$ 7.67
eyector	100 piezas	\$ 65.00	100	\$ 0.65
campos	50 piezas	\$ 25.00	50	\$ 0.50
rollo de algodón	1 pieza	\$ 10.00	25	\$ 0.40
cepillo profilactico	1 pieza	\$ 5.00	1	\$ 5.00
copa de hule	1pieza	\$ 8.00	1	\$ 8.00
pasta abrasiva	1 frasco	\$ 60.00	100	\$ 0.60
vasos	50 piezas	\$ 25.00	50	\$ 0.50
pañuelos	100 piezas	\$ 23.00	100	\$ 0.23
anestisico	50 piezas	\$ 120.00	50	\$ 2.40
aguja	100 piezas	\$ 54.00	100	\$ 0.54
fresa de diamante	1 pieza	\$ 15.00	1	\$ 15.00
fresa de carburo	1 pieza	\$ 18.00	1	\$ 18.00
fresa para pulir	1 pieza	\$ 23.00	1	\$ 23.00

Cuadro 8 FUENTE DIRECTA

FACTOR DEMANDA

Es el costo que se encuentra en el mercado, el cual será referencia para poder establecer márgenes de competitividad y ser un servicio líder en el mercado, no hay que olvidar el tipo de mercado al que cada uno va dirigido. Ejemplo: encontramos que el costo más alto por una resina en el mercado es de \$900 y el más bajo es de \$ 350; tenemos un margen entre esas 2 cantidades para establecer nuestro precio y ser atractivos y competitivos al mercado. Hasta este punto el costo se considera mínimo aceptable para no tener perdidas o lo que en finanzas se conoce como números rojos y que exista una ganancia.⁴²

FACTOR PSICOLOGICO

Este suele ser el más complicado de todos ya que aquí intervine la percepción de cada empresario-consumidor respecto al costo adecuado y/o justo para cada servicio prestado, en este apartado entra la modificación de precios por consumidor, el juego que se genera entre vendedor-cliente a la hora de realizar la compra. Aquí es donde pondremos tope a la ganancia que deseamos obtener. Ejemplo: se presenta un paciente para realizarse resinas y tiene posibilidades de pago inmediato por cuadrante se cobra costos unitario por resina y no por cuadrante. Se presenta paciente que necesita endodoncia y rehabilitación con prótesis fija, pero no tiene las posibilidades de cubrir el costo total, se negocia un descuento de 20% pagando cantidades pequeñas en cada cita. (Tabla 10)⁴⁰

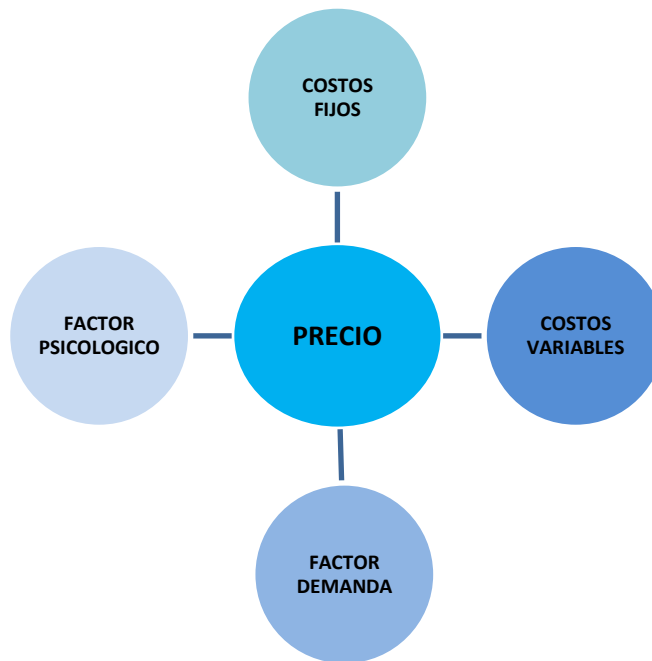
Por tanto:

PRECIO = COSTO FIJO + COSTO VARIABLE + FACTOR DEMANDA + FACTOR PSICOLOGICO

TRATAMIENTO DE PROFILAXIS.

PRECIO MINIMO ACEPTABLE				PRECIO MAXIMO			
Costos Variable		Costo Fijo		Factor Demanda		Factor Psicologico	
guantes	\$ 2.20	renta	\$ 18.23	costo mas alto en el mercado	\$ 900.00	percepcion personal	\$50
ubre bocas	\$ 0.90	luz	\$ 2.60	costo menor en el mercado	\$ 400.00		
careta	\$ 7.67	agua	\$ 3.13	la media	\$650		
eyector	\$ 0.65	telefono/internet	\$ 2.34				
campos	\$ 0.50	seguro de vida	\$ 2.60				
algodón	\$ 0.40	seguro de gastos medicos mayores	\$ 2.34				
cepillo profilact	\$ 5.00	seguro para el retiro	\$ 1.82				
copa de hule	\$ 8.00	sueldo	\$ 41.67				
pasta abrasiva	\$ 0.60	vacaciones	\$ 5.21				
vasos	\$ 2.50	amortizacion del equipo	\$ 10.07				
pañuelos	\$ 0.25						
total	\$ 28.67	total	\$ 90.02				
PRECIO FINAL AL PUBLICO : \$700							

Tabla 10 FUENTE DIRECTA



Cuadro 22 FUENTE DIRECTA

PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

También se le conoce con el nombre de distribución. Incluye los canales intermediarios que se usarán para que el producto llegue al consumidor final, que en el caso específico de los odontólogos será; el consultorio, clínica, hospital, etc.

La distribución se refiere generalmente a las actividades necesarias para poner el servicio a disposición del mercado meta, es decir el alcance y formas de llegar a él. El canal de distribución será uno de los factores fundamentales a considerar, pues tiene un efecto importante sobre el concepto que deseamos vender, desde la ubicación del lugar: en una centro comercial, en el segundo piso, en un local sobre una avenida transitada, con estacionamiento, sala de espera, baños para pacientes, cantidad de cubículos, etc.⁵⁴

A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que ofrecemos, mayor cantidad de ventas. De muy poco sirve tener un producto de excelente calidad y precio, cuando es difícil encontrarlo. Para la gente es muy molesto tener deseos de adquirir un producto de difícil acceso.⁵²

La localización del negocio influye en el éxito del negocio. Cuando se inicia el negocio, primero se debe localizar el sitio ideal y después trate de ubicarse dentro de sus posibilidades:

$$\text{RENTA} = \text{COSTO DEL ESPACIO} + \text{PUBLICIDAD}$$

Una vez que se conozca el espacio que se necesita y se esté convencido del tipo local que se requiere, se podrá consultar costos y disponibilidad de locales.

Gumpert alude la importancia de elegir el mejor lugar, no dejarnos llevar por el costo de este porque es reducido. El costo de las rentas está determinado por la oferta y demanda, por lo que un precio reducido puede significar una localización desafortunada.⁴⁵

En este apartado los autores refieren responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la dirección de su negocio?
2. ¿Cuáles son las principales características físicas del local que ocupa?
3. ¿Renta o el lugar que ocupa es de su propiedad?
4. ¿Qué mejoras requiere el lugar y cuanto costarían?
5. ¿Dispone de autorización oficial para instalar su negocio precisamente en ese lugar?
6. ¿Qué otros negocios existen en esa zona?
7. ¿Por qué escogió ese sitio?
8. ¿Por qué razón es la localización idónea para el negocio?

9. ¿Cómo afecta el sitio seleccionado a sus costos de operación?

Importante mantener monitoreada la zona una vez ya puesto en marcha el negocio, de esta forma podremos anticiparnos a los cambios y llevar una estadística del tiempo que se lleve en el negocio y poder identificar tendencias de largo plazo.

También es importante de conocer a la competencia y para ello se debe considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los 5 competidores más cercanos?
2. ¿Cuál es la situación de sus negocios, están creciendo o decreciendo?
3. ¿En qué se parecen, o se diferencian, sus operaciones?
4. ¿Se ha aprendido algo al observar sus operaciones?
5. ¿Cómo pueden mejorar su operación frente a la de ellos?

El objetivo de este apartado es facilitar la observación de prácticas de los competidores y evitar caer en los mismos errores. El observar cuidadosamente a la competencia puede llegar a alterar las estrategias básicas y modificar el tipo de trabajo para competir más eficazmente. Esto se debe volver un proceso continuo, ya que los mercados cambian constantemente y el éxito atrae competidores.⁴⁶

Tener en claro lo que queremos y hacia dónde vamos, conocer el contexto al cual estaremos expuesto facilitara de sobre medida la elaboración del plan de negocios y poder defender el plan ante los inversionistas y que sea factible para la obtención de un crédito.

Ejemplos

- En una local de 120 m² sobre una avenida principal
- Estacionamiento para 4 coches
- Sala de espera cómoda.
- Recepción
- 3 consultorio equipados para diferentes especialidades
- Área de lavado y esterilizado
- Cubilo de estancia para el personal

Para la comercialización de nuestro servicio, la microempresa tiene tres alternativas.

