

# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

Alda Graciela Olivas Ugalde, Universidad Autónoma de Baja California  
Cruz Elda Macías Terán, Universidad Autónoma de Baja California  
Leonel Rosiles López, Universidad Autónoma de Baja California  
Jessica Lizbeth Cisneros Martínez, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*El presente estudio aborda el tema de la planeación estratégica en el ramo odontológico; la falta de conocimiento y aplicación de una herramienta que soporte a las clínicas dentales a proyectarse a futuro, representa pocas oportunidades de crecimiento para este tipo de empresas. La presente investigación se aplicó a las clínicas odontológicas que forman parte del padrón de odontólogos adscritos al Colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali, Baja California. El propósito de la investigación es determinar si el empresario odontólogo, conoce, aplica y percibe la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño de sus clínicas. El estudio fue de corte cuantitativo de tipo descriptivo, a través del método probabilístico sin reemplazo aplicado a 54 odontólogos, a través de un cuestionario de 20 preguntas. Los resultados de la investigación arrojan que el 51.8% no conoce la planeación estratégica y el 55.5% de los los 54 odontólogos no la aplican por no dominar el tema o por falta de orientación externa. Se sugiere incluir en su preparación profesional, capacitación y asesoría en las áreas administrativas que le permita desarrollar ventajas competitivas y obtener un lugar destacado en el mercado a través de su desarrollo.*

**PALABRAS CLAVE:** Planeación estratégica, administración clínicas odontológicas, cirujano dentista, empresario.

## STRATEGIC PLANNING PROCESS IN DENTAL CLINICS: EVIDENCE FROM MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO

### ABSTRACT

*This study analyzes the strategic planning process of the dentistry sector. We select dental clinics registered in Dental Surgeons Association of Mexicali, Baja California for analysis. The purpose of this research is to determine if dental surgeons know, apply and perceive strategic planning as a tool to forecast and achieve higher performance. A probabilistic method based on a sample of 54 dentists was used involving a questionnaire of 20 items. The results show that 51.8% of dentists do not know strategic planning and 55.5% do not use strategic planning due a lack of knowledge. We conclude that business administration issues should be included in dentistry education.*

**JEL:** I10, I20, L2, M1

**KEYWORDS:** Strategic planning, administration, dental clinics, dentist, business.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo aborda el tema de la planeación estratégica utilizada como herramienta para realizar proyecciones a futuro que permitan obtener un efecto favorable en el desempeño de las clínicas odontológicas. La indagatoria se realiza en Mexicali, Baja California, México.

Autores como Arias Galicia (1971:32) han señalado la importancia de la actualización de las habilidades y conocimientos de los profesionistas en las organizaciones. El citado autor señala que “el conocimiento y la tecnología avanza a pasos agigantados; por tanto, ya no será suficiente haber cursado una carrera sino también verificar la adquisición de los últimos conceptos y las tecnologías actuales”. Lo anterior pone de manifiesto que una buena planeación que incluya la actualización de los profesionistas lleva a lograr un desempeño favorable en sus empresas.

Para los profesionistas dedicados a la administración, en la actualidad resulta poco frecuente encontrar que las empresas de servicio en el ramo de salud se destaquen por la aplicación de una planeación estratégica que los encause hacia un desarrollo. Según Rodríguez (2005) los empresarios que dejan al azar la planeación de sus negocios son envueltos por situaciones difíciles de controlar, ocasionadas principalmente por sus competidores. Hablando específicamente de las empresas odontológicas se puede afirmar que durante la preparación académica del cirujano dentista se deja a un segundo plano los temas de administración, enfocándose exclusivamente a los conocimientos propios de su profesión, según lo comenta Parás y Estrada (1997).

La realización de un estudio sobre el presente tema se justifica dado que a través de él se puede generar el interés, dominio y valoración por parte del empresario odontólogo en la implementación de la planeación estratégica como una opción para lograr un lugar destacado en el mercado. Por lo antes expuesto el objetivo de esta indagatoria es determinar si el empresario odontólogo en Mexicali, Baja California conoce, aplica y percibe la planeación estratégica como una herramienta para proyectarse a futuro y lograr un efecto favorable en el desempeño humano en las clínicas odontológicas.

