

Capítulo 4 La Empresa

4.1 Introducción

Esta sección muestra parte de la aplicación de la metodología descrita en el Capítulo III. El primer paso consiste en describir el negocio de manera general. Aquí se tomarán en cuenta las particularidades de los servicios que se ofrecerán, en lo relacionado con comercialización, imagen y segmentación de mercado. También se hará énfasis en el tipo de organización y estructura tanto administrativa como legal del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla. Las características propias del negocio servirán para desarrollar las estrategias y planes de acción, así como para esbozar una idea de su operación interna.

4.2 Descripción del Negocio

El Grupo de Especialistas Dentales de Puebla se constituirá legalmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyas siglas son S. de R.L. El marco legal de estas sociedades se encuentra en los artículos 58 al 86 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Este tipo de sociedades se constituyen entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden ni al portador (LGSM). Una de las ventajas de constituirse de esta manera es que la estructura legal permite operar a la organización con mayor facilidad. Además, sus miembros no están sujetos a demandas a menos que hayan firmado un contrato o garantía personal.

4.3 El Servicio: Una Clínica de Especialidades Odontológicas

Las especialidades modernas de la odontología son profesiones que cuentan con una historia relativamente corta. La odontología moderna surgió a principios del siglo XX

cuando se creó la Federación Dental Internacional, y desde ese entonces, las técnicas y los servicios se han transformado profundamente gracias a diversos avances tecnológicos. La profesión comenzó a tomar auge paralelamente al descubrimiento de los Rayos X (año 1895), fundamentales para la elaboración de diagnósticos dentales. A partir de la segunda mitad del siglo XX se comenzaron a perfeccionar las técnicas que se conocen actualmente.

Las últimas tendencias de la odontología se han orientado hacia la formación de grupos interdisciplinarios, sobre todo en Estados Unidos y en Europa. El Grupo de Especialistas Dentales de Puebla plantea seguir con esta tendencia y ofrecer servicios de alta calidad en diferentes especialidades. En seguida se describe en qué consta cada una de las especialidades que contempla ofrecer el Grupo. Cada especialidad se describirá conforme lo estipula la *North American Industry Classification System (NAICS)* en su sistema de clasificación industrial.

4.3.1 Periodoncia

La periodoncia consiste en efectuar intervenciones quirúrgicas y no quirúrgicas diseñadas para prevenir, identificar y corregir complicaciones médicas que puedan resultar de enfermedades que afectan los tejidos blandos y huesos que dan soporte a los dientes. La intervención más común consiste en la eliminación de sarro y de calcificaciones bacterianas en las encías.

4.3.2 Cirugía Maxilo-facial

La cirugía maxilo-facial se utiliza para tratar lesiones, enfermedades y deformidades de la región maxilar y otras regiones de la cabeza. Las intervenciones que un cirujano maxilo-facial efectúa van desde la extracción de piezas dentales, la remoción de quistes y tumores, hasta el tratamiento de fracturas o reemplazo de secciones de la cara o cabeza que han sido severamente dañadas. Es una especialidad sumamente compleja

pues tiene una estrecha relación con otras áreas de la odontología, así como con la cirugía plástica y la neurocirugía.

4.3.3 Endodoncia

La endodoncia es un tratamiento complicado y secuencial que consiste en el tratamiento de enfermedades y problemas médicos ubicados en las raíces y pulpa dentarias. Por lo general, es requerida cuando existen piezas dentales fracturadas o con caries profundas. Los tratamientos de endodoncia pueden incluir procedimientos tales como pulpotomía, terapia curativa y tratamientos perirradiculares.

4.3.4 Rehabilitación y Prostodoncia

La rehabilitación y la prostodoncia son especialidades que van de la mano y se les suele considerar como una sola especialidad. El objetivo de la rehabilitación consiste en restaurar piezas dentales que han sido dañadas por lesiones o enfermedades. Los procedimientos de la rehabilitación van desde la restauración por medio de amalgamas y resinas hasta el uso de coronas.

En tanto que la prostodoncia consiste en reemplazar las piezas dentales mediante el uso de puentes, dentaduras y otros aparatos fijos o removibles. La diferencia existente entre estas dos especialidades consiste en el nivel de daño existente en las piezas dentales. En la práctica, tanto la rehabilitación como la prostodoncia son practicadas por un mismo especialista.