1. Primera entrada: ventajas del ser el primero

2. Entrada paralela: programar su entrada con la del competidor
3. Entrada tardía: el lanzamiento se realiza después de que haya entrado el competidor.⁵⁶

En este caso, debido a que existen otros competidores en el mercado, ya sean grandes o pequeños permite que nuestra microempresa realice lanzamiento luego de dicha competencia, por lo cual hay que identificar tres ventajas potenciales:

1. El competidor habrá absorbido el costo de la educación del mercado
2. El servicio puede revelar fallas que puede evitar el entrante posterior.
3. La microempresa puede conocer el tamaño del mercado.⁵⁹

Al diseñar la estrategia basada en 2 puntos importantes que son: servicio y calidad se dará a conocer el producto por medio de la publicidad y no tanto por la promoción, ya que un producto de calidad no lleva regalos para que sea comprado, es comprado por el hecho mismo de ser de calidad. En la publicidad se debe comunicar características del producto que avalen él porque de su elevado precio.⁶⁰

PROMOCIÓN

Se informa a los clientes acerca del producto, por medio de las funciones de mercadotecnia tales como ventas personales y publicidad. Tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, explicar sus ventajas y convencerlas que el producto cubre sus necesidades mejor que los de la competencia además debe darles otras soluciones alternativas en caso que no satisficiera todo sus expectativas.⁵⁹

Estos son los elementos que constituye una promoción:

- Publicidad: es cualquier forma de comunicarse con el cliente, esto es información de la empresa para dar a conocer a los clientes sus productos, marcas, servicios y precios.
- Impulso de producto: es cualquier forma de promoción del producto utilizada en un corto plazo, se da en épocas o en periodos (navidad, mes de la salud bucal, invierno etc.), entre otros impulsos.
- Ventas personales: va a ser un modo de comunicación y llegar a persuadir a que adquieran se producto o servicio.
- Relaciones públicas: es una forma gratuita, esta tiene impacto consistente a través de los medios de prensa, terceras personas que den a conocer a la empresa de forma gratuita. (Cuadro 23, 24)⁶⁰

PUBLICIDAD	IMPULSO DE PRODUCTO	DE VENTAS PERSONALES	RELACIONES PUBLICAS
Letreros	Ofertas	Labor de convencimiento	Lugares públicos
Televisión	Cupones	Atención personalizada	Escuelas
Radio	Descuentos	Dentro de las instalaciones	Empresas
Internet	Muestras gratis	Venta de pólizas	Recomendaciones
Espectaculares	Degustación		Jornadas de salud

Cuadro 23 FUENTE DIRECTA

MEDIO	MENSAJE	FRECUENCIA	ALCANCE	OBJETIVO
Volantes	Información sobre las características del servicio y empresa	Cada tercer día	Toda la zona postal	Dar a conocer el producto
Anuncio en periódico	Descuentos por temporada navideña	Mes de diciembre	Distrito federal	Atraer nuevos clientes
Espectaculares	Nuestro eslogan	Todo el año	Masivo	Dar a conocer nuestra empresa
Página web	Todo sobre la empresa	Indefinida	Masivo	Detalles del servicio así como de la filosofía

Cuadro 24 FUENTE DIRECTA

Las 4 P's son puntos básicos al momento de armar una estrategia de marketing y mucho más cuando se pretende vender una idea de servicio, el cual es una táctica de utilizar las herramientas más eficaces para el tipo de mercado al que va dirigido, la mezcla de los puntos clave como producto, precio, plaza y promoción es un juego de ideas a realizar con el fin de lograr posicionamiento en la mente del consumidor y utilizarlas con el propósito de vender la idea de un nuevo servicio a la mayor cantidad de gente posibles. La mezcla perfecta que se desea alcanzar es el 100% de calidad y efectividad de cada uno: producto de gran calidad, precio competitivo, plaza y lugares de ventas cercanos al consumidor y publicidad y promoción continua, con la meta de llegar a ser un microempresa reconocida en la Ciudad donde se encuentre y poco a poco ir ganando nuevos mercados y favoreciendo el crecimiento.⁶⁴

PLAN FINANCIERO

La tasa de fracasos de los pequeños negocios indica, que muchos comenten errores fatales cuando se inician en el negocio. También indican que una de las mayores causas de fracasos empresariales es la carencia del capital necesario cuando el negocio se inicia. El odontólogo no es la excepción y como se menciono con anterioridad la inversión al emprender la colocación de un consultorio dental es muy alta y poco accesible para la mayoría de estos. El conocimiento del monto correcto de capital necesario y las posibles fuentes de financiamiento son factores de extrema importancia para el empresario de pequeños negocios. Muchos emprendedores creen de manera equivocada que si son capaces de rentar un lugar, de comprar la maquinaria y de adquirir el inventario inicial, entonces poseen los recursos necesarios para iniciar el negocio. Sin embargo existen otros muchos costos que requieren de una suma de dinero considerable. Las estadísticas refieren que los desembolsos en efectivo durante los primeros meses son mayores que las entradas de dinero que el mismo negocio genera.⁶⁷

Paul Gompers expresa “uno de los principales beneficios de elaborar un plan de negocios es que obliga a los emprendedores a enfrentarse con honestidad a las finanzas de la empresa. Eso se debe a que un plan de negocios no está completo sino hasta que los emprendedores puedan demostrar que todos los maravillosos planes concernientes a estrategias, mercados, productos y ventas en realidad se unificaran para crear juntos una empresa que se mantiene por sus propios esfuerzos a corto plazo y que será rentable a largo plazo”⁶⁷

Este apartado se refiere al dinero - en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), financiación, créditos, empresario, etc. – de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa. También la fluidez los gastos derivados de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la empresa.⁶⁸

Los recursos financieros garantizan el suministro de los medios para adquirir u obtener los demás recursos necesarios para la empresa. Hasta cierto punto, estos recursos definen buena parte de la eficacia de la empresa para alcanzar sus objetivos, ya que le permiten adquirir los recursos necesarios para que sus operaciones tengan un volumen adecuado.⁶⁸

A través del plan financiero se refleja la evolución y estado de la situación económica de la empresa. Independientemente de los objetivos perseguidos por la empresa, refleja la viabilidad económica del proyecto y la capacidad de supervivencia de la empresa.⁶⁸

Hay dos elementos fundamentales a considerar:

BALANCE

Es el estado financiero de la sociedad que consta de las masas patrimoniales: activo y pasivo, que deben ser iguales, pues una es el origen de la otra. (Cuadro 25)

- Activo: conjunto de bienes o derechos de que disponemos. Entre ellos, las inversiones
- Pasivo: origen de los recursos, deudas u obligaciones. Fuentes de financiamiento⁶⁸

ACTIVO	PASIVO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Activo fijo o inmovilizado: (materiales, inmateriales, financiero, ficticio): lugar, maquinas, materiales.... ○ Capital circulante o activo circulante. Definidas por el ciclo de explotación <ul style="list-style-type: none"> - Tesorería - Realizable: clientes, efectos a cobrar, inversiones financieras temporales.... - Existencias 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permanente: <ul style="list-style-type: none"> - Propio: capital social, reservas, resultados y remanentes - Créditos a medio y largo plazo ○ A corto plazo: proveedores, créditos con bancos.

Cuadro 25

Uno de los requisitos más importantes para la puesta en marcha de un negocio, es contar con las adecuadas fuentes de financiamiento. Se trata de disponer de los recursos necesarios para poder mantener la actividad. Estos se pueden obtener por dos vías:

- RECURSOS PROPIOS: son las aportaciones de los socios y los recursos generados por la propia actividad. Los beneficios obtenidos pueden ser distribuidos entre los socios o permanecer en la sociedad. Son recursos que podemos considerar a largo plazo y no exigibles, al ser nuestros.

- FINANCIACIÓN AJENA:
 - Recursos monetarios obtenidos de entidades financieras o de otras fuentes: créditos o préstamos, operaciones de leasing, emisión de obligaciones, bonos, etc., y que pueden ser a largo plazo o corto.
 - Derivados de la actividad habitual, típicamente las deudas a proveedores y que generalmente son exigibles a corto plazo.⁶⁹

A la hora de escoger una fuente de financiamiento, es conveniente tener en cuenta: su objetivo, su duración, su exigibilidad, y nuestras posibilidades de pagarlo.

En el plan de financiamiento se desglosa todo lo referente a gastos, desde la inversión inicial hasta los reportes anuales del negocio. Por medio de los números y con ayuda de tabuladores se mantendrá controlado los ingresos y egresos del negocio facilitando la respuesta de si es factible iniciar y/o continuar con el negocio.⁷⁰

CONTROL ADMINISTRATIVO INTERNO

La parte del financiamiento es donde más énfasis pondrán los inversionistas ya que por medio de él se darán cuenta si los recursos financieros serán bien aprovechados y que a su vez este sea un negocio altamente rentable y por lo tanto muy bien remunerable. Por tanto llevar un control interno facilitara conocer el estado financiero de la empresa; no debemos olvidar que la interpretación y profundización del aspecto financiero es trabajo del especialista en finanzas quien orientara la manera de llevar el control administrativo interno.⁵

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

El manual de procedimientos contables, determina cómo, cuándo y por qué, aplicar determinada cuenta contable en una transacción de la organización:

- Cálculo de honorarios y análisis de gastos
- Gastos fijos mensuales
- Horas totales anuales
- Tiempo
- Infraestructura y experiencia
- Factor inflación
- Laboratorio
- Claves
- Ingresos
- Chequera
- Egresos
- Pago de empleados
- Inventario
- Objetivos del inventario.

- Tarjeta de inventario para reposición de artículos
- Claves
- Consejos para comprar⁵

- **ESTADOS PROFORMA**

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente. El balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.⁶⁹

Previo al balance:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.

El desarrollar un plan financiero requiere de mucha paciencia y en nuestro caso de la ayuda de un contador y/o financiero que sepan interpretar todo lo recabado a través de los números y nos diagnostiquen si este será factible y proyectarnos a futuro en el ámbito económico financiero.⁷²

Sin embargo es necesario conocer de terminología básica para saber en qué estado se encuentra nuestra empresa y poder detectar errores o pérdidas importantes que pongan en riesgo nuestro negocio.

Debemos conocer:

- Datos de la venta:
 - Los precios y cantidades vendidas.
- Mano de obra y materiales:
 - Costo de cada material
 - Los costos directos de mano de obra
- Gastos de fabrica
 - Los gastos generales de fábrica de la empresa, que representan la repartición necesaria para sostener la producción.