La presente investigación está iniciada con la revisión literaria relevante sobre el tema de la planeación estratégica; en la sección de metodología se describe de manera detallada el procedimiento que se siguió en la realización de esta investigación; en resultados se detallan los hallazgos más importantes de éste estudio, los cuales fueron obtenidos a través del análisis de los datos recabados a través del instrumento aplicado; en la sección final se expone la conclusión obtenida del presente trabajo.

## REVISIÓN LITERARIA

Para cumplir con la misión y metas a corto, mediano y largo plazo de una organización se requiere un alto desempeño del factor humano. Al respecto Arias Galicia (1973: 323) señala que “es preciso realizar la planeación estratégica del área relativa al factor humano”. Es evidente que la planeación es un tema imprescindible para las organizaciones que desean destacar en este mundo globalizado.

Algunos autores que han abordado el tema de la planeación han sido Terry y Franklin (1985) y Münch (2005). Terry y Franklin (1985:195) señalaron que “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Por su parte Münch (2005) menciona algunas ventajas de utilizar la planeación, las cuales consisten en permitir la definición del rumbo de la empresa, así también permite reducir los niveles de incertidumbre y establece un sistema racional para la toma de decisiones. La planeación sirve de base para manejar la empresa, fomenta la eficiencia al no permitir la improvisación, opera como sistema de control, coadyuva

en el incremento de la motivación entre los colaboradores de la empresa, al momento que conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos y por último menciona que optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

Algunos autores se han enfocado a conceptualizar el término de estrategia tales como Münch (2005), Kotler y Keller (1994) y Porter y Olmsted, (1947), quienes han aportado una visión más amplia de la planeación, agregando otra perspectiva que podría brindar ventajas adicionales a las antes citadas.

“El termino estrategia proviene del griego *strategas*, que significa uso y asignación de recursos”. Las estrategias “son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos”, (Münch; 2005:37).

Para Kotler y keller (1994) una estrategia es definida como un plan de juego de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el mismo sentido Manso, (2003) reflexiona sobre la necesidad de crear una estrategia que establezca un camino de acción ante determinadas situaciones, a pesar de que existan cambios a los que se tenga que adaptar; la estrategia está exactamente en medio entre la operación y ese ámbito externo que se transforma día a día.

Por su parte Porter y Olmsted (1947), destacan la importancia de la existencia de una estrategia en toda organización, precisan que aunque la eficiencia operativa es importante, no es suficiente. Se requiere una guía estratégica, “que defina los objetivos y el propósito, el negocio o los negocios que operaran, los servicios que se ofrecerán, y el camino que seguirá para distinguirse de otros. Sin una estrategia, la organización pierde la claridad de su dirección para obtener la verdadera excelencia. Sin dirección y enfoque, es difícil ser realmente eficiente en sus operaciones.....metas claras y una estrategia determinará la estructura organizacional, el sistema de medición y el empleo de los recursos”. (p. 151).

Algunos autores revisados en esta indagatoria que han abordado específicamente el tema de la planeación estratégica han sido Manso (2003) y Ansoff, Declerck y Hayes (1983). Para Manso (2003) el surgimiento de la planeación estratégica se da desde años atrás, al publicarse el libro de Ansoff titulado *Corporate Strategy* en 1965, el cual introdujo la cultura de la planeación estratégica en las organizaciones. Su propuesta planteaba la comprensión de las organizaciones como un sistema abierto vulnerable al entorno, para estar preparado ante él.

A decir de Ansoff, Declerck y Hayes (1983) los antecedentes de la planeación estratégica se remontan a la década de los cincuentas del siglo XX, cuando las empresas se preocuparon por primera vez de los cambios y desajustes en el medio ambiente, concluyendo que la solución a sus problemas era utilizar la planeación estratégica que le permitiera tomar en cuenta el ambiente que lo rodeaba.