4.3.5 Ortodoncia

La ortodoncia consiste en llevar a cabo acciones para corregir anomalías en el posicionamiento de los dientes, así como la corrección malformaciones en el crecimiento cráneo-facial (prognatismos, hipoplasias, laterognacias). Para tal efecto se insertan y acomodan aparatos correctivos, ya sea *brackets*, paladares y retenedores, entre otros.

4.3.6 Odontopediatría

La odontopediatría u odontología pediátrica es una especialidad que se encarga de la salud bucal del niño desde su infancia hasta su adolescencia (Chinchilla, 2003). La odontopediatría no figura dentro de la clasificación de la NAICS. Esto se debe a que las técnicas y procedimientos de la odontopediatría en realidad provienen de otras especialidades como la rehabilitación y la cirugía maxilo-facial. Sin embargo, la esencia misma de la especialidad hace necesario que se clasifique por separado en este estudio. Esto se debe a que todos sus servicios se encuentran dirigidos a niños y adolescentes, grupo que requiere un cuidado específico. Los tratamientos de la odontopediatría incluyen servicios como la aplicación de flúor para la prevención de caries, así como la extracción de dientes de “leche” y permanentes.

4.3.7 Las Marcas

Una marca es un signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o servicio de otros de su misma clase o especie (IMPI, 2006). Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos que se ofrecen en el mercado. En ocasiones, la marca es el único instrumento con el que cuenta el consumidor para seleccionar entre productos y servicios similares.

La creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla implicaría el registro de 6 marcas, que son: *Kids and Kiddos* ®, Centro Mexicano de Ortodoncia ®, *Dental Fix* ®, *Digital Diagnosis* ® y *FarmaDent* ®, así como el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla ®. La intención de crear diferentes marcas dentro del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla es la de posicionarlas en los diversos grupos que se atenderán, que van desde niños hasta adultos mayores. En el Capítulo VI se detallarán los servicios que ofrecerá cada una de estas sub-unidades de negocio. Aunque algunos

de los nombres de las marcas son palabras y modismos del inglés, su pronunciación es prácticamente la misma en español, lo cual también se tomó en cuenta para escogerlos.

4.3.8 Registro de Marca

Una marca debe registrarse para que el propietario obtenga un título de registro que le de derecho a usarla en toda la República Mexicana (IMPI, 2006). De esta forma, nadie más podrá utilizar las marcas sin autorización. Una de las principales ventajas del uso exclusivo de un nombre es que permite al dueño de la marca crear valor o *Goodwill*. Además, se puede otorgar licencias, franquicias, ceder sus derechos y obtener regalías. Un registro de marca en México dura 10 años, y puede renovarse las veces que sea necesario.

Considerando lo anterior, el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla busca registrar sus marcas en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual. Las marcas del Grupo corresponden a la clase 44: servicios médicos; servicios veterinarios; cuidados de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura. Excepto FarmaDent ®, que corresponde a la clase 5: preparaciones farmacéuticas y veterinarias; preparaciones sanitarias para uso médico; sustancias dietéticas adaptadas para uso médico; yeso para uso medico, material para curaciones (apósitos y vendas); material para tapar dientes; desinfectantes.

4.3.9 Segmentación de mercado

La clínica del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla atenderá a consumidores con un nivel socioeconómico alto y medio alto, principalmente de la ciudad de Puebla. El Grupo busca vender sus servicios a consumidores de todas las edades, interesados en la salud bucal, pero también en la belleza y estética. La clínica atenderá a niños, jóvenes y adultos, aunque una gran parte del posicionamiento en el mercado estará enfocado hacia

las madres de familia, quienes se encargan de llevar a sus hijos con el doctor. Las ofertas y promociones que se ofrezcan estarán dirigidas hacia este sector. Otro de los sectores al que se pretende ofrecer servicios será a personas mayores de 25 años que han perdido la costumbre de visitar a su dentista cada seis meses, y que sólo asisten a consultas cuando sufre molestias, padecimientos o enfermedades bucales.

4.4 Definición de la Industria de Servicios Dentales

De acuerdo al sistema de clasificación de la NAICS, la industria de servicios dentales comprende aquellos establecimientos de médicos certificados que se dedican a la práctica independiente de la odontología o de la cirugía dental general o especializada. Estos médicos pueden trabajar en clínicas y consultorios privados, o en instituciones públicas como hospitales y otros centros de salud. El tipo de servicios que ofrece este sector comprende desde cuidados preventivos hasta intervenciones quirúrgicas de emergencia o simplemente de carácter estético. La tabla 4.1 describe las cuatro grandes ramas en que se clasifican los servicios dentales según la clasificación de la NAICS:

Tabla 4.1 Clasificación de los Servicios Dentales según la NAICS

Categoría	Descripción
Servicios de Consulta	Evaluación de la salud bucal del paciente, diagnóstico de problemas específicos y prescripción de tratamientos o terapias. Incluye diagnóstico por medio de imágenes, servicios de laboratorio, así como otros servicios preventivos, cuando el servicio está ligado a esta categoría.
Servicios Preventivos	Proporcionar tratamientos diseñados para mantener la salud oral del paciente y prevenir el desarrollo de enfermedades o patologías bucales. Estos servicios incluyen, por ejemplo, profilaxis dental y tratamientos con flúor, prevención de caries, entre otros.
Servicios de Intervención Quirúrgica	Intervenciones quirúrgicas diseñadas para corregir problemas médicos o estéticos resultantes de enfermedades, deformidades o lesiones. Estos servicios incluyen: endodoncia, periodoncia, implantología y cirugía maxilo-facial. Además, incluye la consulta inicial, diagnóstico, anestesia, cuidado post operación y prescripción médica, cuando están ligados a esta categoría.
Servicios de Intervención No Quirúrgica	Intervenciones <i>no quirúrgicas</i> diseñadas para corregir problemas médicos o estéticos resultantes de enfermedades, deformidades o lesiones. Estos servicios implican la restauración o renovación de piezas dentales mediante el uso de resinas, coronas, puentes, dentaduras, brackets, etc. Generalmente se trata de servicios de rehabilitación, ortodoncia y periodoncia no-quirúrgica. Incluye la consulta inicial, diagnóstico, anestesia, cuidado post operación y prescripción médica, cuando estos servicios se encuentran ligados a esta categoría.

Fuente: *North American Industry Classification System*

4.5 Misión, Visión, Objetivos y Metas de la Empresa

Una vez definidas las características de los servicios y sus marcas, es necesario establecer los puntos que le dan una dirección de corto y largo plazo a la empresa, y que se plasman en su misión, visión, objetivos y metas.

Misión: El Grupo de Especialistas Dentales de Puebla busca mantener una relación duradera y sustentable con sus clientes ofreciendo servicios médicos de alta calidad que contribuyan a mejorar la salud bucal de la sociedad, a través de sus principales unidades de negocio: *Kids and Kiddos* ®, Centro Mexicano de Ortodoncia ®, *Dental Fix* ®, *Digital Diagnosis* ® y *FarmaDent* ®.

Visión: Ser la clínica de especialidades odontológicas de mayor importancia e influencia en la Ciudad de Puebla, así como forjar relaciones estratégicas con los especialistas más reconocidos del país para incorporar nuevos odontólogos altamente capacitados y expandir el negocio y sus marcas a otras ciudades.

Objetivos (Mediano a Largo Plazo):

- Incrementar las ventas de la organización mediante trabajo interdisciplinario.
- Mantener la más alta calidad del mercado para lograr el más alto reconocimiento por parte de la sociedad.
- Innovar continuamente buscando ofrecer a los clientes ofertas y promociones que no se encuentren en el mercado.
- Investigar continuamente el desarrollo del mercado y monitorear el desempeño de la empresa.
- Atraer a personal altamente calificado.

Metas (Corto Plazo):

- Registrar las marcas y constituir legalmente a la sociedad.
- Obtener el financiamiento necesario para crear la empresa.

- Elegir al personal directivo y administrativo de la organización.
- Conformar los departamentos internos y designar a sus integrantes.
- Construcción del edificio en el cual se ubicará el Grupo.
- Adquirir equipo técnico profesional y procurar tener acabados y bienes muebles de buena calidad.
- Vender los equipos usados a valor de desecho.
- Establecer nuevas políticas de crédito y compra con los proveedores buscando obtener descuentos y beneficios.

4.6 Conclusiones

En este capítulo se describieron las generalidades de la empresa, sus aspectos legales y de constitución. Se creará el Grupo de Especialistas Dentales de Puebla, S. de R.L., y se registrarán seis marcas buscando crear un valor agregado o *Goodwill*. Asimismo, se describieron los servicios que ofrecerá el Grupo en diversas especialidades de la odontología, y se estableció la visión estratégica de la organización, así como su mercado meta. En los capítulos V y VI se analizará el ambiente externo e interno de la organización, para conocer las acciones que requiere emprender el Grupo para cumplir sus objetivos y metas.