- Gastos de operación
 - Los gastos de operación, comprenden los gastos de venta y administración del año.
- Estado de ingresos
 - Llevar el registro por día, mes, año.
- Balance general
 - Caja
 - Valores negociables
 - Cuentas por cobrar
 - Inventario
 - Total activo circulante
 - Activo fijo neto
 - Total activo
 - Cuentas por pagar
 - Impuestos por pagar
 - Otros pasivos circulantes
 - Total pasivos circulantes
 - Deuda a largo plazo
 - Capital contable
 - Acciones ordinarias
 - Total pasivo y capital
- Descomposición del inventario
 - Inventario de materias primas
 - Inventario de productos terminados
- Pronostico de ventas
 - Venta en unidades
 - Valor de ventas
- Plan de producción
 - Inventario total deseado
 - Ventas pronosticadas
 - Necesidades totales
 - Inventario inicial
 - Producción requerida
- Compras necesarias de materia primas
 - Inventario final deseado
 - Utilización requerida
 - Requerimiento total
 - Inventario inicial
 - Compras necesarias ⁷³

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo será identificar los criterios necesarios para tomar las decisiones referentes a la ejecución del proyecto. El proyecto se evaluará desde la perspectiva económica y financiera para determinar la factibilidad del mismo.^{61,62}

Para ello se analizarán los flujos netos financieros y económicos a lo largo del horizonte de planeamiento, tomando en cuenta la Tasa de Rendimiento Esperada ó **TREMA**. Para que el proyecto sea atractivo, el entorno de la inversión deberá ser mayor que la inversión realizada. Por tal motivo, se usará como instrumento de medición:

- Valor Actual Neto: **VANe** y **VANf**
- Tasa Interna de Retorno: **TIRe** y **TIRf**
- Periodo de Recuperación: **Pre** y **PRf**

VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

VAN: Es un método de evaluación para medir el valor presente Neto del proyecto a través de la actualización de sus beneficios o flujos netos y costos, el factor de actualización está dado por el capital de la empresa.

a) **VANE:**

Se determina esta tasa a partir del flujo de caja económico.

$$\mathbf{VANE = IT - \sum FNA}$$

Donde:

IT: inversión total

FNA: flujos netos actualizados

b) **VANF:**

Consiste en evaluar la realidad del proyecto incluyendo el financiamiento externo.

$$\mathbf{VANF = IP - \sum FNA}$$

Donde:

IP: inversión propia

FNA: Flujos netos actualizados

Por lo tanto:

- Si el **VAN** es **cero**, la inversión es indiferente, ya que el inversionista gana justo lo que esperaba obtener.
- Si el **VAN** es **mayor** que cero, la inversión es aceptable, ya que muestra cuanto más gana, por sobre lo que quiera ganar.
- Si el **VAN** es **menor** que cero, la inversión se debe rechazar ya que aunque no indica pérdida, significa cuanto falta para que el inversionista ganara todo lo que quería ganar.

TIR: Es el método que introduce el valor del dinero en el tiempo; su tasa de descuento iguala al valor de los beneficios y al valor actual de los costos previstos.

- a) **TIRE:** se obtiene a partir del **Flujo de Caja Económico**
- b) **TIRF:** se obtiene a partir del **Flujo de Caja Financiero**

Por tanto:

- Si **TIR > TREMA:** el proyecto puede ser aceptado debido a que la inversión ganará más del costo de los fondos utilizados para financiarlo.
- Si el **TIR = TREMA:** es indiferente aceptar o no el proyecto.
- Si el **TIR < TREMA:** el proyecto no se debe aceptar; se ganará menos que el costo de los fondos utilizados para financiarlo.^{71,72,73,74}

El estudio de evaluación económica - financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Esto sirve para ver si la inversión propuesta será económicamente rentable.

Por último el periodo de recuperación se encuentra determinado por el año anterior a la recuperación total más el costo no recuperado al inicio del año dividido entre el flujo de efectivo durante el año.⁷⁴

En este apartado se propone dar un enfoque general que permita analizar el sector salud en lo que se requiere a su financiamiento. La economía ofrece algunos tópicos teóricos a partir de los cuales es posible avanzar en su verificación empírica o adoptarlos como elementos normativos. En particular, se puede caracterizar la atención de salud como actividad económica, lo cual constituye un punto de partida para reflexionar sobre el financiamiento de la misma y establecer los componentes del modelo dominante del país.¹⁷

Es de suma importancia saber que el odontólogo no será el que desarrolle este apartado por tanto necesitara del apoyo de un especialista financiero, que no necesariamente tenga que generar un costo extra de inversión, actualmente existen asociaciones gubernamentales que brindan la asesoría de forma gratuita con el fin de impulsar las microempresas y generar empleos. (Anexo 2)

PLAN OPERACIONAL Y DE PRODUCCIÓN

Este apartado ofrece información sobre la forma en la que se fabricará el producto o se proporcionara el servicio. Aquí se explicara la forma en la cual las operaciones contribuirán a la ventaja competitiva de la empresa, es decir, en qué forma las operaciones crearán un valor para el cliente. Esta sección habla de aspectos tales como la ubicación y las instalaciones; el espacio que necesitará el negocio y el tipo de equipo que se requiera.²²

El plan operacional también debe explicar el enfoque propuesto de la empresa para asegurar la calidad, el control de los inventarios y la utilización de subcontratistas o la obtención de materia prima.

En una primera parte se presentan los principales aspectos que deben tomar en cuenta las organizaciones para realizar una distribución de las instalaciones que les permita cumplir con el principal objetivo que es minimizar los costos y maximizar la eficiencia de la organización de tal forma en que sea competitiva y cumpla con su razón de ser.

Finalmente se aborda el tema de las adquisiciones, almacenamiento y distribución de los diversos materiales que se manejan en la empresa, bajo el mismo enfoque de optimización de los recursos y mejora de la operación propia.²⁹

DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Las decisiones sobre la distribución de las instalaciones se refieren a la localización de los departamentos, de los grupos de trabajo dentro de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de mantenimiento de las existencias dentro de las instalaciones de producción.

El objetivo de la distribución es organizar los elementos señalados de tal forma que se garantice un flujo de trabajo uniforme (productos), o un patrón de tráfico determinado (servicios). Los elementos a considerar para la distribución son:

- a) La especificación de los objetivos y criterios, como: la cantidad de espacio, la distancia que se debe recorrer, entre otros.
- b) La demanda estimada del producto o servicio sobre el sistema.
- c) Los requerimientos del proceso como: número de operaciones y cantidad de flujo entre los elementos.
- d) Los requerimientos de espacio.
- e) La disponibilidad de espacio dentro de las instalaciones.

La distribución de instalaciones tiene el impacto mayor sobre la eficiencia y efectividad del proceso de transformación. El principal propósito del análisis de la distribución de instalaciones es maximizar la eficiencia (orientada a los costos) o la efectividad (calidad, entrega flexibilidad) de las operaciones. También existen otros propósitos como reducir los peligros a la seguridad o a la salud, minimizar la interferencia o ruido entre las diferentes áreas operativas, facilitar las interacciones importantes entre el personal, o maximizar la exposición del cliente a los productos o servicios.⁴⁴

Dado que el criterio principal para el análisis de la distribución es la eficiencia de las operaciones, se considera que cualquier distribución potencial satisface cualquiera de las limitaciones requeridas; sin embargo en ocasiones este se reduce a una preocupación por las interrelaciones entre las operaciones, como: el costo de manejo de materiales, tiempo del personal, costo por pérdida o retraso de la información.

Objetivos de la distribución e las instalaciones

1. Facilitar el proceso de producción
2. Utilización óptima del espacio disponible (3 dimensiones)
3. Minimizar los movimientos de materiales
4. Lograr una adecuada flexibilidad de las instalaciones en cuanto a la cantidad y el diseño
5. Crear un ambiente agradable de trabajo (ergonomía, seguridad)
6. Lograr una adecuada utilización de la mano de obra
7. Asegurar una alta rotación de materiales en proceso
8. Minimizar la inversión en activos fijos

Las formas de organizar los departamentos se definen por el flujo de trabajo: por proceso, por producto, posición fija y de tecnología de grupo o distribución celular.⁴⁴

PROCESO PRODUCTIVO

Este proceso consiste en definir como se va a llevar a cabo la elaboración del producto o el procedimiento bajo el cual se prestará el servicio. Su origen se halla, desde luego, en la descripción de las características del producto (definición de especificaciones de producto, es decir, diseño del mismo) y por tanto se llevará a cabo en estrecha relación con el departamento de marketing.

En esta fase se determinan todas las etapas y operaciones que hay que efectuar para componer el producto y supone, entre otras tareas, la identificación de los

materiales que hay que incorporar y las piezas que los componen, así como cuándo y de qué manera se van incorporando.