Los autores antes citados definen de manera explícita la planeación estratégica. Las aportaciones anteriores dan cuenta de las delimitaciones que ellos hacen en su conceptualización; sin embargo la revisión realizada a la literatura de Arias Galicia (1971, 1973) nos lleva a afirmar que éste autor va más allá de la conceptualización de términos en el ámbito administrativo, incursionando en la elaboración de modelos específicos para la investigación en ciencias administrativas. Si bien es cierto que autores como Hernández Sampieri (1991), han propuesto instrumentos para la realización de investigaciones, se consideró el sugerido por Arias Galicia (1971), por ser uno de los que se enfocan a las ciencias administrativas. De los instrumentos citados por el autor, se seleccionó el cuestionario de elección forzosa ya que permitió al entrevistado elegir solamente una respuesta entre las señaladas, eliminando así distractores que pudieran crear confusión, generando una mejor sistematización, catalogación y estimación de la intensidad de la respuesta.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se realizó siguiendo una metodología de corte cuantitativo, es un estudio de tipo descriptivo y transversal. Las variables consideradas en esta investigación son (a) Conocimiento del cirujano dentista sobre planeación estratégica, (b) aplicación de la misma, y (c) la percepción en cuanto a los beneficios que se obtienen en relación al desempeño humano.

Para llegar al objetivo de la investigación se consideró la población conformada por 86 odontólogos inscritos al padrón del Colegio de Cirujanos Dentistas de Mexicali, A. C., afiliados a la Asociación Dental Mexicana. Se aplicó un cuestionario dirigido al empresario odontólogo, a través del cual se indagó sobre el conocimiento, aplicación y percepción en relación a la planeación estratégica.

Se determinó la muestra representativa a través del muestreo probabilístico aleatorio simple, sin reemplazo, considerando la fórmula sugerida por Rojas (2008) para estudios sencillos, se aplicó el factor de corrección finito, generando así la muestra corregida. En primera instancia se utilizó un nivel de confianza (Z) de 95%= 1.96 en áreas bajo la curva normal, un nivel de precisión (E) de .5 por ciento y se consideró una variabilidad  $p=.5$  y  $q=.5$ , donde la muestra final resultó de 70 sujetos de estudio. Sin embargo después de concluido la aplicación de cuestionarios a la muestra indicada, se obtuvo un total de 54 cuestionarios, sin reemplazar 16 de ellos por causas ajenas al investigador, lo que representó un nivel de confianza del 91% = 1.70 en áreas bajo la curva normal. Para la selección de los sujetos a participar se utilizó los números aleatorios generados por computadora.

Como instrumento de investigación se aplicó un cuestionario de 20 preguntas de elección forzosa, siguiendo la propuesta de Arias Galicia (1971). Las variables incluidas fueron: datos generales, conocimiento de la planeación estratégica, aplicación de la misma, razones por las cuales no se aplica y percepción respecto a los beneficios de la planeación estratégica. Para validar el instrumento de medición se aplicó una prueba piloto a una clínica odontológica y se realizaron los cambios pertinentes según los resultados. El cuestionario fue aplicado en su mayoría en el mes de Mayo del 2010. Los datos generados se procesaron a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## RESULTADOS

Los resultados de ésta investigación se presentan de acuerdo a tres principales variables, referentes al grado de conocimiento de la planeación estratégica, grado de aplicación de la misma y la percepción del odontólogo en relación a los beneficios que ofrece, las cuales fueron determinadas con base a los objetivos específicos de este estudio.

En primera instancia la Tabla 1 presenta el perfil de los 54 odontólogos encuestados, con el fin de encontrar sentido a las respuestas obtenidas a las tres variables consideradas. Es conveniente destacar que en promedio los encuestados cuentan con 26 años de egresados de sus estudios universitarios como cirujanos dentistas, sin embargo la media de la antigüedad de los consultorios es de 14 años, manifestándose que fueron 12 años en promedio lo que demoraron en establecer su negocio de manera formal.