En el caso de la provisión de servicios, las empresas prestadoras juegan un papel importante en el mismo, por lo que el proceso suele requerir un conocimiento, diseño e intervención muy directos, ya que es inseparable de su propia esencia.⁴⁴

DISTRIBUCIÓN POR PRODUCTO

El equipo o los procesos de trabajo se arreglan de acuerdo con los pasos progresivos mediante los cuales se hace un producto; el camino para cada parte es una línea recta. Así, los equipos y departamentos están dedicados a una línea de productos determinada, la duplicación del equipo se utiliza para evitar vuelta atrás, y se puede lograr un flujo en línea recta del movimiento del material; esta distribución se utiliza cuando el tamaño del lote de un producto es grande en relación con el número de productos o partes producidas.^{32,33,44}

La *línea de ensamblaje* se refiere al integrado progresivo enlazado por algún dispositivo de manejo de material. La suposición usual es que alguna forma de paso esté presente y que el tiempo de procesamiento admisible es equivalente para todas las estaciones de trabajo. Existen diferentes tipos de líneas como son: los dispositivos de manejo de material (cintas o correas transportadoras, correas sin fin, grúas aéreas); la configuración de las líneas (forma en U, rectas, ramificadas), el paso (mecánico, humano), la mezcla de productos (un producto o múltiples productos), las características de las estaciones de trabajo (los trabajadores se pueden sentar, están de pie, caminan con la línea o se montan en la línea) y la longitud de línea (pocos o muchos trabajadores). Cualquier producto que tenga múltiples partes y que se produzca en grande volúmenes utiliza líneas de ensamblado; éstas constituyen una importante tecnología, por lo que es necesario equilibrar la línea.^{39,44}

Con frecuencia el tiempo requerido para la tarea más larga forma el tiempo del ciclo más corto para la línea de producción. Ese tiempo para la tarea es el límite más bajo a menos que sea posible dividir la tarea; para la disminución de tiempos se recurre a:

- a) Dividir la tarea, de tal forma en que las unidades completas sean procesadas en dos estaciones de trabajo.
- b) Compartir la tarea con una estación adyacente que realice parte del trabajo.
- c) Utilizar estaciones de trabajo paralelas
- d) Utilizar un trabajador más capacitado
- e) Horas suplementarias de trabajo.
- f) Rediseño
- g) Mejoramiento del equipo, ayudante para apoyo de la línea, cambio de materiales o trabajadores con habilidades múltiples.

La perspectiva actual sobre las líneas de ensamblaje es incorporar una mayor flexibilidad de los productos fabricados en la línea, una mayor variabilidad en las estaciones de trabajo, una mejor precisión y una producción de alta calidad.^{32,33,39}

COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Adquirir cuando se requiera y al mínimo costo, cantidad y calidad de materiales, suministros, servicios y equipos necesarios para cumplir con la fabricación; es el propósito del análisis de abastecimiento.

- Adquisiciones
- Activación de entregas
- Registro y calificación de proveedores.
- Investigación de compras.
- Ventas de materiales recuperables.²⁹

ASPECTOS LOGÍSTICOS Y COMERCIALES

Los aspectos logísticos cumplen un rol central dentro de la nueva estrategia competitiva, pues son los que permiten el pasaje de un esquema de demanda, a otro; logrando, así, la máxima satisfacción del consumidor y la reducción de costos operativos.

Requerimientos del comprador

1. El comprador necesita conocer los materiales, el desempeño, la disponibilidad y los proveedores.
2. Necesita saber como lo hace, que características de los productos son cosméticas y cuales son funcionales.

ORGANIZACIÓN DE LAS COMPRAS

- Solicitudes de adquisición (revisar las solicitudes de acuerdo con las necesidades del presupuesto y fuentes del vendedor).
- Solicitación y evaluación de las propuestas (pedir cotizaciones)
- Análisis de proveedores (evaluar a los proveedores)
- Proceso de negociación (elaborar estrategias y negociar los precios de los productos, la entrega, etc.).

- Ejecución, implementación y administración de contratos (elaborar y hacer el seguimiento de los contratos de principio a fin)
- Proyección y estrategia (desarrollar proyecciones y estrategias de compra)
- Flujos de material (supervisar y dirigir los materiales que entran)
- Consideraciones para mejorar las compras (encontrar nuevas fuentes de oferta, cambiar las políticas, poner en ejecución un sistema MRP)
- Relaciones internas y externas (desarrollar las relaciones con los proveedores y con otras firmas y agencias)
- Aspectos administrativos de compras (desarrollar objetivos, presupuestos)
- Temas relacionados con el personal (dirigir la contratación, la supervisión y la evaluación)⁴⁴

La selección del proveedor está determinada por el costo, la calidad y confiabilidad respecto a la entrega, así como también: compatibilidad con la gerencia, congruencia de los objetivos y la dirección estratégica del proveedor:

En el caso específico del consultorio o clínica dental como empresa, el plan operativo debe de plantear a partir de un servicio de salud, y de allí partir para definir el proceso de producción.

El Plan Operativo Institucional (POI), es el producto de la planificación a corto plazo (1 año), orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica de largo plazo, por medio de la formulación y cumplimiento de metas y objetivo.⁴⁴

CAPITAL HUMANO

La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione se precisa una coordinación y organización de todos ellos. La organización consiste en describir la estructura en que se materializa, cómo se relacionan las distintas partes entre sí y qué requisitos hacen falta para su funcionamiento.⁴³

El capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. No hace falta estar vinculado a una organización, de hecho esto resulta un buen negocio para los que eligen vender sus conocimientos y experiencias a empresas ávidas de lo que se sabe. Son conscientes que su futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta además decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.⁴³

La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos. El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.²⁹

}}

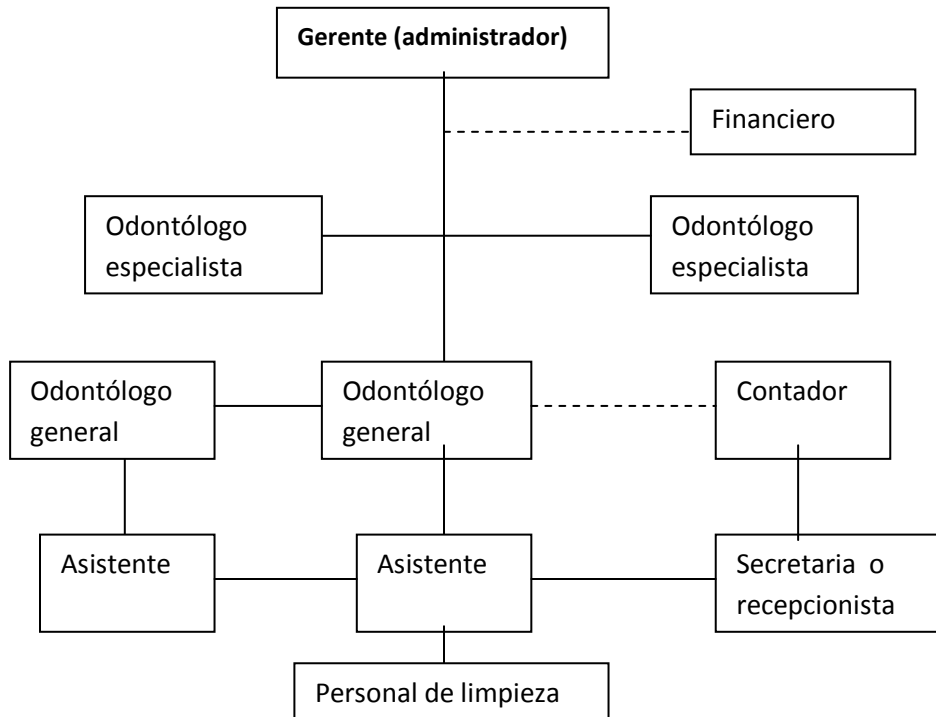
ORGANIGRAMA

Esta sección se especificara la estructura organizacional de la empresa, la forma de reclutamiento y contratación, así como los asesores externos que colaboran con la empresa.

Un organigrama para poner de manifiesto las distintas áreas funcionales necesarias para alcanzar los objetivos planteados anteriormente y las responsabilidades que existirán en la empresa.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en el siguiente organigrama donde aparecen los nombres de los puestos y se refleja también los canales de comunicación de la misma.

Debemos recordar que el plan de negocios hace referencia a una empresa que nace, por lo tanto el organigrama debe ser elaborado en ese sentido (Cuadro 26).⁴³



CUADRO 26 FUENTE DIRECTA

Definición de funciones y posiciones en el organigrama (nivel de autoridad y responsabilidad). Esta actividad es el origen de la organización y se basa en la especialización del trabajo, de manera que encajando todas las tareas individuales y haciéndose cada una de la mejor forma posible, se alcance el objetivo común.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Es una actividad delicada que involucra diversas fases: identificación del puesto descripción de requisitos (aptitudes y actitudes), búsqueda, selección, negociación, concentración e incorporación. Es un proceso de suma importancia, que debe ser tratado con gran interés y en el que están involucrados diversos departamentos.

Una vez identificados los posibles candidatos, procede la evaluación para escoger los más adecuados, atendiendo de nuevo a lo dicho en los párrafos precedentes. Finalmente, es necesario negociar con los escogidos, opción que puede reducirse a efectuar una oferta que deberá ser aceptada o no. Posteriormente se inicia el proceso de incorporación, que debe ser meticulosamente dirigido, para proporcionar la información adecuada y suficiente sobre, al menos: funcionamiento de la empresa y el departamento, formación técnica precisa para desarrollar el trabajo, instrucciones para el mismo, etc.⁴³

El capital humano se distribuye en el nivel institucional de la empresa (dirección) en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (los encargados de ejecutar acciones pertinentes para cada servicio). Constituye al único recurso vivo y dinámico de la empresa, deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos, y los manejan. Además constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a las empresas habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc.