Otro aspecto que sobresale es el grado académico de los encuestados, sobre el cual observamos que el 59.3% (ver Tabla 1) decidió no actualizarse o crecer en el ámbito profesional, lo que resultaría congruente con el hecho de que tampoco han profundizado en la actualización en cuestiones administrativas en sus negocios, ya que el 35.1% (ver Tabla 3) de los odontólogos que dicen conocer el tema aplica la planeación estratégica en grado 0, 1 y 2. Lo anterior puede significar que los conocimientos sobre administración se ofrecen a los cirujanos dentistas en niveles superiores de formación, por lo que si no acceden a ellos difícilmente obtendrán herramientas como la planeación estratégica.

Tabla 1: Perfil de los odontólogos sujetos de estudio

Concepto	Perfil
Edad:	Promedio de 50 años
Años de egresados	26 años promedio
Antigüedad de su consultorio	14 años promedio
Grado académico	El 59.3% no cuenta con grado académico posterior a la licenciatura.
Especialidades	El 69% ofrece de 1 a 3 especialidades y el 31% ofrece de 4 a 8.

*En la presente tabla se presenta el perfil de los odontólogos encuestados. En la tabla se observa que un alto porcentaje de odontólogos ofrecen de 1 a 3 especialidades, por lo que se puede inferir que son negocios pequeños que no han sufrido un desarrollo significativo.*

Siguiendo el análisis de las variables planteadas, para determinar el grado en que el cirujano dentista conoce el tema de planeación estratégica, presentamos la Tabla 2, donde se utilizó una escala del 0 al 5, donde 0 es nada y 5 es mucho, resultando que el 51.8% conoce en grado 0,1 y 2 acerca de la misma. Lo anterior pone de manifiesto el gran desconocimiento sobre la planeación estratégica que priva a los cirujanos dentistas, ya que solo uno de ellos que representa el 1.9% de nuestra muestra manifestó tener pleno conocimiento sobre el tema.

Tabla 2: Grado de conocimiento de la planeación estratégica

Grado de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje %	No conoce
0	17	31.5	51.8%
1	3	5.6	
2	8	14.8	
3	20	37.0	
4	5	9.3	
5	1	1.9	
Total	54	100.0	

*La tabla muestra el grado de conocimiento de la planeación estratégica. Se observa un gran porcentaje de encuestados que manifiestan desconocimiento. Se puede establecer como media en éste análisis un grado tres de conocimiento, mostrando que el 37% de los encuestados se ubicó en éste nivel.*

La Tabla 3 muestra el grado de aplicación de la planeación estratégica, de aquellos odontólogos que respondieron que si conocían sobre el tema. Se determinó esta variable mediante la escala del 0 al 5, donde 0 es nada y 5 es mucho, destacando que de los 37 odontólogos que mencionaron que si conocían sobre el tema, el 45.9% manifestó que la aplica en un grado 3 es decir la aplican a medias.

En los resultados de la Tabla 3 sobresale el hecho de que 35.1% de los odontólogos que aplican la planeación estratégica, lo hacen en grado 0, 1 y 2, donde aunado a los 17 odontólogos que manifestaron no conocerla, y por consecuente no aplicarla según Tabla 1, podemos inferir que 55.5% de los 54 odontólogos encuestados no la aplican.

Algunas de las razones por las que dicen no aplicar la planeación estratégica según se expone en la Tabla 4, es por la falta de algún asesor externo que los apoye en ésta tarea, ya que ellos manifestaron sentirse con conocimientos insuficientes y sin el tiempo necesario para su aplicación. Resulta evidente que se deja el rumbo de las clínicas odontológicas a la suerte, lo cual confirma la existencia de empresarios que dejan la planeación de sus negocios al azar, situación observada por Rodríguez (2005).