Ciertas habilidades y/o actitudes tendrán mayor peso en la evaluación del candidato. Existen habilidades y actitudes más valoradas en general que puede ampliarse o modificarse en función del perfil buscado (Cuadro 27) .⁴³

- **Habilidades sociales**
- **Habilidades profesionales**
- **Actitudes personales**

Habilidades sociales:	Habilidades profesionales:	Actitudes personales:
Empatía	Trabajo en equipo	Sinceridad
Liderazgo	Control del estrés	Calma
Interrelación con otros	Negociación	Respeto
Persuasión	Liderazgo	Elegancia
Escucha activa	Racionalización	Compromiso
Capacidad de comunicación	Argumentación	Honradez
	Capacidad de síntesis	Paciencia
	Capacidad analítica	Humanismo
	Iniciativa	
	Ética profesional	
	Innovación y creatividad	

CUADRO 40 FUENTE 27 Arias Galicia L, Fernando Heredia B. administración de recursos humanos.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta parte de su Plan de Negocios, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula. Ello se debe a que este resumen, con una extensión no mayor a las 2 cuartillas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.^{22,26}

Desde el principio se debe transmitir una perspectiva clara y concisa del negocio propuesto y, al mismo tiempo, crear un sentido de emoción en lo concerniente a sus prospectos. Esto significa que se debe redactar y, si es necesario, volver a redactar, para lograr claridad y crear interés. Aun cuando el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, proporciona una perspectiva del todo el plan y se debe redactar al final.

El sumario ejecutivo debe contener:

- La descripción de la empresa y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
- Sus principales iniciativas y objetivos.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de su estrategia de comercialización.

Las principales proyecciones económicas y financieras

Dependiendo de la situación y de la preferencia del emprendedor, el resumen ejecutivo puede ser en forma de una sinopsis o de una narración.²⁷

SINOPSIS

La sinopsis es el más directo de las dos formas del resumen. Una sinopsis cubre de manera breve todos los aspectos del plan de negocios, dando un tratamiento relativamente igual a cada tema. Narra, de forma breve, las conclusiones de cada sección del plan de negocios completo. Aunque su preparación es fácil, la sinopsis puede ser una lectura algo árida para el inversionista potencial.³²

NARRACIÓN

Puesto que la narración relata una historia, puede transmitir mayor emoción que la sinopsis. Sin embargo, la composición de una narración eficaz requiere un redactor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin rebasar los límites y caer en la hipérbole. Una narración es más apropiada para negociar que están abriendo nuevos terrenos con un producto nuevo, un mercado nuevo o nuevas técnicas operativas. También es un mejor formato en el caso de nuevos negocios que tienen una ventaja dominante, como tener una patente importante o estar administradas por un empresario muy conocido. Por último, la narración funciona bien en empresas con antecedentes o historias interesantes o impactantes.³²

El propósito primordial en cualquiera de las dos es presentar la oportunidad y demostrar por qué hay un mercado significativo al que se puede atender. Se debe describir la industria, el índice de crecimiento, las tendencias principales y a los principales competidores. Después de identificar los diferentes segmentos de la industria y, por último, describir con detalle el nicho en el que planea participar. Es tentador empezar a describir a su empresa en este punto. En vez de ello, debe proporcionar el contexto de la oportunidad y demostrar que hay un segmento del mercado al que no se está proporcionando un buen servicio.^{29,32,33}

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación bibliográfica fue el desarrollo de una guía que contenga los contenidos y características que se requieren para elaborar un plan de negocios para implementar un consultorio dental. Resalto su importancia de los conocimientos administrativos aplicados a la Odontología, expuso la situación profesional actual de los Odontólogos, proporciono herramientas necesarias para que el Odontólogo sea capaz de iniciar su profesión desde un ámbito privado de manera más certera, menos riesgosa y que a su vez sea capaz de evaluar la factibilidad del mismo.

Al desarrollar un plan de negocios se acierta que se disminuye notablemente las probabilidades de fracaso, aumentan la productividad, es capaz de generar empleo y lo más importante ofrecer un servicio de calidad y calidez logrando la satisfacción, lealtad y fidelidad del paciente en el servicio.

A su vez no pérdida recursos económicos con intentos fallidos, no hay pérdida de tiempo y no se abandona la profesión, sino muy por el contrario favorece a obtener un financiamiento, el tiempo es bien aprovechado y el Odontólogo ejerce su profesión exitosamente.

Se planteo un vocabulario administrativo fácil de comprender para el Cirujano Dentista y se favoreció la interrelación entre diversas disciplinas como son: economía, finanzas, mercadotecnia y la misma administración.

Se destaco la importancia de la planeación, cómo hacerlo y los pasos a seguir. Como consecuencia a esto se logro desarrollar una metodología específica para la implantación de un plan de negocio en Odontología obteniendo un documento que se puede presentar para la obtención de un financiamiento y que este resulte factible.

Abrir un campo mayor de posibilidades para el Odontólogo al incorporarse al ámbito profesional y que este sea capaz de desarrollar un servicio de Salud bucal que dé respuesta favorable a la población, inducir a ser competitivos y fomentar la cultura emprendedora.

PROPUESTAS

- Implementar al plan de estudios conocimientos más extensos sobre administración y desarrollo de planes de negocios para atención privada.
- Fomentar la importancia del desarrollo de un plan de negocios
- Fomentar la cultura emprendedora.
- Impulsar la promoción a la salud con ayuda de disciplinas administrativas.
- Contar con seminario y/o diplomados que apoyen el desarrollo empresarial en materia de servicio de prestación a la salud.
- Acercar al estudiante de odontología a congresos, conferencias, expos, incubadoras, etc. que aludan al desarrollo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Sánchez-Rubio Carrillo R M, Sánchez-Rubio Carrillo R A, Verdugo Díaz R J, Montaña Pérez M L. ¿Ha perdido la profesión odontológica la batalla contra la caries dental o ha perdido el rumbo? Análisis de la situación en México. Biomedic. [internet]. 2012 [junio 2013]; 31(66): 33-40. Disponible en: http://www.imbiomed.com.mx/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_articulo=91415&id_seccion=5211&id_ejemplar=8974&id_revista=322
2. Maupamé G, De Bonilla J, López R. La educación dental en un momento crítico. Consideraciones generales en el entorno profesional de América del Norte. Salud Pública México. Vol. 39 n.6 1997
3. Estévez García JF, Pérez García MJ. El impacto de la educación superior en la ocupación y en las remuneraciones por trabajo: el caso de la zona metropolitana de la ciudad de México. Revista de la Educación Superior, Volumen XXXII (2) No. 126 Abril-Junio de 2003,ISSN: 0185-2760
4. López Cámara V, Lara Flores N. La Profesión, las escuelas y los estudiantes de odontología en México. Revs. ADM. 1999; 56 (3): 118-123
5. Estrada Champa G. Paras JA. Administre su consultorio como una empresa de servicios. 2ed. México: ediciones Amolca; 2011
6. Itson.mx [internet]. La importancia de realizar un plan de negocios. México: E. González N, López Parra E, Aceves L. J, Celaya Figueroa R. 2010 [citado 13 octubre 2013]. Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>
7. Inegi.org.mx [internet]. México: INEGI: 2010 [citado 10 septiembre 2013]. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2013/poblacion0.pdf>
8. Guzmán Contreras U. El egresado de odontología frente a los cambios socioeconómicos en México. Rev. Edu sup. 2003; 32(2):126
9. Narro-Robles J, Hernández-Bringas H H, Flores-Arenales R. El censo de población de 2010: cuatro millones más de mexicanos de lo previsto, ¿el final de una política de Estado? SCIELO [internet]. 2012 [abril 2013]; vol.18(n.74):disponible en:http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140574252012000400003&script=sci_arttext
10. López Cámara V, Lara Flores N. Percepciones de un grupo de odontólogos de la ciudad de México sobre su mercado laboral: Estudio comparativo 1982-2000. Revs.ADM. Mayo – junio 2006. LXII (3): 97-102
11. ceujalitb.blogspot.mx [internet]. México: Torres López Margarita Isabel: 2013 [actualizado 2 marzo 2013; citado octubre 2013]. Disponible: <http://ceujalitb.blogspot.mx/2013/03/las-10-profesiones-mejor-pagadas-de.html>
12. Maceira D, (Comp.). Atención primaria en salud, enfoques interdisciplinarios. 1ed Buenos Aires, Argentina: Editorial Pairo SAICF; 2007
13. Fajardo Ortiz G. Teoría y práctica de la administración de la atención médica y de hospitales. 2ed. México: Editorial Prensa Médica Mexicana; 1987.
14. Maupamé G, De Bonilla J, López R. La educación dental en un momento crítico. Consideraciones generales en el entorno profesional de América del Norte. Salud Pública México. Vol. 39 n.6 1997
15. San Martín H, Pastor V. Salud comunitaria teoría y práctica. 2a Edición. Madrid España. Editorial Díaz de Santos.

16. Unam.mx [internet]. México: 2000 [actualizado 15 de abril 2013; citado 20 abril 2013]. Disponible en : <http://www.zaragoza.unam.mx/perfildeleegresado>
17. Blanco Restrepo JH, Maya Mejía JM. Fundamentos de Salud Pública. Administración en Servicios de Salud. 2ed. Colombia: Editorial CIB; 2005
18. Rodríguez Valencia J. Introducción a la administración con enfoque de sistemas 4ed México: Editorial Thomason; 2003
19. Longenecker, Justin G., Carlos W, Moore J., William, Petty Leslie F. Administración de Pequeñas Empresas Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras. México: Editorial Cangage Learning; 2008.
20. José María Sainz de Vicuña Ancín El plan estratégico en la práctica. España: Editorial ESIC; 2003.
21. Baterman TS, Anell SA. Administración: liderazgo y colaboración en el mundo competitivo. 8ed México: Mc Graw Hill; 2009.
22. Odontomarketing [internet]. Lima Perú: 22. Odontomarketing.com; 2000[mayo 2013; junio 2013]. Napoli CH. Principos generales de la administración. Disponible en: <http://www.odontomarketing.com/libroadministración.htm> 29-05-2012
23. Hernández y Rodríguez SJ, Palafox De Anda G. Administración, teoría, proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: Mc Graw Hill; 2012.
24. Robbins SP, Soultter M. Administración. 10ed. México: Editorial Prentice Hall; 2010.
25. Eyssautler De La Mora M. Elementos básicos de la Administración. México: Editorial Trillas; 2010.
26. Rodríguez Neira JA. ¿Cómo preparar el plan de una empresa? 2 edicion. Madrid 2010.
27. Bangs DH. Guía para la planeación de su negocio. Elabore usted mismo el plan de su negocio. Mexico: Editorial UR editores; 1991.
28. Miranda Oliván AT. Colección de negocios ¿Cómo elaborar un plan de empresas? España: Editorial Thomson; 2007.
29. Asociación cristiana de dirigentes de empresa. Como escribir mi primer plan de negocios. Project North East. 1996. ACDE
30. Borello A. Plan de negocios Mc Graw Hill. Colombia 2001
31. Gumpert DE. How to realy create a successful business plan 4a ed. Needham, MA: lauson 2003.
32. Stettinius W, Wood DR, Doyle JL, Colley JL. Plan de negocios como diseñarlo e implementarlo. Barcelona, España: editorial Profit.; 2009.
33. Koontz H. Elementos de la Administración. 7ed México: Mc Graw Hill; 2007.
34. Schilit WK.. How to write a wining bussiness plan. Business horizons. (30):5 1999
35. Shelman WA. How to write a great bussiness plan. Harvard business Review (75):4 1997
36. Pickle HB Abrahamson RL. Administración de empresas pequeñas y medianas. México: Editorial Limusa; 1995.
37. Acroff RL. Planificación de empresas del futuro. Estados Unidos: Limusa. Pensilvania; 2005.
38. Longenecker, Justin G., Carlos W, Moore J., William, Petty Leslie F. Administración de Pequeñas Empresas Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras. México: Editorial Cangage Learning; 2008.
39. Baterman TS, Anell SA. Administración: liderazgo y colaboración en el mundo competitivo. México: Mc Graw Hill; 2009.
40. Valverde Peña H, Palombo Medeiros M. Planeación, desarrollo, administración y sus funciones. México: Rojas ediciones; 2002.
41. Ramírez Almanza H. Plan de negocios. CONACYT (36):11 2009 México
42. Coulter M, Robins SP. Administración 6ed. México: Pearson Education; 2003.

43. Arias Galicia L, Fernandoi Heredia B. administración de recursos humanos. México: Editorial Panamericana; 2006.
44. sistemaemprendedor.gob [internet]. México: 44. sistemaemprendedor.gob: 2010 [actualización febrero 2013; citado 02/07/2013]. disponible en: http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/reglas_de_operacion.pdf .
45. Porter, Michael Escue. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. México: editorial pirámide; 2012.
46. Heath Jonathan. Lo que indican los indicadores. Cómo utilizar la información estadística para entender la realidad económica de México. México : INEGI, c2012.
47. Economista.com [internet]. México: economistas.com.mx. 2000 [actualizado 04-2010 12 NOV; citado octubre 2013]. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/fondos/2011/11/01/glosario-buen-inversionista>
48. laeconomia.com [internet]. México: laeconomia.com: 2000 [actualizado octubre 2013; citado octubre 2013] disponible en: <http://www.laeconomia.com.mx/riesgo-pais-mexico/>
49. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa12/recursos_iniciar_empresa/index.htm iniciar empresa
50. diputados.gob [internet]. México: diputados.gob.mx:1984 [actualizado: 04-12-2013; citado octubre 2013] disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf>
51. amesal.org [internet]. México: amesal.org:[citado octubre 2013] <http://www.amesal.org/ceae/doc/esquema.formas.juridicas.pdf>
52. Ander-Egg E. Introducción a la planificación estratégica. Buenos Aires – México: Grupo editorial Lumen; 2008.
53. Chavenato I. Administración, proceso administrativo. 3ed. México: Editorial Mc Graw Hill; 2004.
54. S. Bererman T, Scott A. Administración: Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo. 8ed. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana; 2009.
55. matrizfoda.com [internet]. México: matrizfoda.com 2011 [citado: septiembre 2013]. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/>
56. uv.mx. [internet]. México: José Luis Ramírez Rojas Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.2009 [actualizado diciembre 2012; citado: septiembre 2013]. Disponible en : <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>2009
57. cca.org [internet]. México: análisis foda secretaria de salud: 2013. Disponible en: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
58. Hill, Ch. y Jones, G. Administración Estratégica. Un enfoque integrado Colombia: Ed. McGraw-Hill; 1996.
59. Fernández Valiñas R. Introducción a la mercadotecnia 4ed España: Ediciones Paraninfo; 2010.
60. Majaro Simon, La esencia de la mercadotecnia, Prentice Hall México: Hispanoamericana s.a : 1996.
61. Cohen WA. Plan de mercadotecnia 3ª edición. Santiago de Chile, Chile: Campaña Editorial Continent.: 2004.
62. Kotler, Philip, Mercadotecnia, 3ed México: Prentice Hall Hispanoamericana s.a.; 1989.
63. F. Schoell, Joseph P. Gultinan, Mercadotecnia, 3ed, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A, ; 1991.
64. Kotler P. Manual de la Mercadotecnia. Tomos 1,2,3. 7ed México: Prentice Hall Hispanoamericana. 2010

65. Secretaria de Salud. Manual de mercadotecnia social en salud. Edt. Fondo de cultura económico. 2010 México D.F.
66. eco-finanzas.com [internet]. México: eco-finanzas.com: 2012 [citado octubre 2013] disponible en: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_PRESENTE.htm
67. Araujo Arévalo D. Presupuestos empresariales: eje de la planeación financiera. México: Editorial trillas; 2012.
68. Haime Levy L. Planeación financiera en la empresa moderna. México: Ediciones fiscales ISEF.; 2009.
69. Moreno FJ Las finanzas en la empresa: información, análisis, recursos y planeación. Instituto mexicano de contadores públicos. México:1994.
70. Díaz Mondragón M. Planeación financiera. México: Editorial Gasca-SICCO.; 2005.
71. gvconsulting.com [internet]. México: 71. gvconsulting.com [citado mayo 2013]. Disponible en: <http://www.gvconsulting.com/Finanzas/plan-financiero-en-un-plan-de-empresa.html>.
72. mcgraw-hill. [internet]. México: mcgraw-hill. : [citado marzo 2013]. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448134117.pdf>.
73. sistemaemprendedor.gob.[internet].México: sistemaemprendedor.gob. [citado julio 2013]. Disponible en: http://www.sistemaemprendedor.gob.mx/reglas_de_operacion.pdf 02/07/2013
74. unmsm.edu. [internet]. México: unmsm.edu. [citado: mayo 2013] Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/siguas_ss/cap7.pdf 11/05/2013

A **NEXOS**

ANEXO 1. REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA.

Apertura de Consultorio Dental

Sustento Jurídico

REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE PRESTACION DE SERVICIOS DE ATENCION MEDICA.

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Artículo 1o.- Este Reglamento es de aplicación en todo el territorio nacional y sus disposiciones son de orden público e interés social y tiene por objeto proveer, en la esfera administrativa, al cumplimiento de la Ley General de Salud, en lo que se refiere a la prestación de servicios de atención médica.

ARTICULO 7o.- Para los efectos de este Reglamento se entiende por:

I.- ATENCION MEDICA.- El conjunto de servicios que se proporcionan al individuo, con el fin de proteger y promover y restaurar su salud;

II.- SERVICIO DE ATENCION MEDICA.- El conjunto de recursos que intervienen sistemáticamente para la prevención y curación de las enfermedades que afectan a los individuos, así como de la rehabilitación de los mismos;

III.- ESTABLECIMIENTO PARA LA ATENCION MEDICA.- Todo aquel, público, social o privado, fijo o móvil cualquiera que sea su denominación, que preste servicios de atención médica, ya sea ambulatoria o para internamiento de enfermos, excepto consultorios;

IV.- DEMANDANTE.- Toda aquella persona que para sí o para otro, solicite la prestación de servicios de atención médica;

V.- USUARIO.- Toda aquella persona que requiera y obtenga la prestación de servicios de atención médica;

VI.- PACIENTE AMBULATORIO.- Todo aquel usuario de servicios de atención médica que no necesite hospitalización;

VII.- POBLACION DE ESCASOS RECURSOS.- Las personas que tengan ingresos equivalentes al salario mínimo vigente en la zona económica correspondiente, así como sus dependientes económicos.

ARTICULO 10.- Serán considerados establecimientos para la atención médica:

I.- Aquellos en los que se desarrollan actividades preventivas, curativas y de rehabilitación dirigidas a mantener o reintegrar el estado de salud de las personas;

II.- Aquellos en los que se presta atención odontológica;

III.- Aquellos en los que se presta atención a la salud mental de las personas;

Comisión de Asesoría Legal Odontológica
Sánchez-Suárez- Vázquez
Responsable C.D. Mónica Suárez Ledezma

Apertura de Consultorio Dental

IV.- Aquellos en los que se prestan servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento;

V.- Las unidades móviles, ya sean aéreas, marítimas o terrestres, destinadas a las mismas finalidades y que se clasifican en:

A).- Ambulancia de cuidados intensivos;

B).- Ambulancia de urgencias;

C).- Ambulancia de transporte, y

D).- Otras que presten servicios de conformidad con lo que establezca la Secretaría.

Las unidades móviles se sujetarán a las Normas Técnicas correspondientes, sin perjuicio del cumplimiento de las demás disposiciones aplicables, y

VI.- Los demás análogos a los anteriores que en lo sucesivo señalen como tales las disposiciones generales aplicables o los que, en su caso, determine la Secretaría.

ARTICULO 18.- Los establecimientos en los que se presten servicios de atención médica, deberán contar con un responsable, mismo que deberá tener título, certificado o diploma, que según el caso, haga constar los conocimientos respectivos en el área de que se trate.