En la Tabla 4 se profundiza en las razones que impiden al empresario aplicar la planeación estratégica. El 31.5% de los 54 empresarios odontólogos encuestados no fueron considerados en este cuestionamiento, al contestar que conocen en grado 0 el significado y proceso de la planeación estratégica. Al cuestionar a los 34 odontólogos restantes sobre la razón que les impide aplicar la planeación estratégica 22 manifestaron que por falta de conocimiento. Se puede concluir que en total 72.2% de los 54 odontólogos no la aplican porque no tienen los conocimientos suficientes del tema.

Tabla 3: Grado de aplicación de la planeación estratégica

Grado de aplicación	Frecuencia	Porcentaje %	No la aplica
0	3	8.1	35.1%
1	2	5.4	
2	8	21.6	
3	17	45.9	
4	5	13.5	
5	2	5.4	
Total	37	100.0	

*La presente tabla muestra el grado de aplicación de la planeación estratégica, resalta el hecho que únicamente el 5.4% de los odontólogos la aplican en su totalidad y que existe un 8.1% que abiertamente manifestaron no aplicarla.*

Tabla 4: Razones que impiden la aplicación la planeación estratégica

Razones	Frecuencia	Porcentaje %
Falta de conocimientos	22	40.7%
No la conocen	17	31.5%
Por falta de tiempo	14	25.9%
Resulta costoso su implementación	10	18.5%
Otras (falta de asesoría sobre el tema, a través de algún asesor o institución educativa)	10	18.5%
Por la resistencia del personal	5	9.3%
Así estoy bien, no la necesito	3	5.6%
Porque los planes pueden fallar	2	3.7%
Porque es difícil	2	3.7%
No genera beneficios significativos	1	1.9%
No estoy convencido	1	1.9%

*Las razones que impiden al odontólogo aplicar la planeación estratégica, son presentadas en esta tabla. Destaca el hecho que además de la falta de conocimiento como razón principal, el 37% no la aplica porque consideran costosa su implementación ya que requerirían asesoría sobre el tema a través de un asesor.*

La percepción del Odontólogo en referencia a los beneficios más relevantes que ofrece la aplicación de la planeación estratégica es presentada en la Tabla 5, donde podemos observar que en general los encuestados están de acuerdo en los beneficios de contar con una planeación estratégica, ya que el 97% de los encuestados coincidió en que la planeación estratégica promueve el desarrollo y crecimiento de la empresa y exige el establecimiento de objetivos.

Los datos de la Tabla 5 resultan congruentes con la propuesta de Arias Galicia (1973) quien reconoce la importancia de realizar la planeación estratégica del área relativa al factor humano. Se observa que un 76% de los odontólogos encuestados coincide reconocer la importancia de que los empleados conozcan lo que se espera de ellos, lo anterior da cuenta del significado que adquiere el recurso humano en el logro de los objetivos de las clínicas odontológicas para los empresarios.

Al llegar al termino del presente apartado se hace la reflexión que los datos obtenidos coinciden en gran medida con la revisión realizada de las propuestas de los teóricos de la planeación estratégica, resultó evidente que los odontólogos encuestados aunque reconocen la importancia de la participación del factor humano en la planeación estratégica, no aciertan en aplicar la planeación estratégica de manera generalizada. La presente investigación confirma los datos obtenidos a través de la revisión bibliográfica y aporta datos reales para sustentarlos.

Otra aportación de esta investigación fue el dar cuenta de que aunque las clínicas odontológicas no son consideradas como empresas por los odontólogos, la planeación estratégica resulta aplicable y necesaria para su desarrollo empresarial. Lo anterior pone de manifiesto una deficiente preparación en el área académica en el ámbito administrativo.

Esta investigación podría ser de utilidad a las universidades de odontología, ya que se les brinda información de primera mano para realizar cambios importantes en su curriculum en la preparación de sus estudiantes en el ámbito administrativo.

Tabla 5: Percepción del odontólogo sobre los algunos beneficios de la planeación estratégica

Beneficios de la aplicación de Planeación Estratégica	De acuerdo		Sin opinión		En desacuerdo	
	Cant	%	Cant	%	Cant.	%
Promueve el desarrollo o crecimiento de la empresa	36	97%	1	3%	0	0%
Exige el establecimiento de objetivos	36	97%	0	0%	1	3%
Genera una tendencia a mejorar el desempeño laboral	34	92%	3	8%	0	0%
Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades	32	86%	4	11%	1	3%
Permite identificar las oportunidades y peligros futuros	31	84%	4	11%	2	5%
Se genera un sistema de comunicación útil dirigida a niveles inferiores	29	78%	8	22%	0	0%
Establece un sistema que mejora la toma de decisiones	28	76%	8	22%	1	3%
Hace que los empleados conozcan lo que se espera de ellos	28	76%	6	16%	3	8%
Proporciona una base para medir el desempeño de los empleados	27	73%	6	16%	4	11%
Reduce los niveles de incertidumbre (financieros, humanos, tecnológicos, etc.)	26	70%	5	14%	6	16%

*La tabla muestra la percepción del odontólogo ante los beneficios más relevantes que representa la aplicación de la planeación estratégica, como lo es la reducción de los niveles de incertidumbre para la empresa, sin embargo aunque este es uno de los beneficios más relevantes que proporciona su aplicación, destaca el hecho que el 16% no está de acuerdo en este punto y el 14% se mantuvo sin opinión al respecto, lo que representa en total el 30% de los encuestados.*

## CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación se reconoce las limitantes que se tuvieron que enfrentar a lo largo del presente estudio, siendo la más relevante la falta de un estudio previo sobre los odontólogos de Mexicali, que sirviera de referencia para la presente investigación, así mismo se tuvo que enfrentar la falta de disposición de algunos odontólogos, quienes argumentaban falta de tiempo, por lo que hubo necesidad de visitarlos en sus clínicas odontológicas en varias ocasiones, prolongando el estudio por un periodo largo de tiempo. Otra limitante, fue el hecho de que se considerara una muestra mayor, que tuvo que ser disminuida por la misma falta de disposición de los odontólogos antes comentada.

Pese a las limitaciones antes señaladas, los datos obtenidos permitieron concluir que los conocimientos de los empresarios odontólogos encuestados para iniciar o dirigir un proyecto de planeación estratégica son insuficientes. El 51.8% no conoce la planeación estratégica, a consecuencia de la preparación profesional del odontólogo, donde se les prepara para conservar y proteger la salud de sus pacientes, y se dejan en un segundo plano los temas de orden administrativo, el cual incluye la planeación estratégica.

El plan de estudios del Odontólogo, no cuenta con materias, objetivos y esquemas que lo preparen en el ámbito administrativo, originando que el dentista al momento de iniciar su actividad laboral, se enfrente a problemas para aperturar su negocio, después para administrarlo eficientemente y finalmente para proyectarlo hacia una estabilidad, desarrollo o crecimiento en el ámbito empresarial. Por lo anterior se sugiere se considere incluir en su plan de estudios, materias que les ofrezcan los conocimientos básicos, importantes e imprescindibles para manejar un negocio o como segunda opción viable se ofrezcan cursos de posgrado que los preparen en el tema. Así mismo se concluye que el 55.5% de las clínicas dentales no aplican la planeación estratégica, y de aquellas que la aplican no lo hacen al 100%, por lo que no se puede garantizar el éxito de la misma. Siendo la falta de dominio en el tema o la falta de orientación externa la principal razón. A pesar de que el 75% manifestó percibir los beneficios de la planeación estratégica, resulta significativo que el 55.5% no la apliquen.

Por lo antes expuesto se recomienda al odontólogo que deleguen sus obligaciones directivas y/o administrativas, contratando a un profesional para garantizar el correcto funcionamiento de su unidad de negocio y que además le brinde soporte para proyectar su negocio a otro nivel. Así mismo se sugiere

incluir en su preparación profesional, temas de carácter administrativo que le permitan a este sector desarrollar ventajas competitivas y obtener un lugar destacado en el mercado a través de su desarrollo.

Esta investigación deja abierta la posibilidad de que se realicen futuros estudios en el ámbito de las clínicas odontológicas sobre la administración en general, pues nos pudimos percatar de deficiencias administrativas básicas que podrían ser tema importante a tratar. Así mismo consideramos que derivado de los resultados obtenidos en esta indagatoria, se abre la posibilidad de que universidades dedicadas a la formación de odontólogos realicen investigación educativa tendiente a identificar sus debilidades curriculares y superarlas. Finalmente se concluye el presente estudio manifestando la inquietud de encontrar nuevos hallazgos a favor de las organizaciones de salud y del recurso humano que las integra.

**ANEXO**

**Anexo 1: Cuestionario**

El presente cuestionario pretende recabar información suficiente que permita identificar la percepción y aplicación de la planeación estratégica dentro de las clínicas dentales de Mexicali, Baja California. Le sugerimos conteste con sinceridad, ya que ninguna respuesta es considerada como mala. El uso que se dará a la información proporcionada será estrictamente confidencial para una tesis de Investigación de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California.

Antigüedad de su consultorio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Egresado de la Escuela: \_\_\_\_\_

Año de Egreso: \_\_\_\_\_

**A. Indique con una (  ) las especialidades que ofrece en su clínica dental**

- |                          |                     |                          |            |                          |                 |                          |                      |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | Odontología general | <input type="checkbox"/> | Endodoncia | <input type="checkbox"/> | Periodoncia     | <input type="checkbox"/> | Cirugía maxilofacial |
| <input type="checkbox"/> | Implantología       | <input type="checkbox"/> | Ortodoncia | <input type="checkbox"/> | Odontopediatría | <input type="checkbox"/> | Otra: _____          |

**B. Mencione los grados académicos obtenidos posteriores a su licenciatura.**

---



---



---

**C. En el espacio que se le proporciona, anote el número que corresponda, según el grado de conocimiento o aplicación, donde 0 representa nada y 5 representa mucho:**

- ¿Usted en qué grado conoce el significado y proceso de la planeación estratégica? \_\_\_\_\_
- ¿Cuál es el grado de aplicación de la planeación estratégica en su empresa? \_\_\_\_\_

\* Si su respuesta a ésta pregunta fue "0", por favor solo conteste las preguntas 3, 4, 5 y 6 de éste cuestionario.

**D. Marque con una (  ) la casilla (s) que corresponda a su respuesta.**

3. La (s) razones (s) que le impiden aplicar la planeación estratégica en su empresa son:

- 1) Falta de conocimientos acerca de la planeación estratégica.
- 2) No genera beneficios significativos.
- 3) No estoy convencido (a)
- 4) Así estoy bien, no la necesito.
- 5) Por la resistencia del personal a su implementación.
- 6) Resulta costoso su implementación.
- 7) Por falta de tiempo.
- 8) Porque es difícil.
- 9) Porque los planes pueden fallar
- 10) Otra: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>

4. Al implementar la planeación estratégica debemos contestar la (s) siguiente (s) pregunta (s):

- 1) ¿Dónde nos encontramos?
- 2) ¿A dónde queremos llegar?
- 3) ¿Podemos llegar hasta ahí?
- 4) ¿Qué estrategias lograrán lo planeado?
- 5) ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta ahí?


5. El proceso de planeación estratégica está integrado por:

- 1) Misión y Visión
- 2) Objetivos
- 3) Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- 4) Estrategias


E. Marque con una (☐) la casilla (s) que más corresponda a su opinión, considerando lo siguiente: (1) De acuerdo, (2) Sin opinión, (3) En desacuerdo

6. Al aplicar la planeación estratégica se obtienen los siguientes beneficios:

- 1) Reduce los niveles de incertidumbre (financieros, humanos, tecnológicos, etc.)
- 2) Promueve el desarrollo o crecimiento de la empresa.
- 3) Obliga a considerar a la compañía como un todo.
- 4) Exige el establecimiento de objetivos.
- 5) Permite identificar las oportunidades y peligros futuros.
- 6) Proporciona una guía al personal de niveles inferiores para tomar decisiones afines con las metas y
- 7) Establece un sistema que mejora la toma de decisiones.
- 8) Es la base para otras funciones directivas.
- 9) Proporciona una base para medir el desempeño de la organización..
- 10) Proporciona una base para medir el desempeño de los empleados.
- 11) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 12) Se genera un sistema de comunicación útil, para comunicar objetivos, estrategias y planes operacionales a
- 13) Mejora la motivación y moral de los directivos.
- 14) Mejora la motivación y moral de los empleados.
- 15) Hace que los empleados conozcan lo que se espera de ellos.
- 16) Permite a los empleados contribuir con sus conocimientos y encontrar oportunidades de ser creativo.
- 17) Genera una tendencia a mejorar el desempeño laboral.
- 18) Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

	(1)	(2)	(3)

## REFERENCIAS

Ansoff, H. I., Declerck R. P. y Hayes R. L. (1983). El planteamiento estratégico. México: Trillas.

Arias G., F. (1971). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento (6ª. ed.), México: Trillas.

Arias G., F. (1973). Administración de recursos humanos. (5ª. ed.), México: Trillas.

Hernández Sampieri, R. (1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw

Kotler, P. y Keller, K. L. (1994). Marketing Management (12th. ed.), New Jersey: Pearson.

Manso C., F. J. (2003), Diccionario Enciclopédico de estrategia empresarial. España: Ediciones Díaz de Santos.

Münch Galindo, L. (2005), Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito. México: Trillas.

Parás A., J. y Estrada Ch., G. (2005). Administre su consultorio como una empresa de servicios. Colombia: AMOLCA.

Porter, M. E. y Olmsted, T. E. (1947), Redefining health care: creating valued-based competitions on results. Massachusetts: Harvard business school press.

Rodríguez V., J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa (5ª ed.). México: Thomson.

Rojas S., R. (1976), Guía para realizar investigaciones sociales (36ª. ed.). México: Editorial Plaza y Valdez.

Terry, G. R. y Franklin, S. G. (1985), Principios de Administración (20ª. ed.). México: CECSA.

## **BIOGRAFÍA**

Alda Graciela Olivas Ugalde, es egresada de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Baja California, con Maestría en Administración. Cuenta con experiencia en el área de Recursos Humanos en el sector maquilador y en Administración General de Clínicas Odontológicas. Actualmente es docente de tiempo parcial en la Facultad de ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Baja California, misma donde puede ser contactada. Dirección Institucional: Rio Nuevo y Eje Central S/N, Zona Rio Nuevo, Mexicali, Baja California, C.P. 21330, México. Correo electrónico: aldaolivas@hotmail.com

Cruz Elda Macías Terán es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Es Maestra en Administración Educativa por la Universidad Autónoma de Baja California. Es Licenciada en Administración de Empresas. Actualmente es Coordinadora de la Maestría y es profesora de tiempo completo en la misma institución. Dirección Institucional: Rio Nuevo y Eje Central S/N, Zona Rio Nuevo, Mexicali, Baja California, C.P. 21330, México. Correo electrónico: cruz\_elda\_m@hotmail.com

Leonel Rosiles López es candidato al grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Maestro en Contaduría por la Universidad Autónoma de Baja California. Actualmente es Coordinador de la Especialidad en Fiscal, y Coordinador de la Especialidad en Administración Financiera en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California y es profesor de tiempo completo en la misma facultad. Dirección Institucional: Rio Nuevo y Eje Central S/N, Zona Rio Nuevo, Mexicali, Baja California, C.P. 21330, México. Correo electrónico: leonelro2006@hotmail.com

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez, Contador público por la Universidad Autónoma de Baja California, con especialidad en Fiscal. Actualmente estudia la Maestría en Contaduría en la Universidad Autónoma de Baja California, es docente de tiempo parcial en la misma facultad. Dirección Institucional: Rio Nuevo y Eje Central S/N, Zona Rio Nuevo, Mexicali, Baja California, C.P. 21330, México. Correo electrónico: cpjessicacisneros@hotmail.com