Los documentos a que se refiere el párrafo anterior, deberán encontrarse registrados por las autoridades educativas competentes.

ARTICULO 19.- Corresponde a los responsables a que hace mención el artículo anterior llevar a cabo las siguientes funciones:

I.- Establecer y vigilar el desarrollo de procedimientos para asegurar la oportuna y eficiente prestación de los servicios que el establecimiento ofrezca, así como para el cabal cumplimiento de la Ley y las demás disposiciones aplicables;

II.- Vigilar que dentro de los mismos, se apliquen las medidas de seguridad e higiene para la protección de la salud del personal expuesto por su ocupación;

III.- Atender en forma directa las reclamaciones que se formulen por irregularidades en la prestación de los servicios, ya sea las originadas por el personal del establecimiento o por profesionales, técnicos o auxiliares independientes, que en él presten sus servicios, sin perjuicio de la responsabilidad profesional en que se incurra;

IV.- Informar, en los términos que determine la Secretaría, a las autoridades sanitarias competentes, de las enfermedades de notificación obligatoria, así como adoptar las medidas necesarias para la vigilancia epidemiológica, tomando en cuenta lo dispuesto en la Ley, y

Apertura de Consultorio Dental

V.- Notificar al Ministerio Público y, en su caso, a las demás autoridades competentes, los casos en que se les requieran servicios de atención médica para personas con lesiones u otros signos que presumiblemente se encuentren vinculadas a la comisión de hechos ilícitos.

ARTICULO 20.- El responsable debe dar a conocer al público, a través de un rótulo en el sitio donde presta sus servicios, el horario de su asistencia, así como el horario de funcionamiento del establecimiento.

ARTICULO 21.- En los establecimientos donde se proporcionen servicios de atención médica, deberá contarse, de acuerdo a las Normas Técnicas correspondientes, con personal suficiente e idóneo.

ARTICULO 23.- Quienes ejerzan actividades profesionales, técnicas y auxiliares de las disciplinas para la salud en forma independiente, deberán poner a la vista del público su título profesional, certificados, diplomas y en general, los documentos correspondientes, que lo acrediten como tal.

REQUERIMIENTOS LEGALES

1.- Trámites en el SAT.

- a) Alta en Hacienda.
- b) Inscripción de RFC.

2.- SSA

- a) Acudir a Jurisdicción Sanitaria que le corresponda para la obtención y llenado de:
 - a.1. Formato SSA-06-002 Aviso de funcionamiento de establecimiento para Servicios de Atención Médica.
 - a.2. Formato SSA.06.003 Aviso de responsable sanitario para establecimientos de Atención Médica.

3.- Cumplir con NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-178-SSA1-1998 Requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.

4.- Cumplir con NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-087-ECOL-SSA1-2002 Protección ambiental, Salud Ambiental, Residuos Biológico-Infeciosos. Clasificación y Especificaciones de Manejo

5.- Contar con documentación médico-legal.



Apertura de Consultorio Dental

Recomendación:

- a) **Aplicar lineamiento de NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-003-SEGOB-2002, Colores y señales y avisos para protección civil, colores, formas y símbolos a utilizar.**

- b) **En la ciudad donde radica, revisar NORMAS TECNICAS COMPLEMENTARIAS PARA PROYECTO ARQUITECTONICO en caso de que vaya a construir su consultorio y/o clínica, así como aviso de funcionamiento por parte de PROTECCION CIVIL**

NORMA Oficial Mexicana NOM-178-SSA1-1998, Que establece los requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios.

- c) **7. Elementos complementarios**
- d) **7.1 Lineamientos para la adecuación de la infraestructura.**
- e) **7.1.1** Es recomendable que el área de espera proporcione comodidad y seguridad al paciente y su acompañante mientras aguarda ser atendido; así mismo que el consultorio y la sala de espera cuenten con **ventilación e iluminación naturales o por medios artificiales y mecánicos y con los servicios sanitarios** indispensables en la proporción que lo requiera la demanda de pacientes y acompañantes. No debe haber elementos o mobiliario que puedan causar lesiones a los usuarios.
- f) **7.1.2** Las unidades deben ser diseñadas y construidas con elementos necesarios para lograr confort ambiental agradable en los locales que integran el establecimiento de acuerdo a la función, mobiliario, equipamiento y a las condiciones climáticas de la región, con materiales y su distribución adecuada para obtener un aislamiento térmico correcto.
- g) **7.1.3** Las ventanas deberán dimensionarse con capacidad de iluminación y de ventilación naturales, en el porcentaje que se señale en el reglamento de construcción local.
- h) **7.1.4** En caso de iluminación artificial, tomar en cuenta lo que dispone el Programa Nacional de Ahorro de Energía, utilizar lámparas de bajo consumo energético, con apagadores independientes, instalar contactos especiales, con cableado de calibre necesario para el paso de corriente eléctrica cuando se conecten calefactores ambientales o bien sistemas de enfriamiento.
- i) **7.1.5** De acuerdo a la zona y su clasificación desde el punto de vista de riesgos sísmicos o climatológicos, es conveniente que la estructura del inmueble ofrezca garantía de estabilidad; fijar los equipos, el mobiliario y aditamentos susceptibles de volcarse o caerse, siempre y cuando esto no dañe la integridad física de la estructura.
- j) **7.1.6** Los pisos, muros y plafones de la unidad deben ser de fácil limpieza, resistentes y llenar las necesidades de acuerdo a la función del local y las características del ambiente.
- k) **7.1.7** Para establecer la orientación y localización de los locales y acabados, es recomendable contar con información acerca de:
 - l) **7.1.7.1** Características de asoleamiento para la orientación de la unidad.

Comisión de Asesoría Legal Odontológica
Sánchez-Suárez-Vázquez
Responsable C.D. Mónica Suárez Ledezma

Apertura de Consultorio Dental

- m) **7.1.7.2** Variaciones climáticas, estacionales y anuales, para determinar los criterios de techumbres, materiales de acabados y adecuación para la temperatura interior de los locales.
- n) **7.1.7.3** Características de los vientos dominantes para su mejor aprovechamiento de las corrientes de aire que ventilen, y las medidas de protección para el exagerado incremento de dichas corrientes de aire.
- o) **7.1.7.4** Requerimientos específicos de cada área o local, para establecer las necesidades de iluminación y de ventilación.
- p) **7.1.7.5** La magnitud de la precipitación pluvial para efecto de la construcción del desplante y en su caso de una techumbre que permita la recolección del agua.
- q) **7.2** Lineamientos para la adecuación del equipamiento.
- r) **7.2.1** La selección del equipamiento se ajustará al contenido en el Cuadro Básico de Instrumental y Equipamiento emitido por el Consejo de Salubridad General.
- s) **7.2.2** El equipo debe estar debidamente garantizado en cuanto a: operación, eficiencia, durabilidad, seguridad, refacciones, programas de mantenimiento y manuales de operación y mantenimiento en idioma español.



Comisión de Asesoría Legal Odontológica
Sánchez-Suárez-Vázquez
Responsable C.D. Mónica Suárez Ledezma

ANEXO 2. UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES. CATÁLOGO DE FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO

5 UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES | FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO

Los beneficiarios son las personas físicas con actividad empresarial o morales que desempeñan actividades relacionadas con la Logística y el abasto; los organismos empresariales, empresas integradoras y asociaciones civiles sin fines de lucro que promuevan el desarrollo de la Logística, el abasto y/o la integración de cadenas de valor; las instituciones académicas orientadas a la formación de recursos humanos especializados en el área de Logística y el abasto; los organismos públicos, privados o mixtos sin fines de lucro entre cuyos objetivos se encuentre la difusión y/o desarrollo de la Logística y el abasto; empresas interesadas en mejorar su gestión logística en la cadena de suministro que presenten proyectos que cumplan con lo previsto.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.prologyca.economia.gob.mx/>

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA (PRODIAT):

El Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología tiene como objetivo general contribuir a fomentar la transferencia y adopción de tecnologías de vanguardia para potenciar la competitividad de los sectores precursores y de alta tecnología, atendiendo las fallas de mercado que obstaculizan el crecimiento de la producción, el empleo, la productividad y la competitividad de las empresas y de la industria en general, por medio del otorgamiento de apoyos de carácter temporal.

El PRODIAT tiene cobertura nacional y su Población Objetivo, definida en el artículo 3, es sujeta de ser beneficiaria para obtener apoyos para la realización de los proyectos que se describen en las presentes Reglas de Operación.

Los apoyos están especificados en la sección V de las Reglas de Operación

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.cefp.gob.mx/notas/2009/notacefp0062009/prodiat.pdf>

FONDO DE APOYO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME:

Tiene como objetivo promover el soporte de pequeñas y medianas empresas, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten el desarrollo económico y la inversión de las empresas y los emprendedores. El programa fue fundado por la SE y manejado en conjunto con los gobiernos estatales.

Los beneficiarios de este fondo son los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas así como los talleres familiares inscritos en el Registro de Talleres Familiares de la SE.

Excepcionalmente se puede aplicar para compañías grandes que tienen el criterio de desarrollo de regiones estratégicas, o que desarrollen substancialmente cadenas para las pequeñas y medianas empresas.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: http://www.fondopyme.gob.mx/index_b.asp

PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE SOFTWARE (PROSOFT):



Es el programa sectorial de la Secretaría de Economía que se encarga de apoyar y potenciar el crecimiento de las empresas de la Industria de TI en todo el territorio nacional.

Los apoyos que otorga PROSOFT pueden ser desde infraestructura, capacitación, servicios legales entre otros, mismos que se encuentran en los rubros de apoyo en el Anexo A de las reglas de operación donde se señala la información detallada de los distintos apoyos, así como los montos máximos.

El monto de los apoyos varía según el impacto y tipo de proyecto, y está sujeto al presupuesto federal y estatal según sea el caso. Los apoyos son subsidios de carácter temporal.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.prosoft.economia.gob.mx/acercade.htm>

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES

El programa de desarrollo de proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), con el fin de que se integren en las cadenas de valor impulsadas por empresas tractoras las cuales son las grandes compradoras que es su operación atraen Pymes, con su consecuente mejora competitiva.

El propósito del programa es poner a disposición de las Pymes las diferentes herramientas de apoyo que le permitan cumplir con los requerimientos de compra de las empresas tractoras y así incrementar sus ventas en el ámbito nacional e internacional.

Referencias: http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_desarrollo_de_proveedores

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)

PROGRAMA BECAS DE POSGRADO Y OTRAS MODALIDADES DE APOYO A LA CALIDAD:

El programa busca contribuir al incremento de la competitividad del país, mediante el desarrollo científico, tecnológico e innovación, fomentando la formación, el desarrollo y la vinculación de recursos humanos de alto nivel mediante el otorgamiento de becas.

Los beneficiarios del programa son personas interesadas en llevar a cabo estudios, o en general mejorar su formación, realizando actividades en áreas científicas o tecnológicas en alguna de las dependencias, entidades, instituciones de educación superior o centros de investigación de los sectores público, privado o social de México o del extranjero, y en otras instancias vinculadas con el objeto del programa.

Los tipos de beca o apoyo que se otorguen al amparo del programa podrán ser nacionales y en el extranjero, financiadas con recursos provenientes del CONACYT de manera directa o a través de los fondos regulados en la Ley de Ciencia y Tecnología, así como con recursos de origen externo, en los términos de la legislación y normatividad aplicable.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/Becas/Paginas/default.aspx>



7 UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES | FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO

PROGRAMAS DE ESTÍMULO A LA INNOVACIÓN:

Los programas de estímulo a la innovación, incentivan la inversión en investigación y desarrollo tecnológico, mediante el otorgamiento de estímulos económicos complementarios a las empresas que realicen actividades de IDT, con la finalidad de incrementar su competitividad, la creación de nuevos empleos de calidad e impulsar el crecimiento económico del país.

Está dirigido a todas las empresas mexicanas inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT), que realicen actividades relacionadas a la IDTI en el país de manera individual o en asociación con otras empresas o instituciones de educación superior (IES) y/o centros e institutos de investigación (CI) nacionales e internacionales.

Los apoyos se establecerán en la normatividad y en las convocatorias correspondientes.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/tecnologica/estimulo/Paginas/default.aspx>

FONDOS MIXTOS:

Los Fondos Mixtos son un instrumento que apoyan el desarrollo científico y tecnológico estatal y municipal, a través de un Fideicomiso constituido con aportaciones del Gobierno del Estado o Municipio, y el Gobierno Federal, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Con estos fondos se pretende permitir a los gobiernos de los estados y a los municipios destinar recursos a investigaciones científicas y a desarrollos tecnológicos, orientados a resolver problemáticas estratégicas, especificadas por el propio estado, con la coparticipación de recursos federales.

Son sujetos de apoyo las Instituciones, centros, laboratorios, universidades y empresas públicas y privadas, así como personas que se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT)

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/fondos/FondosMixtos/Paginas/default.aspx>

FONDOS SECTORIALES:

Los Fondos Sectoriales son fideicomisos que las dependencias y las entidades de la Administración Pública Federal conjuntamente con el CONACYT pueden constituir para destinar recursos a la investigación científica y al desarrollo tecnológico en el ámbito sectorial correspondiente.

Promueven el desarrollo y la consolidación de las capacidades científicas y tecnológicas en beneficio de los sectores. Además, canalizan recursos para coadyuvar al desarrollo integral de los sectores mediante acciones científicas y tecnológicas.

Los fondos sectoriales, están dirigidos a las universidades e instituciones de educación superior públicas y particulares, centros, laboratorios, empresas públicas y privadas y demás personas que se encuentren inscritas en el Registro



Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas que puedan brindar soluciones científicas y/o tecnológicas a las problemáticas de los sectores.

Se accede a este programa a través de una convocatoria.

Referencias: <http://www.conacyt.gob.mx/fondos/FondosSectoriales/Paginas/default.aspx>

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS)

PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO:

Contribuir a generar un mejor funcionamiento del mercado de trabajo, mediante el impulso y puesta en operación de políticas activas de empleo que propicien condiciones favorables para la vinculación de la oferta y la demanda de empleo.

Referencias: http://www.stps.gob.mx/temas_interes/RAMO_14/2010/Esquema%20de%20CS%202010.pdf

BÉCATE:

Se dirige a desempleados de 16 años o más y se imparte a petición de empresas que requieren personal capacitado en una actividad o puesto específico y que están dispuestas a facilitar sus instalaciones para que en ellas se lleve a cabo el curso de capacitación. Son esencialmente prácticos y orientados a la adquisición de habilidades laborales o reconversión de las mismas que les permita facilitar su colocación en un puesto de trabajo.

Para las modalidades Capacitación Mixta, Capacitación en la Práctica Laboral, Capacitación para el Autoempleo y Vales de Capacitación se otorga al beneficiario una beca económica de uno y tres salarios mínimos, durante el periodo de capacitación (de uno a 3 meses). El pago de la beca se otorga de manera mensual por cada día de asistencia a la capacitación. Asimismo, se le proporciona apoyo para transporte, así como los materiales de capacitación y seguro de accidentes.

Referencias: http://www.stps.gob.mx/CGSNE/becate_index_stps.htm

Manual de Procedimientos:

http://www.stps.gob.mx/transparencia07/programas_sociales/PAE_SEPT2008/MP%20PAE%202008%20con%20AM/CA_PITULO%20I%20BECATE%20con%20AM/A%20Mixta%20con%20AM/Capacitacion%20Mixta%202008%20con%20AM.pdf

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOMEXT)

CAPITAL DE TRABAJO:

Son créditos destinados a apoyar las necesidades financieras de las empresas para llevar a cabo sus actividades productivas relacionadas con las exportaciones mexicanas. Estos apoyos financieros pueden canalizarse a: Producción, compra de materias primas nacionales o importadas, acopio o mantenimiento de inventarios, ventas de exportación directas, o construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento.

Beneficiarios:

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.



UNIDAD DE PROMOCIÓN DE INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES |
FINANCIAMIENTO Y PROGRAMAS FEDERALES DE APOYO

- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.
- Empresas mexicanas que importan materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional

Beneficios:

- Financiamiento hasta del 100% de sus requerimientos para compra de materia prima, pago de gastos de producción y otros servicios.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/capital-de-trabajo.html>

EQUIPAMIENTO:

A través de los créditos para equipamiento se apoya la adquisición de maquinaria y equipo nuevo o usado de origen nacional o de importación para el crecimiento y la modernización de la planta productiva.

Beneficiarios:

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.
- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.
- Empresas mexicanas que importen materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional.

Beneficios:

- Se financia hasta el 85% del importe de la factura en el caso de modernización o ampliación de empresas en marcha, sin incluir impuestos, transporte, seguro instalación, entre otros.
- Plazos de hasta 7 años con pagos mensuales, trimestrales o semestrales

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/equipamiento.html>

CRÉDITO PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN:

Créditos mayores a 3 millones de dólares destinados a apoyar proyectos de inversión para la implantación, adecuación, ampliación o modernización de instalaciones productivas y bodegas de almacenamiento, incluyendo la adquisición de maquinaria y equipo.

Beneficiarios:

- Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación.
- Empresas generadoras de divisas y sus proveedores.
- Empresas que sustituyan importaciones.



- Empresas mexicanas que importan materias primas, insumos o componentes para sus procesos de producción destinada al mercado internacional.

Beneficios:

- Créditos en dólares o en moneda nacional.
- Plazos hasta por 15 años en función de los flujos esperados del proyecto de inversión. En el caso de empresas de nueva creación, financiamos hasta el 50% del importe del proyecto. Para empresas que están operando, hasta el 85% del importe del proyecto o inversión sin que el monto exceda un 30% de incremento del activo fijo.

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/proyectos-de-inversion.html>

CONSTRUCCIÓN DE NAVES INDUSTRIALES:

Financiar la construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento a empresas en la cadena de exportación, que cuenten con un esquema de recuperación concertado.

Beneficiarios:

- Empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladores de naves industriales, donde la beneficiaria o sus accionistas preferentemente deberán tener una experiencia mínima de cinco años en la industria.

Beneficios:

- Hasta el 100% del costo de la construcción de la nave industrial y su equipamiento, sin exceder el 90% de la inversión total incluyendo el terreno.
- El valor del terreno se determinará mediante avalúo bancario.
- La empresa deberá realizar su aportación previo a la disposición del crédito, indistintamente podrá utilizar recursos de su generación interna o de aportaciones de los socios.
- En caso de operaciones que cuenten con un "Take Out" emitido por una institución financiera extranjera, el importe del crédito máximo deberá ser por el monto autorizado por dicha institución, menos la provisión correspondiente para intereses.
- Línea de crédito revolvente con vigencia de hasta 4 años, con amortizaciones a un plazo de hasta un año

Referencias: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/servicios-financieros/credito/financiamiento-naves.html>

ARRENDAMIENTO DE NAVES INDUSTRIALES:

Financiamiento del desarrollo de infraestructura industrial, la construcción, adquisición de naves industriales y/o el pago de pasivos cuyo destino haya sido el desarrollo de infraestructura industrial, mediante el anticipo del flujo proveniente de las rentas de contratos de arrendamiento de naves industriales.

Beneficiarios:

