

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN MODELO DE CRECIMIENTO
PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS**

TESIS

**PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

POR

JUAN CARLOS GAROZ GARRIDO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN MODELO DE CRECIMIENTO
PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS**

TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

JUAN CARLOS GAROZ GARRIDO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5º	B.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS
PRÁCTICAS**

Área Matemáticas-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Frineé Argentina Salazar Hernández
Área Administración-Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán De León
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 8 de octubre de 2,007

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En atención a su designación como asesor de la tesis profesional del estudiante **Juan Carlos Garoz Garrido, carné No. 98-21656** en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesorarle en el tema: **“La planificación estratégica como un modelo de crecimiento para un centro de especialidades odontológicas”**.

De conformidad con los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de determinación de estrategias en el crecimiento de un centro de especialidades odontológicas.

A respecto de lo anterior, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que el estudiante Juan Carlos Garoz Garrido, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1804



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.6, Subinciso 6.6.1 del Acta 6-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de marzo de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 001-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de febrero de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN MODELO DE CRECIMIENTO PARA UN CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante JUAN CARLOS GAROZ GARRIDO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** En quien confío plenamente, a quien me debo y a quien agradezco infinitamente porque me haya permitido llegar a este momento de culminación en mi vida. Sinceramente muchas gracias.
- A LA VIRGEN MARÍA
Y SAN JUDAS TADEO:** Gracias por sus bendiciones y por sus intervenciones divinas. Benditos sean.
- A LOS ABUELOS:** Gracias por la sabiduría, las bendiciones y la protección que me han otorgado.
- A MI MADRE:** Gracias por su apoyo y sacrificio, su amor y sus esfuerzos los cuales me ayudaron a que pudiera alcanzar este sueño. Bendiciones para ti.
- A MI PADRE:** Gracias por el ejemplo que me dejaste, el cual fue mi inspiración para alcanzar esta meta.
- A MIS AMIGOS:** Gracias por haberme brindado su amistad sincera tanto en las buenas como en las malas.
- A VPBT:** Gracias por tu apoyo, cariño y por ser una persona especial en mi vida, gracias por todo.
- A MI FAMILIA:** Gracias por todos los buenos momentos y muestras de cariño manifestadas.
- A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA:** Casa de estudios que me albergó durante el desarrollo de mi carrera universitaria.
- A LA FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS:** Especialmente a la Escuela de Administración de Empresas, por haberme proporcionado las bases y los conocimientos necesarios para poder desarrollar mi profesión.
- A MIS
CATEDRÁTICOS:** Por todos los conocimientos compartidos, mil gracias.

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Planificación	01
1.2. La planificación estratégica	03
1.2.1 Importancia de la planificación estratégica	04
1.2.2. Características de la planificación estratégica	04
1.2.3. El proceso de la planificación estratégica	05
1.2.4. Fases de la planificación estratégica	06
a) Misión	06
b) Visión	08
c) Valores	11
d) Análisis FODA	12
e) Objetivos	14
f) Estrategias	16
g) Plan de trabajo	18
h) Plan de acción	18
i) Evaluación de estrategias	19
1.3. Definición de clínica dental	20
1.3.1 Clasificación de las clínicas dentales	20
1.3.2. Definición de Centro de Especialidades Odontológicas	21
1.3.3. Funciones del Centro de Especialidades Odontológicas	21

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS
CON RELACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

	PÁGINA
2.1. Generalidades	22
2.1.1. Historia	22
2.1.2. Aspectos legales	23
2.1.3. Empresa	23
2.1.4. Administración	25
2.1.5. Proceso de servicios	26
2.1.6. Situación actual	26
2.2. Planificación estratégica	41
2.2.1 Misión, visión, objetivos y metas actuales	42
2.2.2 Estrategias, políticas y tácticas actuales	43
2.3. Análisis macro ambiental	44
2.3.1. Factor económico	45
2.3.2. Factor político	46
2.3.3. Factor fiscal	47
2.3.4. Factor social	48
2.4. Tamaño del mercado	49
2.4.1. Participación relativa de la empresa	51
2.4.2. Competencia	54
2.5. Precios de los servicios	56
2.6. Publicidad y promoción del servicio	56
2.7. Análisis FODA	57
2.7.1. Factores internos	57
a) Fortalezas	57
b) Debilidades	58

		PÁGINA
2.7.2.	Factores externos	60
a)	Oportunidades	60
b)	Amenazas	61

CAPÍTULO III

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS (CEO)

	PÁGINA
Introducción	62
3.1. Proceso de planificación estratégica propuesto	63
3.2. Presentación	64
3.3. Misión y visión	65
3.3.1. Misión	66
3.3.2. Visión	66
3.3.3. Valores	66
3.4. Matriz FODA (CEO)	67
3.5. Objetivos	68
3.5.1. Objetivo organizacional	68
3.5.2. Objetivo de expansión	68
3.5.3. Objetivo de producción	68
3.5.4. Objetivo de participación	68
3.5.5. Objetivo de posición	68
3.5.6. Objetivo de ventas	68
3.6. Desarrollo de las estrategias de la organización	69
3.6.1. Estrategia organizacional	69
3.6.2. Estrategia de expansión	70
3.6.3. Estrategia de producción	70
3.6.4. Estrategia de participación	70
3.6.5. Estrategia de posición	71
3.6.6. Estrategia de ventas	71
3.7. Implementación de propuestas – Plan de trabajo	72

	PÁGINA	
3.8.	Evaluación de resultados	89
3.8.1	Capacitación para el personal administrativo, técnico y operativo	89
3.8.2	Comunicación interna	89
3.8.3	Creación de instrumentos administrativos	90
3.8.4	Expansión de operaciones hacia otros puntos geográficos del área metropolitana	90
3.8.5	Publicidad y promoción	90
3.8.6	Asesoría administrativa	91
	Conclusiones	94
	Recomendaciones	96
	Bibliografía	98
	Anexos	100

ÍNDICE DE CUADROS

No.		PÁGINA
1	Formato para ejecución y control de cada plan de acción propuesto	87
2	Resumen de planes de acción sugeridos	88
3	Presupuesto	93

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.		PÁGINA
1	El proceso de planeación estratégica	5
2	Proceso de planeación estratégica propuesto	63

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		PÁGINA
1	Organigrama general CEO	25
2	Conocimiento de los orígenes y valores por parte de los colaboradores del CEO en el segundo semestre de 2007	29
3	Conocimiento de la misión y visión del CEO por parte de los colaboradores en el segundo semestre de 2007	30
4	Conocimiento de las políticas administrativas del CEO en el segundo semestre de 2007	31
5	Percepción sobre la previsión de CEO de la creciente demanda de servicios odontológicos dentro del mercado nacional en el segundo semestre de 2007	32
6	Percepción de los colaboradores sobre el interés que pone CEO porque se de una optimización de los recursos con que cuenta para mejorar sus servicios en el segundo semestre de 2007	32
7	Conocimiento por parte de los colaboradores de los proyectos actuales que tenga el CEO para mejorar sus servicios actuales o ampliar los que ya posee en el segundo semestre de 2007	33
8	Conocimiento por parte de los colaboradores de los planes estratégicos que tenga el CEO en el segundo semestre de 2007	34
9	Percepción de los colaboradores acerca de las áreas que merecen mayor atención por parte de la dirección de CEO en el segundo semestre de 2007	34

No.		PÁGINA
10	Percepción de los colaboradores acerca de si se deben invertir fondos por parte del CEO para mejorar sus servicios y/o ampliar su crecimiento en el segundo semestre de 2007	35
11	Percepción sobre la necesidad de capacitación científica y administrativa para los colaboradores de los distintos niveles del CEO	36
12	Percepción de los colaboradores a cerca de si se recibe capacitación periódicamente en el segundo semestre de 2007	37
13	Percepción de los colaboradores a cerca de la frecuencia con que reciben capacitaciones en el segundo semestre de 2007	38
14	Percepción de los colaboradores del CEO, a cerca de las áreas que necesitan más capacitación en el segundo semestre de 2007	39
15	Percepción de los colaboradores a cerca de las técnicas de motivación de personal que utilizan en el CEO en el segundo semestre de 2007	40
16	Percepción de los colaboradores a cerca de si es adecuada la tecnología que utiliza el personal para ejecutar sus labores diarias con eficiencia en el segundo semestre de 2007	41
17	Cantidad de clínicas reconocidas por el Colegio de Odontólogos y Estomatólogos de Guatemala en el 2007	50

No.		PÁGINA
18	Participación porcentual relativa del Centro de Especialidades Odontológicas dentro del mercado potencial de las zonas 7 y 11 de la ciudad de Guatemala en el 2007	52
19	Participación porcentual del Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial del área Metropolitana en el segundo semestre de 2007	53
20	Participación porcentual del Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial a nivel República en el 2007	54
21	Porcentaje de participación mensual del Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial de las zonas 7 y 11 de la ciudad de Guatemala	55
22	Organigrama Nominal propuesto a la empresa Centro de Especialidades Odontológicas en el 2007	65

ÍNDICE DE ANEXOS

No.		PÁGINA
1	Guía de la entrevista	101
2	Encuesta	104

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los constantes cambios tecnológicos e innovaciones y mejoras de productos y/o servicios, han provocado reacciones constantes de parte de las empresas oferentes de los mismos. La competencia es cada vez más demandante, lo cual resulta ser un factor positivo para los usuarios, ya que provoca mejoras constantes por parte de los oferentes en afán de captar mayores nichos de mercados que les permitan expandir sus operaciones hacia los diversos puntos geográficos de la república donde aún no se han satisfecho las necesidades existentes.

El área de los servicios dentales no es la excepción, puesto que la mayoría de clínicas o centros de especialidades odontológicas, poseen un mercado cautivo que en ocasiones se incrementa o disminuye según sea la aceptación y percepción de los clientes por lo servicios recibidos de parte de estas entidades. Estas empresas de servicios odontológicos acumulan experiencia técnica y muchas veces manejan políticas de servicio al cliente para conservar a su clientela ya ganada, pero a veces fracasan en el campo de la comercialización, debido a que carecen de una visión estratégica y solo contemplan actividades inmediatas e improvisadas, con las cuales logran arreglos superficiales a los problemas que enfrentan, lo cual afecta las operaciones, sobre todo en el ámbito de expansión de las mismas. Por tales motivos es que se hace necesaria la aplicación de una planeación estratégica, que permita el crecimiento y supervivencia de dichas organizaciones a largo plazo; a través de la definición de una misión y visión orientadas al mercado, el establecimiento de objetivos y metas medibles y alcanzables; y la aplicación de estrategias de cambio que tengan como finalidad lograr resultados positivos para el constante mejoramiento de la situación de la organización, la optimización de los recursos existentes y el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el mercado en que operan.

El presente estudio está dividido en tres capítulos: en el primero se presenta el marco teórico, en el cual se hace una descripción de los aspectos teóricos y técnicos de la planeación estratégica, sus distintas fases y componentes, así como la descripción de una clínica dental y sus distintas especialidades, las características de la misma, los problemas, ventajas y limitaciones que presenta, así como la organización interna que se maneja.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico de un centro de especialidades odontológicas en relación a la planeación estratégica, en el cual se analizan los siguientes aspectos: misión, visión, objetivos, metas y estrategias actuales; así también se presenta un análisis del entorno macro y micro ambiental, el tamaño del mercado, la participación de la empresa, la competencia y el negocio de la empresa. Posteriormente se realiza un análisis FODA, de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo y desenvolvimiento de la organización.

Como consecuencia del diagnóstico anteriormente expuesto se obtiene el tercer capítulo, que contiene la propuesta de un diseño de planificación estratégica como un modelo de crecimiento para un centro de especialidades odontológicas. En el se definen la misión, visión, objetivos, las estrategias, programas de trabajo y métodos de control que son necesarios implementar para garantizar el desarrollo y supervivencia de la empresa objeto de estudio a largo plazo.

Así mismo se presentan las conclusiones acerca de la situación actual del centro de especialidades odontológicas con relación a la planeación estratégica, las recomendaciones que permitan mejorar dicha situación y los anexos que ayudarán a comprender de una mejor forma los aspectos relacionados con el desarrollo del tema.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. LA PLANIFICACIÓN

“Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en el tiempo y números necesarios para su realización.” (1:29,30)

La planificación es una herramienta que nos proporciona la base para poder ejecutar cualquier proyecto que pretendamos desarrollar.

“Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten:

- 1) Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- 2) Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- 3) Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planificación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las unidades (sus divisiones, departamentos, etc.). Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Por supuesto, al seleccionar los objetivos y elaborar los programas, el gerente considera su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos hasta de cinco o diez años. En una gran organización, digamos una corporación multinacional de energía, los planes pueden implicar inversiones de millones de dólares. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores los gerentes de primera línea o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos. Por ejemplo, pueden referirse al trabajo del día siguiente o a una reunión de dos horas que se celebrará en una semana.” (11:14)

En síntesis la planificación es una herramienta muy importante para las distintas tareas y funciones que se desarrollen en las diversas organizaciones. Con ella se pueden elaborar planes de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo, que permitan alcanzar los objetivos trazados por las distintas empresas.

“La planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la manera de alcanzarlos.

La planificación puede definirse mejor según sea formal o informal. Todos los administradores realizan planificación, pero ésta puede ser solo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización. Esto describe la planificación en muchos negocios pequeños; por ejemplo, en los que el propietario-administrador tiene una visión de a donde quiere ir y cómo espera llegar allí.

La planeación es general y carece de continuidad. Por supuesto, la planeación informal existe en algunas organizaciones grandes y hay negocios pequeños que tienen planes formales muy complejos.

Cuando se usa el término planificación, se refiere a la planificación formal. Existen objetivos específicos. Estos objetivos por lo general están escritos y

disponibles para todos los miembros de la organización. Cubren un período de años. Por último, los programas específicos de acción existen para el logro de estos objetivos; esto es, la administración ha definido en forma clara la ruta que quiere tomar para ir de donde están a donde quieren llegar.” (10:114)

Planificar, se puede definir como decidir hoy lo que se ejecutará en el futuro, pero no solamente lo que se va a hacer, sino definir la secuencia de pasos que se deben de realizar para poder alcanzar los distintos objetivos planteados.

1.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.” (6:5)

“La planificación estratégica debe responder a tres preguntas básicas: ¿hacia dónde va?, ¿cuál es el entorno?, ¿cómo lograrlo?, es decir ¿cuáles son los métodos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?” (6:7)

En síntesis, se puede definir a la planificación estratégica como el proceso para establecer los objetivos de una organización, los recursos a utilizar que orienten la administración de las estrategias de la organización, considerando a la empresa en su totalidad y así dimensionar, de mejor manera, los procesos a seguir para alcanzar los objetivos definidos.

1.2.1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes. La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización. En la presente sección se verá por qué es importante la planeación estratégica, sus ventajas y desventajas, así como la evidencia de que da buenos resultados.

En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.” (1:134).

La planificación estratégica le permite un crecimiento sostenido a la empresa ya que con ello puede alcanzar una mejor secuencia de pasos a seguir a largo plazo para poder lograr una mejor dirección de las actividades que se plantean en ella, y así poder alcanzar los objetivos planteados.

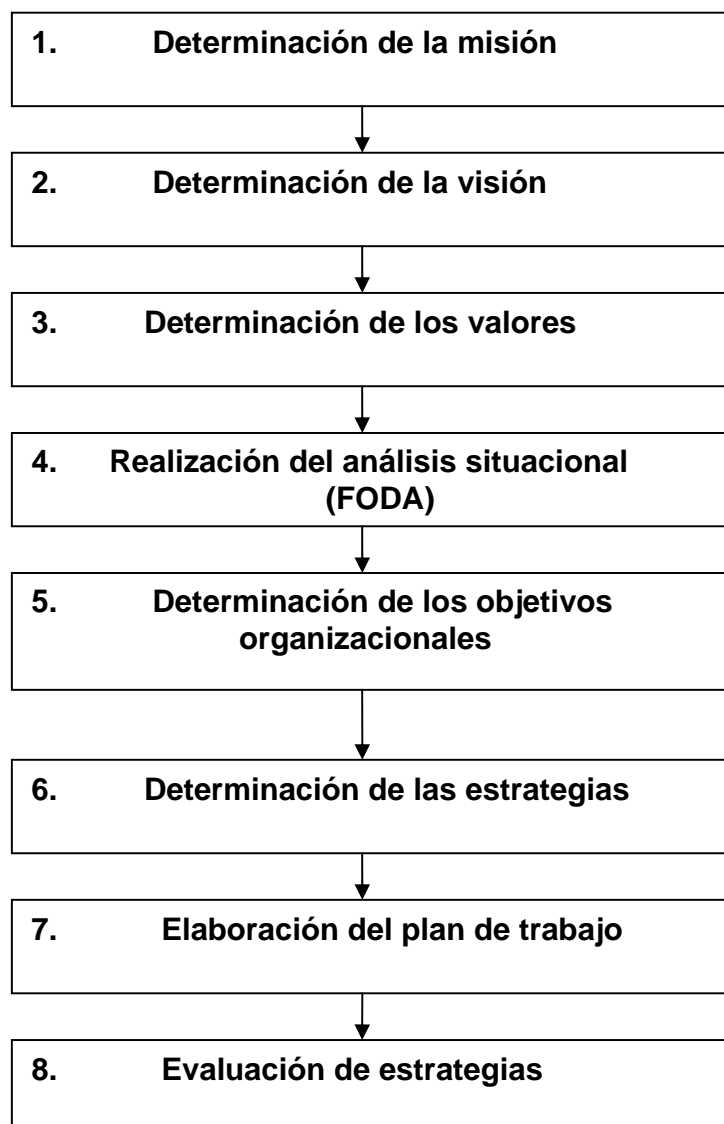
1.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- a. “La planeación estratégica es un proceso a futuro
- b. Incluye la revisión de la misión, metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- c. Implica transformar planes de acción
- d. La planeación estratégica debe ser participativa.
- e. Implica un nivel de responsabilidad. “ (7:10,11)

En síntesis la planeación estratégica encamina a la empresa hacia un rumbo específico, integrando responsablemente a todo su personal, para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa.

1.2.3 EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ESQUEMA 1



Fuente: Elaboración propia año 2007

Estos pasos constituyen una secuencia lógica del proceso para desarrollar una planificación estratégica. No existe un patrón exacto o determinado para realizarla, por lo que dejaremos el anterior como referencia del mismo.

1.2.4. FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases representan la secuencia a seguir para el desarrollo de la planificación estratégica. Éstas son las siguientes:

- **Misión**
- **Visión**
- **Valores**
- **Análisis FODA**
- **Objetivos**
- **Estrategias**
- **Plan de Trabajo**
- **Evaluación de estrategias**

a) Misión

“Es la razón fundamental de la existencia de una organización, que la hace diferente a las otras” (11:797)

“La misión de una organización es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás.

La misión de una organización se traduce en varios objetivos que debe alcanzar a fin de obtener sus metas. Éstas pueden ser descritas por las ventas brutas de una organización, la productividad de sus unidades o en otras muchas formas.” (11:129)

“Toda organización tiene una misión que define su propósito y que en esencia, pretende contestar esta pregunta: ¿En qué negocio estamos? El definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. Se ha argumentado, por ejemplo, que el fracaso de los ferrocarriles es atribuible en forma directa a su mala definición del negocio en el que estaban. Durante los treinta y cuarenta del siglo veinte, si se hubieran considerado en el negocio del transporte más que en el de ferrocarriles, su suerte hubiera sido muy diferente. La determinación del negocio en el que está una organización es aplicable tanto a las organizaciones no lucrativas como a las lucrativas. Los hospitales, las oficinas gubernamentales y universidades también tienen que definir su misión. Por ejemplo, ¿debe una universidad, capacitar a los estudiantes para sus profesiones, entrenarlos para ocupaciones particulares o desarrollar estudiantes polifacéticos a través de una educación liberal?, ¿debe buscar estudiantes del 5 por ciento superior graduados del nivel medio de educación, aquellos que tienen bajas calificaciones pero resultados altos en la prueba de aptitudes o aquellos que están en el vasto campo promedio?

Las respuestas a preguntas como estas aclaran el propósito de la organización y permiten a la administración establecer objetivos.” (10:140, 141)

“Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr la materialización.

La misión pone de manifiesto la identidad de la organización para que se reconozcan en su entorno los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes a través de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente,

suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible, una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de la empresa) deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.” (9:99)

La misión es la razón de ser de la empresa, el porqué de su existencia, lo cual permite saber cuál es la función principal de la empresa o a que se dedica, situación que permite a los colaboradores poder identificarse más con la entidad donde desempeñan sus labores diarias.

b) Visión

“Es el proceso de previsión del futuro. A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.

Los sueños y las visiones pueden parecer intangibles. Por esa razón, algunas veces el sueño o la visión de una organización puede traer incomodidad a los visionarios y a quienes impacta la visión. No obstante, independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes. Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se pueda compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y la sensación de estar comprometido en algo importante. Una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad.

Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera cómo pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.

Aunque las razones para prever el futuro son claras para algunos, otros aún necesitan convencerse. Tregoe, Zimmerman, Smith y Tobia (1990), analizaron las motivaciones de un grupo muy heterogéneo de ejecutivos con el propósito de desarrollar una visión de 19 organizaciones extremadamente diferentes e identificaron siete motivos importantes que se presentan a continuación, (pero no en el orden expuesto por Tregoe):

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la empresa.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
5. La necesidad de salir de los problemas.
6. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
7. La necesidad de "pasarse la antorcha" y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

Al analizar cada uno de estos motivos, en su orden, se puede ver que el primero se halla en organizaciones con una creciente conciencia de que sus miembros no trabajan hacia una meta común.

En segundo lugar, los continuos “impactos del futuro” como también el surgimiento de competidores no anticipados, han llevado a muchas organizaciones a reconocer que no controlan de, manera automática, su propio destino y que se ven golpeadas por circunstancias que no comprenden. Desarrollar una visión organizacional y llevar a cabo el proceso de planificación estratégica aplicada proporcionan un medio para comenzar a cambiar de una percepción de falta de control hacia otra de control del propio destino.

En tercer lugar, las organizaciones exigen recursos adicionales para apoyar su crecimiento. Bien sea en segmentos de grandes organizaciones que exigen apoyo de la dirección general o en segmentos pequeños y menos complejos que necesitan proveerse de fondos provenientes de su propia junta directiva o entidades del gobierno, etc., la organización necesita tener una visión integrada y coherente del futuro y la forma como estos recursos adicionales facilitarán el logro de ese futuro. Con frecuencia el desarrollo de estas visiones se hace bajo estas circunstancias.

En cuarto lugar, cuando las condiciones afectan el cambio de una organización cada vez más rápido, sus ejecutivos pueden llegar a percibir que el “negocio de siempre”, simplemente ya no es una fórmula adecuada para el futuro, incluso en empresas que son exitosas en la actualidad. A medida que estos ejecutivos comienzan a pensar con seriedad en el futuro, se dan cuenta de que para reconquistar el éxito deben desarrollar sus propios sueños de lo que debería ser el futuro y comenzar a trabajar hacia la implementación de los mismos.

En quinto lugar, las organizaciones que tienen serios problemas operativos y no son exitosas comienzan a comprender que desarrollar el sueño de un mejor mañana es una de las pocas maneras de reconcentrar la energía de la compañía y desarrollar la esperanza.

En sexto lugar, a medida que las empresas confrontan los cambios ocurridos a su alrededor, identifican nuevas oportunidades y nuevas amenazas. Estas oportunidades y amenazas lleva a los ejecutivos de una organización a darse cuenta de que necesitan una visión dominante o por lo menos, un conjunto de metas visionarias para proporcionar un sentido general de dirección, un conjunto de parámetros para tomar decisiones acerca del futuro.

Por último, continuamente las organizaciones pasan períodos de transición de liderazgo. A medida que el viejo líder se retira y aparece el nuevo, se hace más evidente la necesidad de una imagen general –una visión- no solo al “pasar la antorcha” sino al llevarla al futuro.

Una o todas estas razones, o alguna combinación de ellas, son suficientes para estimular el desarrollo de una visión. No obstante, cualquiera que sea la motivación, debe quedar en claro que el proceso de prever el futuro y su producto -una visión clara de la organización y su futuro deseado- son necesarios para la supervivencia y vitalidad de la organización.” (6:48-50)

La visión es la proyección de la empresa a futuro, el hacia a donde se desea que se dirija la misma. La visión nos da un proyecto a futuro de la compañía, nos dice el a donde se quiere llevar a la organización de la empresa.

c) Valores

“Subsistencia y firmeza de algún acto o de algunos actos” (12:s/n)

Los valores son un elemento motivador de las acciones y comportamiento humano que permiten conducirse de una manera correcta en cualquier área de la existencia humana.

d) Análisis del ambiente (FODA)

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.” (13:s/n).

“(F) Fortalezas: constituyen aquellos elementos positivos que la empresa posee internamente que pueden aprovecharse para poder alcanzar los objetivos planteados.

(O) Oportunidades: constituyen aquellos elementos externos que pueden ser aprovechados por la empresa de manera positiva para alcanzar los objetivos

(D) Debilidades: constituyen aquellos elementos negativos que posee internamente la empresa que pueden provocar riesgos para el cumplimiento de los objetivos planteados.

(A) Amenazas: constituyen aquellos elementos externos que afectan el entorno de la empresa de manera negativa y que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos planteados”(12.s/n).

“El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier

organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades." (13:s/n).

El diagnóstico FODA es una herramienta muy efectiva para poder detectar los distintos aspectos relacionados a la parte interna y la externa de la

organización, con el se puede evaluar los distintos hallazgos y proponer estrategias para mejorar y volver más eficiente a la organización

e) Objetivos

“Son las metas fijadas de una organización hacia las cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.” (11:798)

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo la finalidad de la planeación, si no también el fin hacia el cual se encaminan las organizaciones, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa constituyen el plano básico de la misma, cada departamento debe tenerlos. Sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa.” (8:115)

“Los objetivos determinan los resultados finales deseados, y los objetivos principales son sustentados por lo general por otros objetivos. Así los objetivos forman una jerarquía y también una red. Además las organizaciones y los administradores tienen múltiples objetivos, los que muchas veces son incompatibles y pueden producir conflictos dentro de la organización, del grupo y entre individuos a veces el administrador tiene que elegir entre un desempeño a largo o a corto plazo, y los intereses personales deben subordinarse a los objetivos de la organización.

Al fijar los objetivos se debe de tener en cuenta cuatro características:

- **Prioridad de los objetivos.** En ciertos momentos el logro de unos objetivos es más importante que el logro de otros. Los gerentes se enfrentan a objetivos alternativos que deben ser evaluados y clasificados estableciendo prioridades.

- Marco temporal de los objetivos. La duración de los objetivos se divide en:
 - Objetivos a corto plazo (no suelen superar el año). La consecuencia de los objetivos a corto plazo deben estar en armonía o consonancia y contribuir a los objetivos a largo plazo.
 - Objetivos a mediano plazo (deben alcanzarse en un período de 1 a 5 años). Los objetivos a corto y mediano plazo son competencia de la planificación funcional también conocida como operativa.
 - Objetivos a largo plazo. (Períodos superiores a 5 años). Los objetivos a largo plazo o estrategias son competencia de la alta dirección.

- El posible conflicto entre objetivos. El establecimiento de los objetivos no puede olvidar a los grupos de interés internos y externos existentes en la empresa. El plan debe incorporar e integrar en lo posible los diferentes intereses para evitar los conflictos entre éstos.
- Estudios realizados confirman la dificultad existente para equilibrar las inquietudes de los grupos de interés que coexisten en la empresa.
- Medición de los objetivos. Los objetivos han de poder medirse puesto que ello facilita su comprensión así como su aceptación entre las personas que deben realizarlos, en la práctica el rendimiento eficaz de la empresa requiere el establecimiento de objetivos en cada una de las áreas que contribuyen al rendimiento global de la organización.” (8:138)

“La administración por objetivos se refiere a un conjunto formal o moderadamente formal, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño.

El aspecto fundamental es que se trata de un proceso participativo, que incluye la intervención de los gerentes y empleados en todos los niveles de la organización.

Por basarse en el nexo existente entre las funciones de planeación y control, ayuda a superar muchas de las barreras de la planeación.

La esencia de un sistema de administración por objetivos consiste en que los gerentes y sus subordinados establezcan metas comunes en forma conjunta. Las principales áreas de responsabilidad de cada uno se definen claramente en términos de los resultados esperados medibles (objetivos). Estos últimos son usados por los subordinados al planear su trabajo, y por ellos y sus superiores para vigilar el progreso. Las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo en forma constante, haciéndose además evaluaciones periódicas.” (11: 110-112)

Los objetivos deben ser medibles y realizables dentro del Centro de Especialidades Odontológicas. Actualmente se manejan programaciones de pacientes que cumplen con los objetivos laborales y financieros de la organización, más sin embargo, no existen objetivos de crecimiento específicos planteados dentro de la misma, lo que no permite guiar el rumbo hacia un crecimiento sostenido de la organización. La carencia de una planificación estratégica dentro de la organización no permite que existan objetivos a largo plazo, los objetivos a mediano plazo son escasos y la empresa se maneja más con objetivos a corto plazo que van solucionando las necesidades y requerimientos del momento.

f) Estrategias

“Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de ésta a su ambiente a través del tiempo.

La estrategia puede definirse partiendo, por lo menos, de dos perspectivas diferentes: la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.” En esta definición, el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.” Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita. Esta concepción de la estrategia incluye las organizaciones cuyos gerentes muestran una conducta reactiva: responden y se ajustan al ambiente según lo exijan las circunstancias.

Nuestra explicación de la estrategia se apoyará en las dos definiciones, pero subrayaremos el papel activo. A la formulación activa de la estrategia se le conoce como planificación estratégica, la cual adopta la orientación amplia y, generalmente, a largo plazo. Antes de abordar en detalle el tema de la estrategia debemos examinar un componente esencial: las metas organizacionales.”
(11:128,795)

“Al establecer la estrategia es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

- Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.” (8:125)

Las estrategias son las formas de cómo se trabajará para poder alcanzar los objetivos planteados dentro de la organización. Las estrategias son una parte importante para poder definir el rumbo del plan de trabajo a seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos.

g) Plan de trabajo

“Instrumento administrativo que proporciona a la organización directrices detalladas para la realización de actividades específicas durante un período de tiempo específico” (14:s/n)

El plan de trabajo nos permite una secuencia de pasos a seguir a mediano y largo plazo para poder alcanzar los objetivos propuestos dentro de la organización.

h) Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades. Estos se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por períodos a corto o mediano plazo.” (14:s/n).

El plan de acción representa una secuencia de pasos a realizar a corto plazo o de manera secuencial, donde se definen los actores responsables de la ejecución del mismo, las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, así como el tiempo de ejecución de las acciones a realizar y el costo que tendrá la implementación de este.

i) Evaluación de estrategias

“Se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. “(1:89).

La evaluación de estrategias conlleva el control de los resultados obtenidos luego de haber sido implementadas las estrategias a seguir dentro de la compañía, lo cual permite medir los resultados obtenidos para evaluar el rendimiento que se ha logrado en la implementación de las estrategias y poder detectar que factores ameritan correcciones para que se logre el mayor aprovechamiento de los planes implementados para alcanzar los objetivos planteados.

1.3. DEFINICIÓN DE CLÍNICA DENTAL

“Consultorio donde se resuelven los problemas de la cavidad oral y dentadura de los pacientes. (3:2)

1.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS CLÍNICAS DENTALES

“**Odontopediatría:** rama de la odontología que trata a los pacientes de los 0 a los 8 años de edad” (primera escolaridad). (4:270)

“**Ortodoncia:** trata la corrección de las malformaciones dentales y alteración del crecimiento óseo.” (4:48)

“**Endodoncia:** trata la patología (enfermedad), de la pulpa dentaria (paquete vásculo nervioso del diente).” (3:1061)

“**Rehabilitación protésica:** especialidad de la odontología que se encarga del tratamiento de los dientes faltantes con aparatos fijos, removibles, devolviendo la función, estética y oclusión de los arcos dentarios.” (3:865)

“**Odontología restaurativa:** trata los problemas de caries reponiendo el tejido enfermo con calzas o rellenos de metal (amalgama de plata) o resina (polimeros que imitan el color de los dientes).” (4:235)

“**Odontología preventiva:** se refiere a todos los materiales y procedimientos relacionados con la prevención de la enfermedad periodontal y la caries.” (4:263)

“**Cirugía oral:** especialidad que trata por medio de procedimientos quirurgicos de resolver los problemas de la cavidad oral (tumores, hiperplacias, piezas retenidas, malformaciones oseas).” (3:465)

Las especialidades odontológicas son diversas por lo tanto el campo de acción que tiene un odontólogo para ejecutar su profesión en las distintas ramas existentes es muy amplio para su desarrollo.

1.3.2. DEFINICIÓN DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS

“Clínicas de atención dental multidisciplinarias, donde interactúan varios especialistas para resolver de la mejor manera el problema de salud oral que presenta el paciente.” (3:2)

Esta definición se refiere al CEO, pero puede aplicarse a cualquier centro de diversas especialidades odontológicas.

1.3.3. FUNCIONES DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS

“Tratamientos integrales de los pacientes de 4 años en adelante, atendidos éstos por los diferentes especialistas , los cuales son los siguientes:

- Prevención dental (higiene dental)
- Odontopediatría
- Ortodoncia
- Odontología general (restaurativa)
- Prótesis dental
- Endodoncia
- Cirugía Oral” (3:4,5)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS CON RELACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 GENERALIDADES

Para obtener la información necesaria, con el objeto de realizar el diagnóstico de la empresa, se realizó un censo igual a la cantidad de colaboradores que laboran dentro del Centro de Especialidades Odontológicas, esto se debió a la poca cantidad de personas involucradas, únicamente 21 colaboradores en total. Las técnicas utilizadas fueron la realización de una encuesta a todos los colaboradores del centro y la realización de una entrevista dirigida al director de éste. Adicionalmente a la entrevista el director aceptó varias reuniones posteriores para aclarar dudas o inquietudes que fueron surgiendo durante la realización del diagnóstico.

2.1.1. HISTORIA

El fundador de la empresa es el doctor Rodolfo Chavarria Palomo, quien es cirujano dentista graduado de la Universidad de San Carlos de Guatemala en 1988, con una maestría en ortodoncia otorgada por la facultad de odontología de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala en 1,992. Ha cursado numerosos seminarios, talleres y diplomados tanto en el área técnica dental en sus distintas especialidades, como en el área administrativa con énfasis en centros hospitalarios.

Luego de haberse asociado con colegas suyos en anteriores oportunidades, decide iniciar por su cuenta un nuevo proyecto en 1,999, y es cuando nace el Centro de Especialidades Odontológicas. La cantidad de servicios que se ofrecen desde el inicio fue considerable, ya que la misma permitió crear fuentes

de trabajo a 14 colaboradores, entre los que incluían asistentes, higienistas dentales, cirujanos dentistas y personal administrativo.

El Centro de Especialidades Odontológicas, (CEO), nace con la adquisición de una casa en propiedad, la cual fue adquirida con un préstamo bancario, el cual sirvió para la compra del bien inmueble y del mobiliario y equipo a utilizar para poder operar con eficiencia.

En la actualidad el CEO opera sin deudas a largo plazo, generando empleo a 21 colaboradores, teniendo una cartera de 1500 personas, manteniendo un 20% activa mensualmente, esto se refiere a un promedio de atención mensual de 300 pacientes, lo cual le permite mantener un nivel de solvencia adecuado para buscar nuevas inversiones que resulten atractivas para los accionistas. Esta situación ha generado la inquietud de expandir operaciones hacia otros puntos geográficos del área metropolitana.

2.1.2 ASPECTOS LEGALES

La empresa Centro de Especialidades Odontológicas está inscrita como una empresa individual y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, tales como: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), emisión de facturas, etc. Su naturaleza es comercial y se especializa en la prestación de servicios odontológicos.

2.1.3. EMPRESA

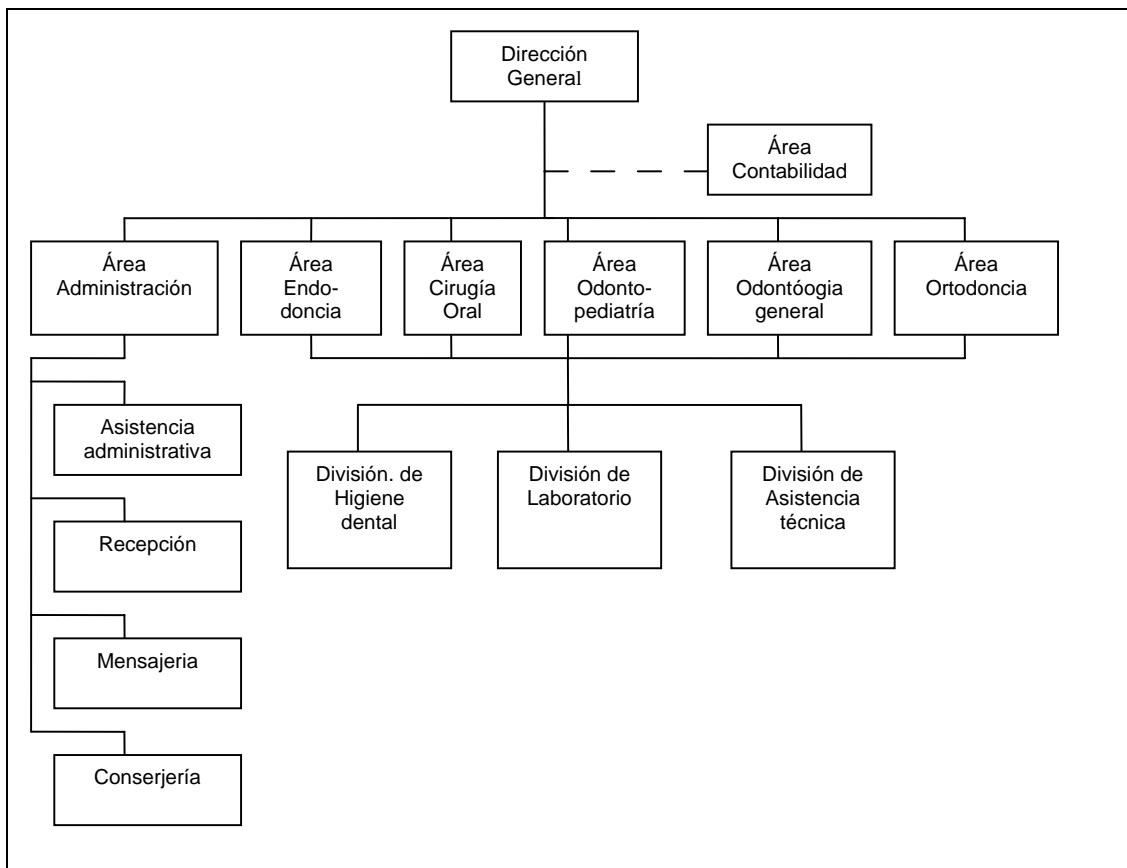
La empresa Centro de Especialidades Odontológicas es dirigida por el propietario de la misma, quien a su vez ejerce técnicamente su profesión y su especialidad como ortodoncista.

La estructura organizacional del Centro de Especialidades Odontológicas está definida en forma empírica, ya que no posee un organigrama en el que se defina la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación, sin embargo a través de los datos obtenidos se llegó a determinar que la empresa está dividida de la siguiente forma:

Existen 3 áreas, las cuales son administrativa, operativa y técnica. Los puestos establecidos son los siguientes:

- 3 odontólogos de planta (2 odontólogos generales y un ortodoncista)
- 4 odontólogos especialistas (1 cirujano oral, 1 endodoncista, 1 odontopediatra, 1 odontólogo general de medio tiempo).
- 13 auxiliares (1 recepcionista, 1 administrador general, 1 asistente administrativo. 5 asistentes dentales, 2 laboratoristas, 1 higienista dental, 1 mensajero, 1 conserje).
- 1 contador externo

GRÁFICA 1
Organigrama General Actual
Centro de Especialidades Odontológicas
Ciudad de Guatemala. Año 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

2.1.4. ADMINISTRACIÓN

Está representada por un director general, un administrador, un asistente administrativo, una recepcionista, un mensajero un conserje y un contador externo. Entre las funciones que tienen a su cargo se encuentran: velar por el buen funcionamiento administrativo de la empresa, responder ante toda clase de autoridades civiles, administrativas o judiciales; buscar la mejora constante de

los métodos y los sistemas internos que promuevan y ayuden a la superación de la entidad. También tienen a su cargo la contratación de personal, así como la labor de amonestación, suspensión y liquidación del mismo. Estas funciones específicas se centralizan en el director general, las cuales las maneja acorde a las disposiciones legales pertinentes. Supervisa adicionalmente los resultados obtenidos por esta área y aplica todas las funciones relacionadas con la naturaleza del cargo.

2.1.5. PROCESO DE SERVICIOS

Existe un protocolo de etapas para cada servicio en un manual de procedimientos técnicos, los cuales se aplican para cada uno de los 35 servicios que se prestan en odontología y los 8 en ortodoncia. En el presente documento no se detallan debido a que los mismos son procedimientos técnicos inherentes a cada especialidad médica practicada dentro del CEO, lo cual no afecta o trasciende de manera alguna en el presente documento.

2.1.6 SITUACIÓN ACTUAL

Se efectuó una investigación de campo en donde el enfoque principal fue buscar las situaciones fidedignas que estuvieran relacionadas con el tema. La entrevista dirigida, la técnica de la encuesta a los colaboradores y la observación directa, fueron las técnicas realizadas para la obtención de la información necesaria para la realización de este documento. La entrevista se realizó al director general de la empresa, con la finalidad de obtener datos concisos, realistas y confiables sobre la situación actual de la misma. La técnica de la encuesta se utilizó para obtener la percepción interna de los colaboradores sobre la administración y el manejo de la empresa, la técnica de la observación directa para poder percatarse de manera personal del funcionamiento de las operaciones de la empresa, y la técnica de investigación documental para obtener datos relacionados con su

entorno macro ambiental, el tamaño de su mercado, las perspectivas de crecimiento, la competencia, y otros temas relacionados con el objeto de estudio.

Con base en lo expuesto, se presenta a continuación la situación actual de la empresa Centro de Especialidades Odontológicas en relación a la planeación estratégica; se hace un análisis de su mercado actual y de sus posibilidades de crecimiento dentro del país, enfocándose principalmente en el área metropolitana, la competencia que tiene y un análisis del giro del negocio de la empresa.

Actualmente la empresa posee una misión y visión , que fueron realizadas desde su fundación hace 8 años y no fueron revisadas, ni modificadas durante los años que lleva de existencia la compañía. Adicionalmente las mismas se han extraviado, razón por la cual no se pueden detallar en definitiva en este documento. La empresa se ha manejado con base en un manual técnico de operaciones, y un manual interno que rige las normas de la empresa, el cual es un documento único que solo lo posee y lo conoce el fundador de la entidad. Las normas no se han comunicado de manera escrita a sus colaboradores, lo que provoca el desconocimiento de las mismas. Se ha aplicado la improvisación en la toma de decisiones, lo que ha ocasionado efectos secundarios como la falta de coordinación y mala comunicación entre el personal de los distintos niveles.

Parte del éxito financiero de esta empresa es que las utilidades son sumamente generosas, lo cual permite que la misma sea rentable pese a los problemas administrativos existentes.

Uno de los mayores problemas ha sido la comunicación entre el personal administrativo y operativo con el administrador. Ha existido falta de entendimiento debido a la forma de trato impositiva del último, a los controles que ejerce los cuales han sido sumamente estrictos, rayando en lo ofensivo, provocando el rechazo departe del personal interno de la empresa.

La empresa no realiza las fases de planeación y organización: las fases de integración y dirección se efectúan de una forma empírica y el control por medio de reportes y observación directa.

Los elementos de la integración los cuales son el reclutamiento y selección los ejecuta el director o el administrador con base en una entrevista, la inducción y capacitación la realiza el director, el administrador u otro asistente según el puesto que sea, sin ningún formato preparado sino basándose en la experiencia ganada a través del tiempo.

La dirección tiene un liderazgo muchas veces autócrata ya que las decisiones las toma el director y, en muchas ocasiones, éste funge como mediador entre los colaboradores y el administrador por la deficiencia en la comunicación existente entre ambas partes, los colaboradores sienten rechazo hacia al administrador, argumentando un trato autoritario y despectivo para con los demás colaboradores. Una de las mayores complicaciones que existen es que el administrador de la empresa es la esposa del director del Centro de Especialidades Odontológicas, lo cual genera conflictos de intereses.

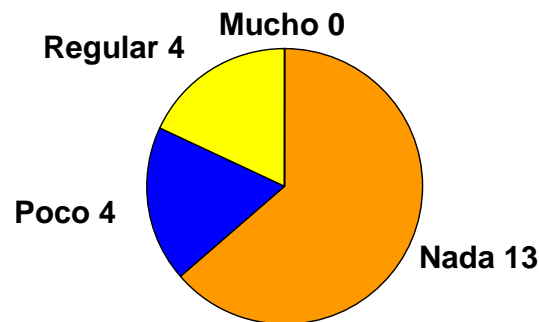
La comunicación es de carácter informal y no existen planes de motivación establecidos para los colaboradores.

Los controles son realizados por medio de informes que lleva el administrador en lo que respecta a los materiales utilizados y las salidas de bodega, como por las compras que realizan de los mismos. Los controles de las labores se realizan por observación directa y los médicos trasladan un informe de las labores realizadas los cuales son comparados con un informe que realiza diariamente la recepcionista de los servicios prestados a los pacientes diariamente para poder cobrar sus honorarios.

La percepción de los colaboradores a cerca del clima organizacional, la administración y operatividad de la empresa se detalla a continuación a través de las siguientes gráficas que demuestran los resultados obtenidos en los cuestionarios pasados a todos los colaboradores de la misma.

GRÁFICA 2

Conocimiento de los orígenes y los valores por parte de los colaboradores del Centro de Especialidades Odontológicas (CEO). Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La información obtenida demuestra que existe un alto desconocimiento por parte de los colaboradores del CEO sobre los orígenes y valores del mismo, esto indica que la comunicación formal dentro de la empresa no es la más adecuada y que es importante formalizar esta información para hacerla de conocimiento general.

GRÁFICA 3

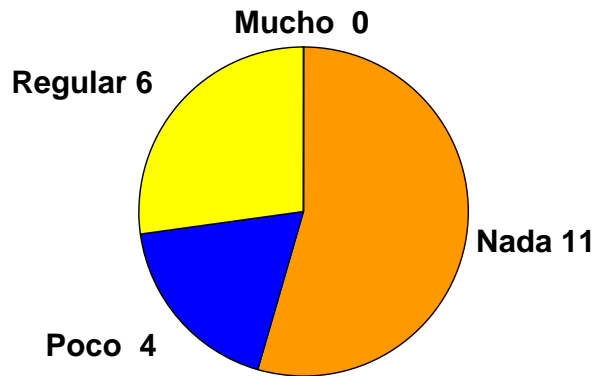
El Conocimiento de la misión y visión del CEO por parte de los colaboradores de la empresa. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Esta gráfica demuestra que los colaboradores del CEO, no tienen conocimiento acerca de la misión y visión de la empresa o de la existencia de las mismas. La empresa no ha hecho modificaciones de ambas desde su creación y no ha comunicado la existencia de ellas hasta el momento.

GRÁFICA 4
Conocimiento de los colaboradores a cerca de las políticas administrativas que tiene el CEO. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Existe un desconocimiento considerable de las políticas administrativas que aplica el CEO, esto refleja la falta de formalidad en la comunicación dentro de la empresa ya que actualmente se comunican las mismas de manera verbal , sin presentar documento alguno que pueda consultarse donde se encuentren detalladas las mismas.

GRÁFICA 5

Percepción de los colaboradores sobre la previsión del CEO de la creciente demanda de servicios odontológicos dentro del mercado nacional. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

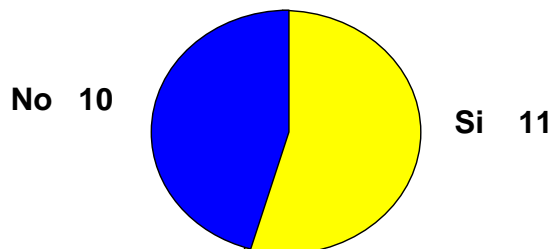


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La mayoría de los colaboradores perciben que hay un mercado potencial afuera de la clínica que aún no ha sido captado por la empresa. Esto denota que debe de investigarse más para validar esas percepciones que de comprobarse se deben de buscar y aprovechar las mismas.

GRÁFICA 6

Percepción de los colaboradores sobre el interés que pone el CEO por que se de una optimización de los recursos con que cuenta para mejorar sus servicios. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

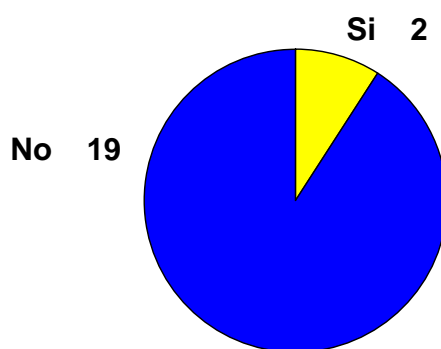


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La percepción que se tiene sobre la optimización de los recursos está prácticamente dividida ya que apenas un poco más de la mitad de los colaboradores piensan que si se optimizan los mismos. Esto denota desinformación o falta de controles adecuados con los recursos de la empresa.

GRÁFICA 7

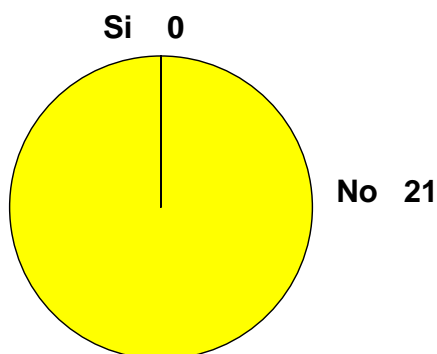
**Conocimiento por parte de los colaboradores de proyectos que tenga el CEO para mejorar sus servicios actuales o ampliar los que ya posee.
Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.**



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Los colaboradores en su mayoría desconocen los planes de la organización, lo cual denota falta de comunicación formal, además de una ausencia de planificación estratégica en la misma.

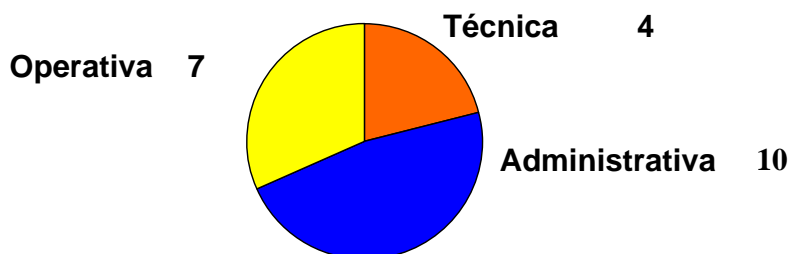
GRÁFICA 8
Conocimiento por parte de los colaboradores de los planes estratégicos que tenga el CEO. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Ninguno de los colaboradores tiene conocimiento de la existencia de una planificación estratégica dentro de la empresa, lo cual denota que la toma de decisiones se va dando sobre las circunstancias que se presentan día a día

GRÁFICA 9
Percepción de los colaboradores a cerca de las áreas que merecen mayor atención por parte de la dirección de CEO. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

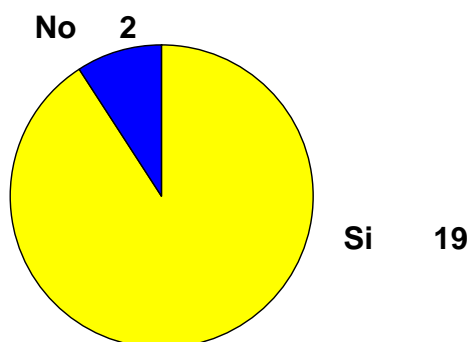


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Los colaboradores opinan que el área administrativa de la empresa es la que merece mayor atención por parte de la dirección debido al conflicto interno existente. Luego le sigue en atención el área operativa que debe mantener un nivel de servicio óptimo al igual que el área técnica o médica.

GRÁFICA 10

Percepción de los colaboradores a cerca de si se deben invertir fondos por parte del CEO para mejorar sus servicios y/o ampliar su crecimiento. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

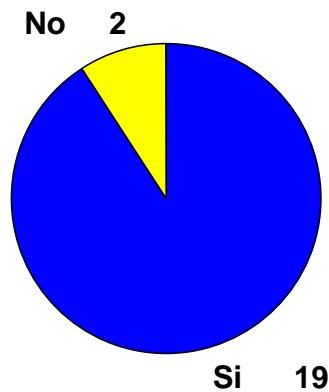


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La mayoría de los colaboradores perciben que se debe de invertir más en la empresa para poder lograr un nivel de crecimiento mayor, ya que perciben que existe potencial para poder desarrollarse, tanto económicamente como en métodos para poder alcanzar un crecimiento de captación del mercado potencial.

GRÁFICA 11

Percepción de los colaboradores a cerca de la necesidad de capacitación científica y administrativa para las distintas áreas del CEO. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

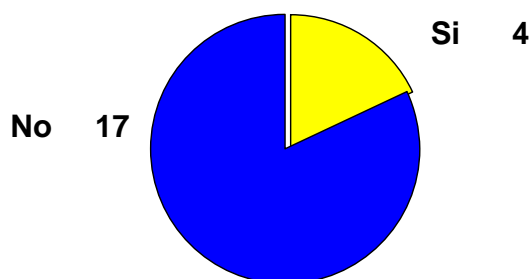


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La mayoría de los colaboradores creen que es importante invertir en capacitación científica y administrativa para el desarrollo de sus actividades, prácticamente todos los colaboradores están anuentes a que se satisfaga esta necesidad, la cual le dará un valor agregado al servicio que presta la empresa y ayudará a alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

GRÁFICA 12

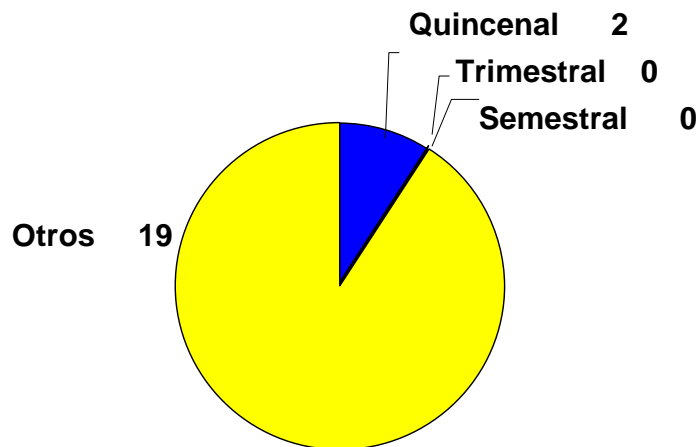
Percepción de los colaboradores del CEO a cerca de si reciben capacitación periódicamente. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Dentro de la empresa, los colaboradores perciben, en su mayoría, que no reciben capacitación periódicamente, lo que repercute en estar actualizados en sus labores diarias y en la motivación que tengan a cerca del trabajo que desempeñan.

GRÁFICA 13
Percepción de los colaboradores del CEO, a cerca de la frecuencia con que reciben capacitaciones. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

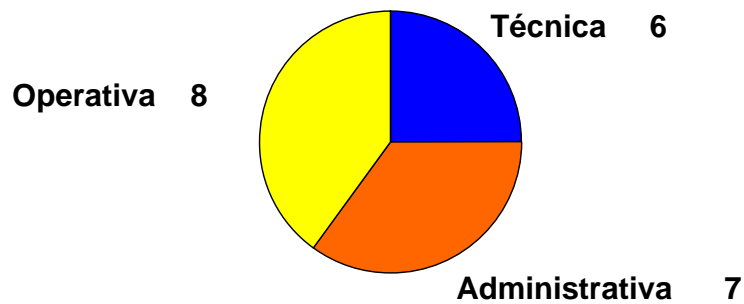


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La mayoría de colaboradores coincidieron en que no recibían capacitación periódica, un escaso número indicó que eventualmente les brindaban capacitación, lo cual denota que existe ausencia de un programa de capacitación para los colaboradores del centro, lo cual incide en el rendimiento personal y en el de la empresa de forma negativa.

GRÁFICA 14

Percepción de los colaboradores del CEO a cerca de las áreas en donde se necesita más capacitación. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007

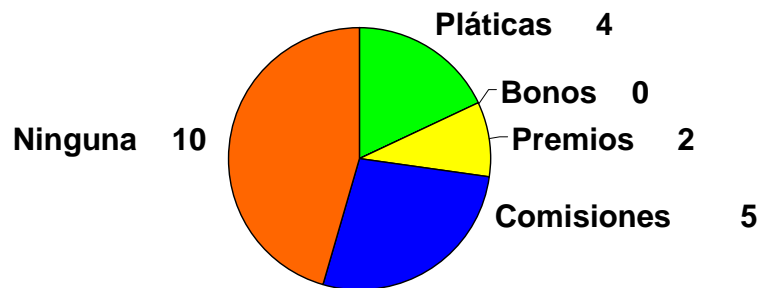


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Los colaboradores perciben que les falta más capacitación en las áreas operativa y administrativa que en el área técnica. Parte de la percepción se debe al conflicto que existe entre el administrador y los demás colaboradores, pero también se debe a la ausencia de programas de capacitación y a planes de motivación dentro de la empresa.

GRÁFICA 15

Percepción de los colaboradores a cerca de las técnicas de motivación personal que utiliza el CEO. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.

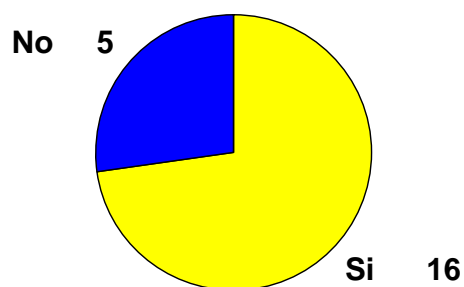


Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Las técnicas de motivación utilizadas dentro de la empresa consisten en comisiones para algunos de los colaboradores, premios y pláticas para algunos otros, sin embargo, la mitad de ellos manifestaron no recibir ningún tipo de incentivo por sus labores, lo cuál repercute en el desempeño laboral de los colaboradores.

GRÁFICA 16

Percepción de los colaboradores del CEO a cerca de si es adecuada la tecnología que utiliza el personal para ejecutar sus labores diarias con eficiencia. Ciudad de Guatemala. Segundo semestre de 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007

La mayoría de colaboradores piensa que la tecnología odontológica y administrativa que se utiliza es muy buena, pocos colaboradores opinaron lo contrario, esto se puede atribuir al desconocimiento de la misma y a la falta de comunicación y capacitación a cerca del tipo de tecnología que se maneja internamente.

Derivado de todo lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación de campo y la entrevista realizada al director del Centro de especialidades Odontológicas.

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta la secuencia de pasos para desarrollar la planificación estratégica.

2.2.1. MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS ACTUALES

Actualmente en el Centro de Especialidades Odontológicas existe una misión que fue creada desde sus inicios y durante sus 8 años de existencia no ha sido modificada, no se encuentra a la vista, lo que limita el conocimiento de la interrelación de la organización con sus colaboradores, ya que desconocen la misión formal de la empresa y se basan en las directrices empíricas que proporciona la dirección general.

Al igual que la misión, existe una visión obsoleta, la cual fue creada en los inicios de la compañía, tiempo en el cual se han dado muchos cambios dentro de la organización. Actualmente se pretende crecer hacia los cuatro puntos cardinales de la capital, razón por la cual es importante revisar la visión de la empresa, lo que permitirá delimitar el rumbo que deben tomar los esfuerzos e intereses para poder alcanzar los objetivos planteados. La nueva visión del Centro de Especialidades Odontológicas presentará de manera general el rumbo que debe seguir la organización para poder proyectarse al logro de los objetivos que pretende alcanzar para el desarrollo de la organización a futuro.

De acuerdo con la entrevista realizada al propietario de la organización se pudo determinar que no poseen ningún tipo de planeación formal a corto, mediano y largo plazo, debido al desconocimiento de la metodología adecuada para realizar dicha actividad, adicionalmente, dentro de la organización, el administrador no realiza esta actividad sino más bien funge como auditor fiscalizador de los recursos y bienes de la empresa.

La misión creada desde sus inicios ha sido extraviada y según comentario del director de la empresa, la misma no se revisó desde su creación hace 8 años, por lo que actualmente no posee una declaración coherente del propósito de la misma. Ésta permitiría guiar a los colaboradores dentro de la organización, así

como saber qué clase de clientes atiende, y el tipo de productos o servicios que se ofrecen, lo cual genera confusión en los colaboradores acerca del motivo de la existencia de la misma.

Los objetivos y metas no están definidos formalmente, ya que éstos son determinados por parte del director general en base a criterio personal, algunas veces apoyado por la opinión de sus distintos colaboradores, lo cual no fundamenta bases concretas para el cumplimiento de los mismos.

Se debe tomar en consideración que los objetivos no se han formulado por escrito, por ende no son claros, no son específicos, la mayoría de veces no son realistas ni congruentes entre sí; ya que no hay forma de poder compararlos al solo conocerlos el propietario, por lo que no son adecuados como guía de la organización, ya que no proporcionan, de manera confiable, los lineamientos que permitan la evaluación del rendimiento general de la compañía.

Los objetivos actuales no han sido planteados a los colaboradores, no se encuentran colocados por escrito y solo los conoce el director general. Éstos están enfocados a la venta de servicios y a mantener los clientes actuales así como a la búsqueda de clientes nuevos. La mayor labor de venta la realiza el director general, quien ha conseguido la mayor cantidad de clientes que ahora hay en la compañía.

2.2.2. ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y TÁCTICAS ACTUALES

Las estrategias que se utilizan dentro del Centro de Especialidades Odontológicas son de carácter informal, debido a que son dictadas por parte de la dirección general sin ningún planteamiento previo, más que la consulta de opinión de los colaboradores que estén implicados o sean afectados directamente por la nueva estrategia a seguir. Elaborar una planificación

estratégica permitirá establecer las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados, determinando la situación actual de la empresa y los diferentes escenarios que presenten las estrategias planteadas para poder dirigir el rumbo del Centro de Especialidades Odontológicas hacia alcanzar los objetivos planteados a mediano y largo plazo.

La empresa no posee estrategias y tácticas que estén realizadas por escrito para que se puedan consultar en el momento en que se desee por parte de cualquier colaborador de la empresa y que permitan realizar las acciones necesarias para que la organización pueda alcanzar los objetivos propuestos, esto se ha debido a que el director general por las múltiples ocupaciones que tiene no ha podido definir los cursos de acción que permitan alcanzar los mismos, sino que practica la toma de decisiones sobre la marcha, lo cual origina en muchas ocasiones que no se puedan alcanzar las metas definidas por la misma dirección.

Las políticas de la empresa están establecidas en el manual interno de la organización enfocándose en el recurso humano. Este manual más bien ha fungido como guía para el director de la empresa ya que el mismo no ha sido comunicado por la vía escrita a sus colaboradores, transmitiéndoles la información de forma verbal a todos dentro de la organización. Las políticas establecen las condiciones de salario, las formas de pago, los horarios de trabajo, etc. Las cuales se aprendieron por costumbre, sin embargo a veces generan problemas por no estar formuladas por escrito y tenerlas a la vista y disposición de los colaboradores.

2.3. ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL

En este análisis se presentan los factores externos que pueden afectar de alguna manera el funcionamiento de la empresa, tales como: factores económicos,

políticos, fiscales, y sociales de la república de Guatemala.

2.3.1. Factor económico

La economía nacional es parte porcentual de la economía mundial, la cual se adapta constantemente a los cambios que marcan los factores exógenos y endógenos que la afectan de forma directa o indirecta, sin embargo una de las economías que afecta de sobremanera a la guatemalteca es la estado- unidense ya que la misma es el principal mercado de los productos de exportación guatemaltecos, (café, azúcar, frijol, frutas, etc.), y las cuotas que están establecidas para la oferta guatemalteca en sus distintos productos de exportación captan un porcentaje muy significativo de la producción del país que afecta directamente cualquier fluctuación del mercado en la economía interna.

La evaluación económica a través de sus principales variables macroeconómicas como tipo de cambio, inflación y tasas de interés, determinan las medidas y decisiones que deben de tomarse en función de la política cambiaria, monetaria y crediticia por parte de la junta monetaria, las cuales, hasta el momento, han logrado mantener un equilibrio en el ámbito macroeconómico del país. Sin embargo los beneficios de esta política se sectorizan en una parte de la población, donde se encuentran los más privilegiados, lo cual ha elevado en índices alarmantes los niveles de pobreza de la población en general.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Economía, la balanza comercial total ha incrementado su déficit de 3,496 millones de quetzales del 2002 hasta 5,893 millones de quetzales en el saldo comercial actual. Las importaciones superan desde el 2002 hasta la fecha, en más de un 30 % a las importaciones por lo cual no generamos riqueza y lo que equilibra la balanza son las remesas internacionales de las cuales se espera recibir US \$ 4,772.2 millones en el 2007, generando estabilidad en la economía nacional

Se estima el Producto Interno Bruto (PIB) con un crecimiento de 5.1% para el 2007 y el índice inflacionario alcanzara un 5.2 %según datos proporcionados por el Banco de Guatemala.

La balanza de servicios prevé un saldo que refleja un superávit de US\$ 621.7 millones, mayor en US\$ 58.0 millones (10.3%) respecto al superávit previsto para el 2006, principalmente por el aumento de servicios no factoriales, asociado al incremento en el superávit previsto en los rubros de turismo y viajes (9.5%) y en los servicios misceláneos, que incluyen bienes para transformación –maquila- (10.8%). Esto indica de forma general que económicamente el país tendrá un crecimiento sostenido, aunque existe la amenaza de una recesión económica interna debido a las especulaciones a futuro que se darán debido al año electoral que se está viviendo.

Estas apreciaciones permiten apreciar un análisis general del aspecto económico actual del país, el cual puede incidir en los ingresos de los pacientes de la empresa, pudiendo tener elementos de análisis en caso de una recesión económica o de ausencia de clientela dentro de la compañía.

2.3.2. Factor político

El 2007 se toma como año político debido al proceso electoral, el cual tendrá como resultado de la contienda problemas en el desarrollo económico y social del país. Los mayores problemas que viene arrastrando este gobierno y se verán reflejados con mayor magnitud este año son: la inseguridad, un sistema de justicia débil, estancamiento económico, crecimiento en los niveles de corrupción, la fragilidad del sector financiero la cual ha causado fuertes golpes a la economía nacional.

Entre otros factores existentes están los aspectos relacionados con la toma de decisiones en materia de política fiscal, la cual refleja muchos cambios en el ámbito económico nacional ya que en el 2007 se logró un 12.3% de recaudación tributaria con respecto al PIB.

Actualmente se prevee una recesión económica debido al año electoral esta tendencia se debe a la fuerte inversión que se realizará en materia de campañas políticas, la especulación que se da en el sector empresarial debido al cambio de gobierno, la especulación a nivel internacional por parte de la ayuda económica extranjera, por lo que en este año la inversión por parte de la industria y el comercio es menor a los años en que no ocurre un proceso electoral.

Esto puede afectar a la empresa debido a la especulación existente que puede provocar una recesión económica entre los clientes del CEO, especificando que pueden preferir mantener su dinero ahorrado que realizar tratamientos dentales.

2.3.3. Factor fiscal

La política fiscal de este gobierno se ha caracterizado por la mesura en el manejo de los fondos públicos, endurecimiento de la recaudación fiscal con respecto a los impuestos directos e indirectos, aunque esta no se refleja efectivamente en los resultados obtenidos, concluyendo esto en una inadecuada redistribución de la riqueza.

“Este año se encuentra a un 12.3% de carga tributaria, el más alto en los últimos 13 años. (15:s/n)

“ Aunque el nivel de endeudamiento se reduce para el 2007 representando un 2.2% del PIB, la deuda pública sigue aumentando gradualmente del 1.7% del PIB

en el 2000 al 2.5% del PIB en el 2006. El gobierno actual endeudará al país por más de Q22, 625 millones en los cuatro años.” (16: s/n).

El presupuesto 2007, aparenta romper con la tradición de los presupuestos electorales, debido a que no proyecta una notable escalada en el déficit fiscal. Sin embargo, la acumulación de saldos de subejecuciones presupuestarias anteriores en figuras extra-presupuestarias como los fideicomisos y los traslados a las ONG prevén que serán estos fondos los utilizados en el proceso electoral.

Al igual que los factores anteriores, el factor fiscal se analiza para ver el posible incremento de la carga tributaria y si este se diera cómo puede afectar a la empresa directa o indirectamente, específicamente en los pagos que tenga que realizar al fisco y en la capacidad adquisitiva de la clientela existente.

2.3.4. Factor social

La existencia de los altos niveles de pobreza e inseguridad son el efecto de los bajos salarios existentes en el mercado laboral y la falta de empleo dentro de la población nacional. A ello se añan los bajos niveles de formación educativa, el aumento de la inflación y por ende el de los precios de la canasta básica, las malas condiciones de salud.

Un factor determinante también en la inseguridad y la pobreza es el incremento de precios, debido a la inflación ocasionada por la presión que se le da a la divisa por parte de los importadores al requerir la misma para la adquisición de las mercancías y los créditos bancarios que facilitan el poder adquisitivo de los consumidores guatemalteco, lo cual provoca endeudamiento de los consumidores y aumento de precios en general, provocando un crecimiento de la inflación, lo cual concluye en una disminución del poder adquisitivo de la población en general. En síntesis la posición de los empresarios y del gobierno

para generar riqueza según sea el caso, empobrece cada vez más a las familias que viven de la fuerza de trabajo que producen los miembros de las mismas.

Es importante mencionar que la problemática de seguridad nacional es un factor importante de análisis para la empresa, ya que debe tomarse en cuenta para la ubicación geográfica de los centros de servicio que se pretenda inaugurar como la del existente, para que la clientela se sienta cómoda al llegar al CEO a que le realicen el tratamiento dental que necesiten.

2.4. TAMAÑO DEL MERCADO

Se tomó en cuenta en todos los análisis que se realizaron la cantidad de población existente por sector evaluado, por lo tanto los datos presentan una idea general, no específica, del mercado potencial, ya que la población no fue subdividida por factores de edad, niveles de ingresos, etc.

Estos datos reflejan una idea general de las posibilidades de captación de mercado para el Centro de Especialidades Odontológicas.

La competencia del mercado objetivo del sector de especialidades odontológicas, está constituido por todas las clínicas individuales y especializadas en las diversas ramas de la odontología que existen a nivel nacional. Dentro de este contexto se puede decir que el mercado potencial de este tipo de servicio está constituido por toda la población guatemalteca que se encuentre en el segmento de mercado C, B y A, los cuales son indicadores utilizados en estudios de mercado, los cuales indican el poder adquisitivo de los distintos segmentos de la población objeto de estudio.

El nivel A es el nivel con mayor poder adquisitivo y luego en orden descendente se establecen los demás niveles hasta llegar al nivel F el cual enmarca la pobreza extrema. El tamaño del mercado en el cual opera el sector de las

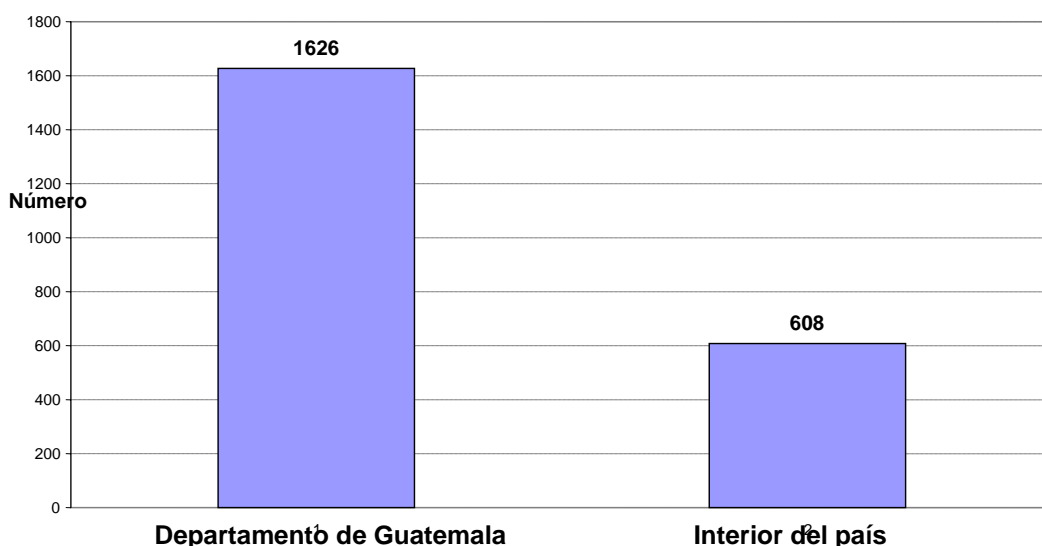
especialidades odontológicas es grande ya que abarca la ciudad capital en su totalidad y regiones del interior de la república, no logrando abarcar el mismo en su totalidad, debido a la alta demanda de estos servicios, lo que amplía el campo de acción de las clínicas dedicadas a la prestación de los mismos.

En relación a la ubicación geográfica, existen en el departamento de Guatemala un total de 1626 clínicas dentales, dichas empresas están distribuidas en los municipios de Guatemala, Mixco, Chinautla, San Juan Sacatepequez, Villa Nueva, San Miguel Petapa, Chinautla, San José Pinula, Santa Catarina Pinula, San José del Golfo, etc.

En el interior del país existen 608 clínicas ubicadas en los 21 departamentos restantes.

GRÁFICA 17

Cantidad de clínicas odontológicas reconocidas por el colegio de Odontólogos y Estomatólogos de Guatemala. Año 2007.



Fuente: Datos del Colegio de Odontólogos y Estomatólogos de Guatemala. Año 2007.

Según los datos obtenidos en el Colegio de Odontólogos y Estomatólogos de Guatemala, existen 2234 clínicas reconocidas por el mismo. Las cuales cubren

en casi el 75 % el área metropolitana mientras escasamente el 25% se encuentra en el interior del país. Se debe tomar en cuenta que en el interior de la República funcionan bastantes clínicas de técnicos dentales que resultan competencia directa para las clínicas reconocidas por el colegio antes mencionado ya que el precio de sus servicios es menor al de las clínicas o centros dentales profesionales.

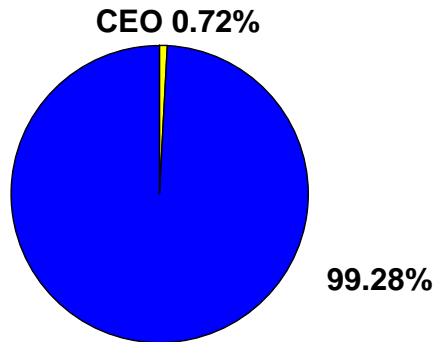
2.4.1. PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LA EMPRESA

Atendiendo al factor de que la empresa se dedica a ofrecer el servicio de las distintas especialidades odontológicas que pueden servir, se puede decir que debido a la cartera establecida de 1500 clientes contra los 206,798 habitantes de las zonas 7 y 11, la empresa tiene una participación directa dentro del mercado objetivo de un 0.72%.

Con respecto al mercado potencial del departamento de Guatemala compuesto por 2, 937,307 habitantes, muestra un porcentaje de participación del 0.05%, y a nivel república que cuenta con 13, 344,770 habitantes tiene una participación del 0.01%.

GRÁFICA 18

Participación porcentual relativa del Centro de Especialidades Odontológicas dentro del mercado potencial de las zonas 7 y 11 de la ciudad de Guatemala. Año 2007.

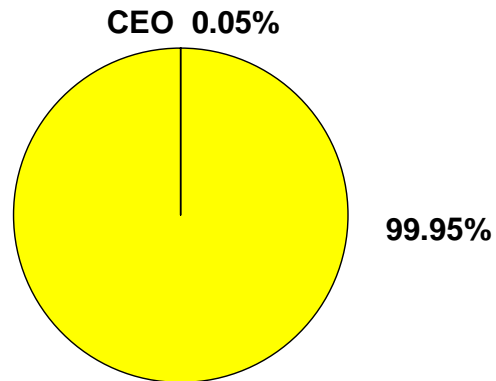


Fuente: Datos recabados en el Instituto Nacional de Estadística (INE). Año 2007.

Esta gráfica muestra el porcentaje de participación que posee el CEO dentro de la población total existente entre las zonas 7 y 11 de la capital, tomando en cuenta una cartera establecida de 1500 pacientes en total, no se toma en cuenta el 20% de los que se atienden mensualmente, lo que nos indica que al segmentar por edades, géneros, ingresos económicos y otros parámetros de medición a la población existente dentro de las zonas capitalinas el mercado potencial puede resultar muy atractivo para poder invertir y hacer crecer el mercado meta que se tiene actualmente.

GRÁFICA 19

Participación porcentual del Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial del área metropolitana del departamento de Guatemala. Año 2007.

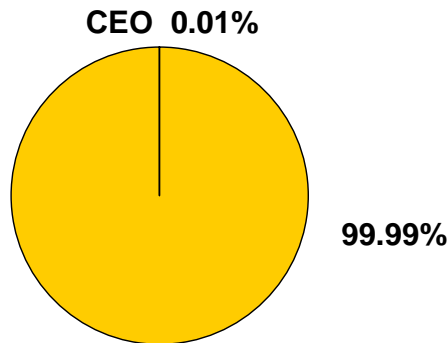


Fuente: Datos recabados en el Instituto Nacional de Estadística (INE). Año 2007.

La gráfica muestra la participación porcentual del Centro de Especialidades Odontológicas (CEO) dentro del mercado potencial del departamento de Guatemala, la cual nos expresa que existe oportunidad de expandir operaciones dentro del departamento de Guatemala, debido a la cantidad de población comparada con el número de clínicas existentes.

GRÁFICA 20

Participación porcentual del Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial a nivel república de Guatemala. Año 2007



Fuente: Datos recabados en el Instituto Nacional de Estadística (INE). Año 2007.

Esta gráfica nos expresa que el Centro de Especialidades Odontológicas (CEO), posee un nicho de oportunidad muy grande al pretender expandir operaciones a nivel república, ya que existe una alta demanda de servicios debido a la población existente en comparación con la cantidad de clínicas odontológicas que operan en el interior de la república.

2.4.2. COMPETENCIA

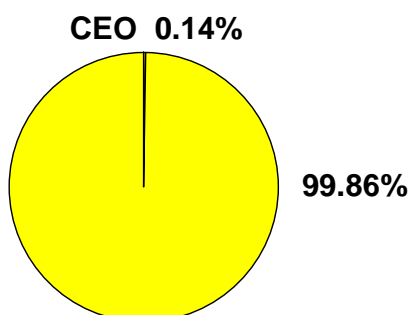
Dentro del gremio de la odontología, existen 2234 establecimientos a nivel república que imparten servicios odontológicos de los cuales 1626 pertenecen al departamento de Guatemala y 608 cubren el interior del país. Estas cifras son reconocidas por el colegio de odontólogos y estomatólogos de Guatemala.

Su competencia directa está conformada por las clínicas de la zonas 7 y 11 de la ciudad capital, las cuales representan un 27% del mercado potencial a nivel departamental.

En la zona 11 durante el 2007, se encuentran viviendo 45,845 personas y en la zona 7 , 160,953 personas, haciendo un total de 206,798 personas, de las cuales mensualmente se atiende un promedio de 300 clientes de una cartera establecida de 1500 personas, teniendo una participación real en el mercado potencial de un 0.14% del mercado potencial de las zonas antes descritas.

GRÁFICA 21

Porcentaje de participación mensual de la empresa Centro de Especialidades Odontológicas en el mercado potencial de las zonas 7 y 11 de la ciudad capital de Guatemala. Año 2007.



Fuente: Datos recabados en el Instituto Nacional de Estadística (INE). Año 2007.

Esta gráfica nos indica a participación mensual del Centro de Especialidades Odontológicas dentro del mercado potencial de las zonas 7 y 11 tomando en cuenta el promedio de 300 pacientes que se atienden mensualmente, lo cual nos indica que existen posibilidades altas de captar mayor clientela, aún no conociendo a la población existente de manera segmentada por los rubros de interés, (edad, sexo, ingresos, hábitos, etc.), para poder tener un dato más preciso de la participación existente.

2.5. PRECIOS DE LOS SERVICIOS

La evaluación del paciente tiene un costo de Q125.00

Radiografía peri apical (pieza dental). Q25.00

Radiografía panorámica Q 125.00

Profilaxis y aplicación tópica de fluor (limpieza de dientes) Q150.00

Cavitrón (eliminación ultrasónica de sarro) Q 180.00

Sellante de fosas y fisuras Q 90.00

Restauración de resina (relleno blanco) Q 275.00

Restauración de amalgama (relleno de metal) Q 250.00

Extracción dental simple Q 150.00

Extracción dental quirúrgica Q550.00

Tratamiento de canales (eliminación del nervio dentario) Q675.00

Pin intraradicular (poste de metal o fibra de vidrio adentro de la raíz) Q380.00

Corona de porcelana (funda que cubre la corona dental) Q 1,400.00

Prótesis removible de cromo cobalto Q 1,800.00

Prótesis total acrílica (dentadura total que rehabilita pacientes edéntulos) Q 1,500.00

Corona de acero (funda de metal en pacientes pediátricos) Q 250.00

Guarda oclusal (férula de acrílico relajante de la musculatura) Q 275.00

Blanqueamiento dental Q 900.00

Incrustación de resina Q 650.00

Tratamiento de ortodoncia Q 7,700.00 a Q 8,500.00 (este tratamiento tiene una duración de aproximadamente 24 meses, tiempo en el cual se financia el valor.

2.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO

En base a un sondeo efectuado en las distintas clínicas del sector se pudo establecer que la mayoría realiza una labor de publicidad y promoción muy

simple y eventual, ya que solamente algunas de las clínicas reparten volantes por el sector.

2.7. ANÁLISIS FODA

Se presenta un análisis general, en donde se describen las fortalezas y debilidades (como factores internos) y las oportunidades y amenazas (como factores externos) que afectan directamente el desenvolvimiento y desarrollo de la empresa.

2.7.1. Factores internos

Comprenden a todos aquellos factores o elementos que están ubicados o forman parte interna de la empresa. Estos factores se denominan de la siguiente manera:

a) Fortalezas

- **Administrativas**

1. Tener diversidad de especialidades para cubrir las necesidades de la clientela externa.
2. Posee prestigio dentro del mercado.
3. Cuenta con infraestructura, recursos técnicos y científicos y la capacidad instalada para cubrir las necesidades de la clientela.
4. Ubicada en un área comercial de fácil acceso peatonal o vehicular dentro de la ciudad capital.
5. Existe un contacto directo con clientes y empleados por parte del propietario.
6. Horarios que se acomodan a las necesidades de los demandantes, incluso

atendiendo emergencias 24 Hrs.

- **Producción**

6. Cuenta con laboratorio dental propio para la clínica y para clientes externos (dentistas de la ciudad y del interior de la República).
7. Entrega en tiempo de los trabajos de laboratorio
8. El proceso de producción está mecanizado y dividido en fases.
9. Existe inventario de materia prima en bodega para la atención de cualquier eventualidad con reserva de uno a tres meses. País

- **Ventas**

10. Posee una cartera de clientes fija de 1500 clientes generada después de 15 años de trabajo.
11. El volumen de ventas se mantiene estable ya que no ha sufrido variaciones sensibles en los últimos cinco años.
12. Precios competitivos en el mercado.

- **Recurso humano**

13. El personal que posee CEO se encuentra técnicamente bien capacitado.
14. La gerencia insiste en la empatía y el humanismo en la atención al cliente.

b) Debilidades

Los elementos negativos que posee la empresa internamente se detallan a continuación:

- **Administración**

1. Falta de experiencia administrativa por parte de el propietario de la empresa.
2. No existen manuales específicos de funciones internas, puestos, etc.
3. No existe una buena comunicación entre los distintos niveles de la empresa.
4. Las actividades de la empresa por lo general van sobre la marcha sin planeación y con un alto grado de improvisación.
5. No posee una estructura organizacional formalmente establecida
6. Carencia de objetivos claros para realizar acciones
7. La empresa es dirigida en forma empírica por la dirección
8. Carencia de planes de financiamiento bancario para ayudar a los pacientes en la adquisición de tratamientos integrales.
9. Debido al costo de tecnología, materiales y los honorarios de los profesionales, los precios de los servicios no pueden ser menores a los establecidos.
10. No todos los profesionales son de tiempo completo.
11. Carencia de un parqueo privado.

- **Ventas**

12. No se cuenta con programas de estrategias de mercadeo
13. La cartera de clientes activos no ha crecido

- **Recurso humano**

14. No se realiza un proceso adecuado de inducción a los nuevos empleados
15. No existe un plan de capacitación para el personal administrativo

16. No existe un plan de motivación dentro de la organización.
17. El proceso de integración de personal se realiza de forma inadecuada

2.7.2. Factores externos

Los constituyen todos aquellos factores y elementos que conforman el medio que rodea la empresa.

a) Oportunidades

Son los elementos existentes en el ambiente externo de la empresa que podrían aprovechar para el logro de los objetivos, entre los cuales se encuentran:

- **Tecnología**

1. Existencia de programas para el control administrativo y operativo
2. Existencia de tecnología moderna para poder desarrollar con mayor eficacia los diversos procesos dentales que se desarrollan dentro del CEO.
3. Una de las especialidades (ortodoncia), por su bajo costo puede generar altas utilidades si se logra mantener una alta cartera de clientes.

- **Mercado**

4. Existencia de clientes potenciales en la ciudad capital y los departamentos para la expansión de operaciones de la empresa.

- **Competencia**

5. Existencia limitada de centros dentales de especialidades

6. Falta de promoción y publicidad por parte de la competencia.
7. La labor comercializadora de la competencia esta destinada al mercado objetivo a nivel nacional.

b) Amenazas

Los factores existentes a nivel externo que pueden constituir un peligro para la obtención de los objetivos de parte de la empresa son los siguientes:

- **Económicos**

1. Falta de certeza jurídica que afecte las actividades económicas
2. Aumento del índice de inflación
3. Situación económica del país

- **Mercado**

4. Falta de crecimiento del mercado establecido
5. Cambio en los hábitos de compra del consumidor

- **Competencia**

6. Aumento de las empresas que se dedican a brindar diversidad de servicios de especialidades odontológicas.

- **Social**

7. Altos índices de inseguridad

CAPÍTULO III

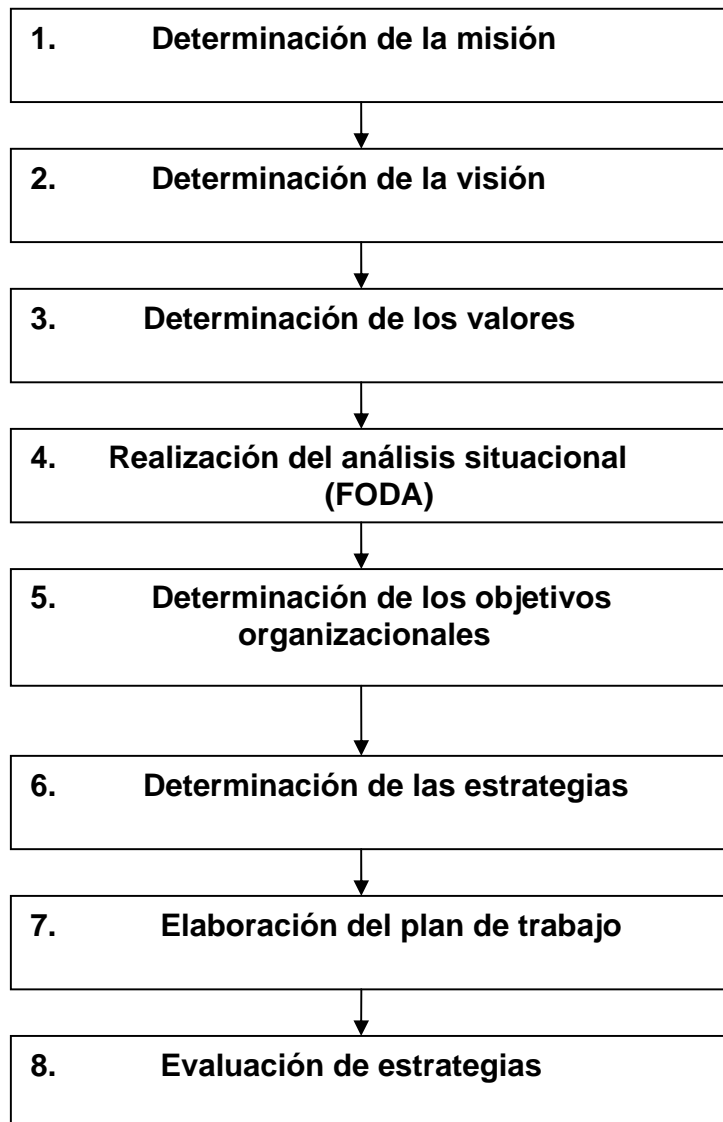
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS (CEO)

INTRODUCCIÓN

Para lograr el planteamiento de estrategias de la organización se hizo un análisis profundo de la situación interna de la misma tomando en cuenta la situación actual del mercado en el cual opera. Se utilizó el análisis FODA para desarrollar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Con base en los análisis realizados se formulan estrategias para hacer más eficiente la labor técnica y administrativa permitiendo así una mayor productividad en la empresa. A continuación se detallan los planes de acción de forma general, con los cuales la empresa buscará desarrollar la propuesta general.

3.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO

ESQUEMA 2



Nota: Este proceso se presenta como un modelo de desarrollo de la planeación estratégica, tomando en cuenta que no existe un modelo exacto y definido para realizar la misma.

3.2. PRESENTACIÓN

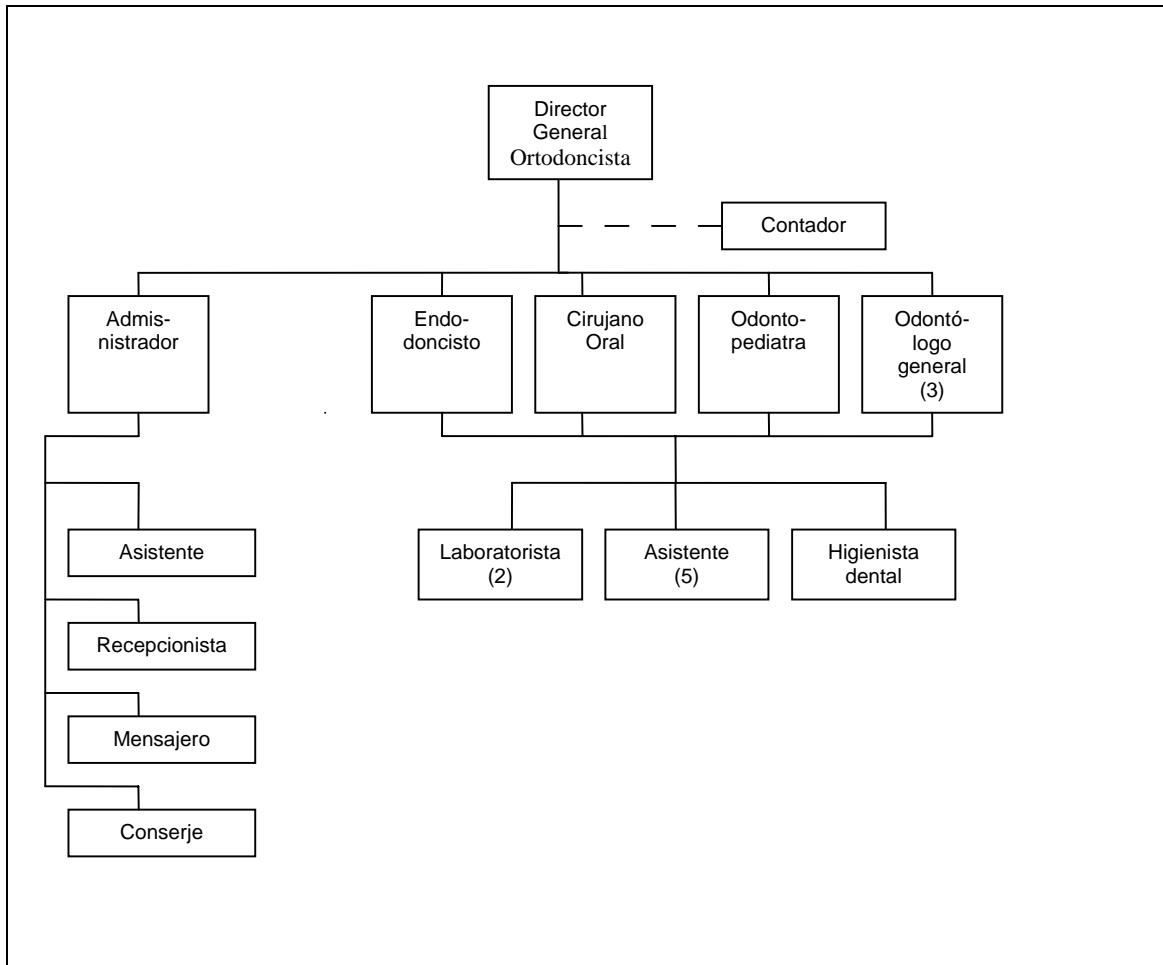
La planeación estratégica es uno de los procesos básicos y fundamentales para el adecuado funcionamiento de la empresa, no importando a la actividad a la que se dedique, debido a que permite el desarrollo y el ajuste estratégico de las metas y las capacidades que existen en la organización, además del mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado. Esta planeación prepara los escenarios que servirán para la planeación de los distintas áreas de la organización.

El modelo de planeación que se utilizará en la siguiente propuesta, es la planeación estratégica como un modelo de crecimiento. Esto se debe a que después de determinar la situación actual de la empresa objeto de estudio y de analizar el giro del negocio que ejerce, se considera adecuada este tipo de planeación para establecer una forma adecuada de crecimiento de la organización y del mejor aprovechamiento de las oportunidades que se le presenten a largo plazo.

Por lo anteriormente expuesto, se presenta a continuación el modelo de planeación estratégica propuesto a la empresa Centro de Especialidades Odontológicas, la cual cubre un período de 3 años (2008-2010), donde se definen la misión y visión de la organización, se determinan los valores, se realiza un análisis FODA, se establecen los objetivos y las metas que llevarán a la misma a cumplir la misión establecida, además de las estrategias necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Adicionalmente se define un plan de trabajo en donde se identifican las acciones a seguir para lograr el alcance de los objetivos y los métodos adecuados de control que servirán para poder detectar los fallos y establecer el avance que se de en los planes de la organización.

GRÁFICA 22
Organigrama Nominal Propuesto
Centro de Especialidades Odontológicas
Ciudad de Guatemala. Año 2007.



Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

3.3. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y la visión la trabajaron en conjunto el director, el administrador y los colaboradores médicos de la empresa, dando participación, en algunas reuniones para la realización de la misma, al autor de la presente tesis.

3.3.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios odontológicos, que permite alcanzar una solución integral a la diversidad de enfermedades dentales que aquejan a la población en general, brindándole la comodidad de encontrar en un solo lugar una respuesta viable que garantice de una manera,

3.3.2 VISIÓN

Ser una empresa líder en la prestación de servicios odontológicos, pudiendo brindar diversos puntos de servicio que garanticen la calidad y profesionalismo requeridos para comodidad y tranquilidad de los usuarios.

3.3.3. VALORES

Los valores en los que se basa la empresa son:

- Honestidad
- Honradez
- Profesionalismo
- Ética
- Humanismo
- Puntualidad
- Empatía
- Cordialidad

Estos valores fueron expresados por el Director de CEO, explicando que éstos conforman la base para actuar en todo lo que se realice en la vida, tomando en cuenta que la actitud positiva y cordial, permite practicarlos adecuadamente.

3.4.

MATRIZ FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener diversidad de especialidades. 2. Poseer prestigio dentro del mercado. 3. Cuenta con instalaciones propias. 4. Ubicada en un área comercial de fácil acceso. 5. Existe un contacto directo con clientes y colaboradores de parte del propietario. 7. Cuanta con laboratorio dental propio. 8. Entrega en tiempo de trabajos de laboratorio. 9. Proceso de producción mecanizado. 10. Existencia de inventario de materia prima en bodega con stock de tres meses. 11. Posee una cartera de 1500 clientes. 12. El volumen de ventas no a sufrido variaciones sensibles en 5 años. 13. Personal que posee CEO se encuentra técnicamente capacitado. 14. La Gerencia insiste en la atención. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia administrativa del propietario. 2. No existen manuales. 3. No existe comunicación Formal 4. No existe planeación. 5. No posee estructura organizacional formal. 6. Carencia de Objetivos claros. 7. Proceso de Integración de Personal es inadecuado. 8. No existe labor de Mercadeo. 9. No acrecido la cartera de clientes. 10. No existe inducción adecuada. 11. No existe plan de capacitación. 12. No existen planes de motivación.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de programas de controles 2. Existencia de tecnología moderna. 3. Especialidad de ortodoncia por bajo costo genera utilidades. 4. Existencia de clientes potenciales en la capital he interior de la republica 5. Existencia limitada de centros dentales. 7. Falta de planes de promociones y publicidad de la competencia. 8. La labor de mercadeo es dirigida a nivel nacional. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar la empresa y sus servicios propiciando la expansión de sus operaciones a distintos puntos geográficos de la ciudad capital y del interior de la república realizando una promoción de los servicios como soluciones de beneficio a la población demandante, tomando en cuenta la utilización de tecnología de punta. (F1, F2, F3, F4, F13, O2, O5, O6) 2.. implementar programas automatizados que administren procesos y lleven lo financiero en tiempo real permitiendo evaluar los costos de operación y las posibles inversiones en tecnología, personal e infraestructura para hacer crecer la operación actual. (F2,,F4,F7,F8,F13,F14,O1,O2,O4,O5,O6,O7) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una expansión de operaciones en la región metropolitana por medio de la adquisición de mayor tecnología y la creación de manuales administrativos, así como de una planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos planteados. (D1,D2,D4,D5,D6,D7,D8O1,02,03,04,05,06,07) 2. Realizar programas de inducción y capacitación constante al personal técnico, administrativo y operativo a través de la contratación de asesoría profesional especializada en dichos temas. (D1, D2, D11, D12, D13, 01,02)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de certeza jurídica. 2. Aumento del índice de inflación. 3. Situación económica del país. 4. Falta de Crecimiento establecido. 5. Falta de crecimiento del mercado. 7. Cambio de hábitos de compra del consumidor. 8. Aumento de las empresas de servicios dentales. 9. Altos índices de inseguridad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el volumen de ventas de servicios por medio de la expansión de operaciones a diversos puntos geográficos que le ofrezca a la población residente en los puntos escogidos la comodidad de la cercanía, profesionalismo y seguridad que la clientela demanda. (F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F11,F12,F13,F14,A1,A3,A4,A5,A6,A7,A8) 2. Aprovechamiento del laboratorio, el servicio al cliente, el prestigio, el stock de materia prima y la experiencia ganada, así como la diversidad de servicios que ofrece como la ortodoncia, para diseñar planes que brinden beneficios, de salud, y económicos que permitan atraer nueva clientela a la empresa. (F1, F2, F4, F6, F7, F8, F13, A3, A4, A5, A6, A7, A8) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear presupuestos anuales, manuales administrativos, una estructura organizacional definida, planificación anual de actividades, procesos de contratación, integración y capacitación de personal, además del aumento de la cantidad de sucursales para brindar una mayor cantidad de puntos de servicio para comodidad de los clientes potenciales. (D1,D2,D4,D5,D6,D7,D8,D11,D12,D13,A5,A7) 2. Enfocar el crecimiento de las operaciones al servicio al cliente, Creando planes con objetivos y estrategias para llevarlos a cabo en las distintas áreas, así como normando procesos y políticas, incentivos ,así como capacitar a la administración para poder llevar de mejor manera la dirección de la empresa. y transmitirlo a la clientela actual y a la nueva para que genere publicidad positiva de boca en boca. (D9,D10,D11,D12,D13,A1,A3,A4,A5,A6,A7)

3.5. OBJETIVOS

3.5.1 OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Desarrollar una reestructuración administrativa dentro de la empresa que permita la expansión de los servicios que presta, creando nuevos puntos de servicio en otras áreas geográficas que presenten un mercado potencial.

3.5.2. OBJETIVO DE EXPANSIÓN

Aumentar la cartera activa de clientes en un 50% para el año 2008.

3.5.3. OBJETIVO DE PRODUCCIÓN

Volver los tiempos de ejecución de los servicios más eficientes para poder atender más pacientes con la misma calidad de servicio

3.5.4. OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN

Incrementar la participación que tiene en el mercado objetivo en un 100% a mediano plazo.

3.5.5. OBJETIVO DE POSICIÓN

Posicionar a la empresa como líder en la prestación de servicios odontológicos en un plazo de 3 años.

3.5.6. OBJETIVO DE VENTAS

Aumentar el monto total de ventas de servicios en un 100% a mediano plazo.

3.6. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

3.6.1 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

- Establecer programas de capacitación para el personal administrativo y operativo.

Táctica: crear programas de capacitación que mejoren los conocimientos y las habilidades de los colaboradores de la empresa con la finalidad de aumentar la eficiencia en los puestos de trabajo y generar un valor agregado en el servicio, tanto al cliente interno como al externo.

- Mejorar la comunicación entre el área administrativa y las demás áreas de la empresa.

Táctica: realizar capacitación constante en relaciones interpersonales así como en el ámbito de negociaciones para el personal del área administrativa de la empresa.

- Crear, implementar y establecer el diseño organizacional de la empresa

Táctica: desarrollar el diseño organizacional de la empresa para que se permita la expansión de la misma a través de la elaboración de manuales administrativos y la creación de un presupuesto anual de ingresos y egresos de la organización, elaboración de manuales de soporte para recursos humanos y creación de una planificación anual de actividades que sea revisada cada tres meses para ver el cumplimiento de la misma como del presupuesto establecido.

3.6.2 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

- Expansión de operaciones a otros puntos geográficos de la República
Táctica: búsqueda de puntos geográficos para la ubicación de las nuevas clínicas, empezando con el departamento de Guatemala y posteriormente en el interior de la república para poder abrir sucursales en nuevos lugares
- Publicidad y promoción para la captación de nueva clientela
Táctica: realizar una labor promocional de la empresa en base al presupuesto anual de actividades, determinando una cuenta para publicidad y promociones, donde se debe de crear una mezcla promocional y un plan de medios para realizarlo.

3.6.3. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

- Realizar un estudio de la capacidad productiva de la empresa
Táctica: realizar estudios de tiempos y movimientos y de capacidad de ejecución de servicios, que puedan determinar cuál es el tiempo estándar de producción y la capacidad productiva real de la empresa.

3.6.4. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN

- Realizar un plan de mercadeo y publicidad
Táctica: realizar un programa de promoción que permita expandir la participación en el mercado de la empresa. Va íntimamente ligado al plan va ligado en forma paralela a las estrategias de expansión.

3.6.5. ESTRATEGIA DE POSICIÓN

- Realizar un programa efectivo de promoción para cada punto geográfico con el objetivo de dar a conocer la empresa y captar un nuevo mercado para el desarrollo de las operaciones.

Táctica: realizar una campaña publicitaria en cada punto geográfico en donde se pretenda posicionar un centro de especialidades odontológicas. Va ligada a la estrategia de expansión.

3.6.6. ESTRATEGIA DE VENTAS

- Realizar un programa de promoción para captación de clientela para poder incrementar la cartera de clientes que se posee y generar una específica para cada sucursal.

Táctica: trabajar un programa de promoción conjuntamente con un programa de mejora de tiempos y movimientos de trabajo, manteniendo el control de calidad en el servicio para poder captar mayor clientela. Va ligado al plan de expansión así como a los planes de producción y posición.

3.7.

IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

PLAN DE TRABAJO

2008 - 2009 - 2010

ANTECEDENTES

Este plan de trabajo nace debido a la necesidad de implementar una planificación estratégica dentro del Centro de Especialidades Odontológicas.

El tiempo de duración de este plan es de tres años, tiempo en el cual se deben de ejecutar todos los programas de acción que se diseñen, situación que permitirá monitorear el crecimiento y supervivencia de la organización a largo plazo.

OBJETIVOS

El plan pretende ilustrar, de una manera general, las actividades que deben llevarse a cabo dentro de la organización para poder alcanzar los objetivos propuestos dentro de la misma.

Este plan de trabajo contiene los planes para las distintas estrategias establecidas con antelación, donde se identifican los objetivos de cada una de ellas, las actividades a realizar, así como la identificación de las personas que tendrán a su cargo la coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación del mismo, así como el tiempo que llevará para el cumplimiento del programa y el costo de cada uno de los planes de acción.

ACTIVIDADES

Las actividades dentro de los mismos se definen de una manera flexible, previendo que en el período de ejecución de éstas, surjan problemas u oportunidades que ameriten la realización de cambios o modificaciones en el planteamiento de las mismas.

A continuación se presentan la secuencia de actividades de los planes de acción, para realizar la implementación y puesta en marcha de las estrategias, y así poder alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y OPERATIVO

Objetivo:

Desarrollar actividades que permitan mejorar las actitudes, destrezas y habilidades de los trabajadores en las tareas que realizan, para incentivar el desarrollo personal, así como la consecución de los objetivos de la organización para alcanzar la realización personal. Así también aumentar la eficiencia de las personas, los puestos, las funciones y los servicios de la empresa.

Tipo de capacitación:

a. Personal administrativo

La capacitación para el personal administrativo se hará a través de disertaciones y conferencias, acerca de los aspectos específicos de su puesto de trabajo, así como los temas relacionados con la odontología y el sector productivo en el cual operan. Algunos aspectos posibles para capacitar son:

- servicio al cliente
- administración de negocios
- control y manejo de inventarios
- logística
- calidad total
- empoderamiento (empowerment)

b. Personal operativo

La capacitación será relacionada con las funciones y procesos de sus puestos de trabajo. La rotación de puestos es el adiestramiento que debe implementarse para el personal operativo, ya que ésta permitirá hacer más eficiente la labor productiva de los colaboradores dentro de la organización. Los aspectos a capacitar son los siguientes:

- manejo de instrumentos y equipo de trabajo
- eficiencia en el manejo de tiempos y movimientos
- aprovechamiento y ahorro de materia prima en la odontología

c. Personal técnico

La capacitación será desarrollada para manejar de forma más eficiente su labor como técnicos especializados en las distintas ramas de la odontología. Los aspectos a capacitar son los siguientes:

- eficiencia en el manejo de tiempos y movimientos
- logística aplicada
- servicio al cliente
- técnicas odontológicas de vanguardia
- uso de instrumentos

Entidades que realizan servicios de capacitación:

- INTECAP
- CÁMARA DE COMERCIO
- ASOCIACIÓN DE GERENTES DE GUATEMALA (AGG)
- COLEGIO DE ODONTÓLOGOS Y ESTOMATÓLOGOS DE GUATEMALA

Actividades a realizar:

- Deberá de hacerse cada inicio de año un DNC.
- Negociar con entidades de capacitación, aspectos o temas a capacitar.
- Calendarización y programación de fechas de cursos de capacitación.
- Puesta en marcha
- Evaluar los resultados obtenidos a través del curso

Responsables:

Las personas que tendrán a su cargo el desarrollo de las actividades de capacitación, así como la calendarización y programación de los cursos son:

- Director de la empresa
- Administrador
- Secretaria-recepcionista
- Entidades de capacitación

Tiempo de duración:

Programación continua, tiempo indefinido

Fecha de inicio:

Junio de 2008

Fecha de finalización:

Programa continuo hasta por 3 años plazo.

Costo:

El costo estimado para implementar el programa de capacitación anual es de Q 40,000.00

PLAN PARA LA MEJORA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo:

Desarrollar actividades que permitan mejorar las actitudes, la comunicación y las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa de las áreas operativa y técnica con el área admiminstrativa.

Tipo de capacitación:

La capacitación se debe llevar a cabo a través de disertaciones y conferencias, así como de talleres de relaciones interpersonales, actividades de motivación, liderazgo y trabajo en equipo

Actividades a realizar:

- Programa de motivación (incentivos).
- Establecer la situación del clima organizacional actual, liderazgo, motivación y comunicación.
- Diagnosticar las relaciones interpersonales del administrador con el resto de colaboradores de la empresa.
- Priorizar las necesidades de capacitación en cursos de desarrollo humano
- Negociar con entidades de capacitación, aspectos o temas a capacitar.
- Calendarización y programación de fechas de cursos de capacitación.
- Puesta en marcha
- Evaluación de los resultados obtenidos a través del curso.

Responsables:

Las personas que tendrán a cargo el desarrollo de las actividades de capacitación, así como la calendarización y programación de los cursos son:

- Director General
- Administrador

- Secretaria-recepcionista
- Entidades de capacitación

Tiempo de duración:

Programa tendrá una duración de tres meses y tendrá una retroalimentación cada 3 meses.

Fecha de Inicio:

Junio de 2008

Fecha de finalización:

Septiembre de 2008

Costo:

El costo estimado para implementar el programa de capacitación es de Q 30,000.00

PLAN DE CREACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Objetivo:

Diseñar, crear y establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de niveles jerárquicos, funciones, estructura, atribuciones y procedimientos de cada puesto y unidad administrativa; con el propósito de lograr la máxima eficiencia de los elementos materiales y humanos de la organización.

Instrumentos administrativos:

a. Manual de organización

El propósito de este manual es brindar información detallada acerca de los antecedentes, legislación, estructura, funciones y atribuciones tanto de la organización, como de sus unidades administrativas. Así también, proporcionar información referente a cada puesto de trabajo indicando las funciones, atribuciones y responsabilidad de cada uno de ellos.

b. Manual de normas y procedimientos

Este manual proporciona información referente a la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de una unidad administrativa o de una empresa en su conjunto, normalizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.

c. Manual de inducción

Este manual proporciona información al nuevo empleado acerca de los antecedentes, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, jornada de trabajo y horarios, período de vacaciones, días de asueto y feriado, hábitos de trabajo y medidas de seguridad de la organización.

Actividades a realizar:

- Recolección de información referente a la organización
- Análisis de la información recolectada
- Elaboración de anteproyecto de manuales
- Revisión y corrección de anteproyecto
- Elaboración de proyecto final
- Aprobación
- Impresión
- Circulación
- Revisión

Responsables:

Las personas que tendrán a su cargo la coordinación, elaboración, seguimiento y evaluación de los distintos manuales administrativos son:

- Director
- Consultor externo
- Secretaria- recepcionista

Tiempo de duración:

7 meses

Fecha de inicio:

Mayo de 2008

Fecha de finalización:

Diciembre de 2008

Costo:

El costo estimado para la elaboración de los manuales administrativos es de Q 70,000.00.

PLAN DE EXPANSIÓN DE OPERACIONES HACIA OTROS PUNTOS GEOGRÁFICOS DEL ÁREA METROPOLITANA

Objetivo:

Expandir las operaciones de la empresa para permitirles a los potenciales clientes de otras zonas capitalinas o del interior de la República aprovechar los servicios integrales que presta la organización dentro de un marco de comodidad, accesibilidad y seguridad. Se realizará a través de una investigación de mercado en 3 áreas metropolitanas, Carretera a El Salvador, zona 14 y 13 en conjunto y zona 2 capitalina.

Actividades a realizar:

- Definición de los puntos geográficos en donde se desearía operar
- Localización de locales o viviendas en renta, con o sin posibilidad de compra a futuro, los cuales deben ser cómodos, seguros y accesibles.
- Negociar con los propietarios de los locales
- Cotizar el equipo, las herramientas y la materia prima, que se va a colocar para iniciar operaciones en el nuevo lugar
- Negociar con los proveedores de equipo para odontología
- Definir logística de operaciones
- Contratar personal operativo y administrativo y técnico para el nuevo centro de operaciones
- Capacitar al personal contratado
- Puesta en marcha del negocio

Responsables:

Las personas que tendrán a su cargo la realización de las actividades del programa serán:

- Director

- Administrador
- Secretaria-recepcionista

Tiempo de duración:

La realización de las actividades del presenta programa deberá realizarse en un período de 4 a 6 meses.

Fecha de Inicio:

Segundo semestre del 2008

Fecha de finalización:

Depende del tiempo que se lleve la toma de decisiones para la contratación del local y el mobiliario y equipo..

Costo:

El costo de ejecución del programa depende del valor monetario de los arrendamientos, compras y pagos que haya que erogar para poder realizar el montaje de la o las nuevos centros de operaciones. Se estima alrededor de Q Q650, 000.00 por cada sucursal, para un total de Q1,850.000 por los tres espacios, tomando en cuenta que la infraestructura para desarrollar las operaciones será arrendada, a excepción que se logren créditos bancarios que permitan la opción de compra de los bienes inmuebles.

PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Objetivo:

Lograr captar más clientela del mercado potencial existente, utilizando para ello un rubro del presupuesto anual determinado a la publicidad y a la promoción de los servicios integrales que presta la organización, haciendo énfasis en la cercanía, comodidad, confiabilidad, experiencia, profesionalismo y seguridad que ofrece la organización.

Actividades a realizar:

- Conocer la cantidad de clientes potenciales en las zonas aledañas a la empresa existente y las sucursales que se pretenden inaugurar
- Evaluar el tipo de campaña publicitaria se utilizará
- Establecer un rubro presupuestario para publicidad anual
- Elaborar un plan de medios para poder realizar la promoción mensual y anual de los servicios que la empresa ofrecen
- Calendarización y programación de las fechas para ejecutar el plan de medios
- Puesta en marcha
- Control y medición de resultados

Responsables:

Las personas que tendrán a su cargo la realización de las distintas actividades del programa serán:

- Un especialista (mercadólogo o administrador de empresas), que la empresa deberá contratar como asesor.
- Director general
- Administrador

Tiempo de duración:

La realización y ejecución de las actividades tendrá un período máximo de duración de un año. Dependerá de la programación que se haga para la ejecución del plan de medios.

Fecha de inicio:

En Septiembre de 2008 se debe de realizar el plan de medios y la calendarización de actividades para la ejecución del mismo.

Fecha de finalización:

Depende del tiempo programado a partir de la fecha de iniciación del programa.

Costo:

El costo de ejecución del programa está estimado en Q 150,000.00, Q 50,000.00 por sucursal

PLAN DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Realizar un estudio que permita determinar la capacidad productiva real de la empresa, el cual dará a conocer cuál es el volumen de trabajo que la empresa puede soportar en forma diaria, semanal y mensualmente y así poder programar de forma más eficiente las operaciones de la misma.

Actividades a realizar:

- Analizar la cantidad de servicios que se prestan diariamente
- Definir la capacidad productiva actual
- Realizar estudio de tiempos y movimientos
- Realizar estudio de capacidad de producción
- Analizar información obtenida a través del estudio
- Realizar correcciones necesarias en el proceso de las operaciones
- Definir la capacidad productiva real tanto diaria, semanal como mensualmente.

Responsable:

La persona que tendrá a su cargo el desarrollo de las actividades será un especialista asesor (administrador de empresas o ingeniero industrial), para realizar la evaluación de las operaciones y de la capacidad productiva de la empresa.

Tiempo de duración:

La realización de las actividades del presente programa se deberán de realizar en un período de 2 meses.

Fecha de inicio:

Julio de 2008

Fecha de finalización:

Se estima que el estudio estará concluido en un período no mayor de 3 meses

Costo:

El costo de la ejecución del programa depende del valor monetario que proponga el asesor contratado por el desarrollo de las actividades programadas en el mismo. Se estima un valor de Q 45,000.00

CUADRO 1
FORMATO PARA EJECUCIÓN Y CONTROL DE CADA PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVERSIÓN

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

CUADRO 2
RESUMEN DE PLANES DE ACCIÓN SUGERIDOS
PARA EJECUTAR EN EL PERÍODO 2008-2009-2010
CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS

PLAN	Año 2008	Año 2009	Año 2010
1. Plan de capacitación para el personal administrativo, técnico y operativo			
2. Plan de mejora de capacitación interna			
3. Plan de creación de instrumentos administrativos			
4. Plan de expansión de operaciones hacia otros puntos geográficos de la república			
5. Plan de publicidad y promoción			
6. Plan de asesoría administrativa			

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

3.8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

3.8.1 CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, TÉCNICO Y OPERATIVO

Las actividades de control para el plan de capacitación se encuentran las siguientes:

- Evaluar semanalmente el comportamiento y la actitud de los empleados, con respecto a su puesto de trabajo, adicionalmente se deberá evaluar el desempeño que presenta el mismo posteriormente a la capacitación recibida.
- Capacitar al administrador para que realice un reporte mensual que se refiera al aumento o disminución de cada colaborador en su actividad productiva.
- El resultado de cada evaluación se deberá de archivar en un expediente personal, con el fin de que sirva como documento de apoyo para la realización de incrementos salariales en el futuro.

3.8.2. COMUNICACIÓN INTERNA

Luego de realizados los canales y la metodología de comunicación interna, se deberá por parte del administrador y el director hacer una revisión de la eficiencia y efectividad de cada uno de ellos en la transmisión de información en aspectos relacionados con el trabajo, para poder realizar las acciones correctivas, si las mismas fueran necesarias.

3.8.3. CREACIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Luego de diseñados y elaborados e implementados los manuales administrativos, se debe de hacer una evaluación cada 4 meses por parte del director y el administrador de la empresa para evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos en ellos, tales como: la coordinación y control de actividades de cada puesto y área administrativa, técnica y operativa, la simplificación y ordenamiento del trabajo, el adiestramiento de los colaboradores y la delegación de funciones y de autoridad. Si en la revisión realizada, se establece que no se está cumpliendo el fin primordial de la realización de los manuales, se deben realizar las correcciones necesarias para lograr establecer el orden necesario para el alcance de los objetivos de la organización.

3.8.4. EXPANSIÓN DE OPERACIONES HACIA OTROS PUNTOS GEOGRÁFICOS DE LA REPÚBLICA

Mensualmente se deberá revisar el presupuesto proyectado de la empresa para compararlo contra lo ejecutado mensualmente en el real, lo cual le permitirá al administrador y a la dirección tomar las decisiones más adecuadas en base a los resultados que se vayan teniendo en el mismo.

Es importante evaluar esto para ver como se encuentran los resultados del presupuesto establecido, ya que lo más importante es poder alcanzar el punto de equilibrio y producir utilidades para los accionistas.

3.8.5. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Luego de realizado el lanzamiento de medios al mercado objetivo, se deberá evaluar los resultados obtenidos después del lanzamiento de los mismos por parte del administrador de la empresa. La evaluación de los resultados se debe

de medir porcentualmente en base a los clientes ya establecidos y la llegada de clientes nuevos.

Se le debe de pedir a la recepción que pregunte a las personas si es primera vez que visita la clínica y si la respuesta es positiva entregarle un formato de no más de 4 preguntas que permitan evaluar las impresiones que tuvieron con respecto de las instalaciones, la seguridad, el servicio y la atención dentro de la misma.

La medición se debe establecer en base a la cantidad de clientes nuevos que visitan el centro después de realizado el lanzamiento de los medios publicitarios y el impacto en el crecimiento de los ingresos de la empresa conforme al presupuesto establecido.

Los resultados de esta evaluación servirán para medir el nivel de beneficio que produce la publicidad y promoción programada por parte de la empresa.

3.8.6. ASESORÍA ADMINISTRATIVA

Luego de haber implementado el nuevo proceso de manejo de tiempos y movimientos, dentro de la organización deberá de realizarse una observación directa de la ejecución de los mismos durante los primeros 3 meses, se deberá tomar las impresiones de los colaboradores al respecto de la ejecución de los mismos lo cual deberá de realizarse cada 15 días, en donde el administrador deberá de realizar un reporte de los resultados obtenidos en la implementación de los nuevos procesos de trabajo.

Los resultados deberán de ser comparados con la percepción de los clientes externos, para ello se le debe preguntar por medio de un formato corto de preguntas que lo entrega el área de recepción a los clientes para captar las impresiones del servicio y trasladarlo diariamente al administrador del centro para

que pueda realizar el análisis correspondiente y determinar los resultados que arroje el mismo.

Este análisis de resultados servirá para poder realizar correcciones en los procesos o para darle continuidad a los mismos para tener una mejora continúa en la productividad de la empresa.

CUADRO 3

PRESUPUESTO
COSTO TOTAL DE LA INVERSIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS
PLANES DE ACCIÓN DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES
ODONTOLÓGICAS (CEO)
PROPUESTO PARA EL PERIODO 2008-2009-2010

PLAN A IMPLEMENTARSE	COSTO (en quetzales)
Plan de capacitación para el personal administrativo, técnico y operativo	40,000.00
Plan para la mejora de comunicación interna	30,000.00
Plan de creación de instrumentos administrativos	70,000.00
Plan de expansión de operaciones hacia otros puntos geográficos de la república	1,850,000.00
Plan de publicidad y promoción para captación de nueva clientela	150,000.00
Plan de asesoría administrativa	45,000.00
Costo total de la propuesta	<u>Q 2,185,000.00</u>

Fuente: Elaboración propia. Año 2007.

La empresa posee la capacidad financiera para poder realizar la expansión de una sucursal por año. Los análisis de inversión se realizaron en conjunto con el director de la empresa quien manifestó que le era factible ejecutar ese plan ya que la empresa inicial tuvo un costo hace 8 años de Q 1, 200,000.00 con la compra de la casa donde se ubica.

CONCLUSIONES

1. Con respecto a la hipótesis planteada en el plan de investigación, se comprobó que la falta de una planificación estratégica es una de las principales causas que no permite un funcionamiento óptimo y un crecimiento sostenido de la organización.
2. La comunicación interna dentro del Centro de Especialidades Odontológicas, no es la más adecuada, generando esta situación un clima organizacional poco agradable y que repercute en el óptimo desempeño de los colaboradores.
3. La falta de planteamientos formales de los planes a realizar dentro de la empresa, provoca que la expansión de operaciones se atrase, ya que esto se maneja, por lo regular, de una forma autócrata, siendo el único conocedor de los objetivos el director- propietario de la empresa y el administrador de la misma, los demás colaboradores llegan a conocer los planes efímeramente, debido a que en algún momento se les hace partícipes de las intenciones de desarrollo que se tienen planificadas para la empresa.
4. Se han descuidado aspectos importantes como la falta de programas de capacitación y motivación orientados a la eficiencia en el trabajo, lo que ha dificultado la implementación de cambios y el crecimiento de la organización, además de que las actividades necesarias para el logro de objetivos, sean improvisadas e incongruentes, provocando así desacuerdos y confusiones en los colaboradores para el desarrollo de sus distintas actividades.

5. La falta de controles dentro de la organización no permite medir el progreso dentro de la misma, ni permite lograr un comparativo de lo que se ha proyectado alcanzar con lo logrado de una manera más específica. Esto repercute en no poder detectar de forma certera la problemática actual y así poder realizar acciones correctivas que permitan retomar el rumbo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

6. Los datos con que se realizaron los análisis de los puntos geográficos con mercado potencial para el Centro de Especialidades Odontológicas son demasiado generales ya que se tomó la población total de cada área específica, sin dividirla por género, edad, nivel de ingresos, hábitos de compra, y otras variables que pudieran ser útiles para poder tener una información más puntual del mercado potencial objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Se debe de diseñar e implementar el modelo de planificación estratégica, apoyándose en una misión, visión, valores, estrategias, planes de trabajo y controles, diseñados en forma correcta, que permitan garantizar el funcionamiento y el crecimiento adecuado de la organización, así como la optimización de los recursos de la misma.
2. Se deben de realizar reuniones internas inculcando una actitud receptiva y positiva que permita escuchar las opiniones de los demás colaboradores y poder lograr un consenso entre las partes involucradas en el conflicto para poder darle solución el mismo. Esto debe de ser respaldado con un mediador externo que les sirva de guía para poder encontrar formas y canales de comunicación adecuados que logren una comunicación más eficiente y cómoda para todas las partes involucradas y esto repercuta en una mejora considerable en el clima organizacional y en las operaciones de la empresa.
- 3 Se deben de formalizar los planes a realizar para el desarrollo de la empresa e involucrar a todos los colaboradores al proceso de implementación de estos, buscando el compromiso de los colaboradores para que sigan de una manera formal y ordenada el cumplimiento de las labores que les competan en lo que respecta a las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación que se implemente en la empresa.
4. Se deben de diseñar e implementar programas de capacitación y motivación al personal, los cuales estén orientados a volver más eficiente su desempeño laboral y que permitan identificar a los

colaboradores con la empresa, creándoles un interés común en el logro de los objetivos, y un compromiso sólido con la organización, permitiendo con ello facilitar la implementación de la planeación estratégica.

5. Se debe de desarrollar un presupuesto proyectado de ingresos y egresos con cuentas específicas, así como métodos de control para los distintos procesos administrativos y operativos que se realizan dentro de la empresa, ya que con ello se permitirá evaluar de mejor manera el desarrollo de la planificación estratégica implementada y servirán además como medios de retroalimentación de lo que se ha suscitado en la empresa para su conocimiento y toma de decisiones correctivas o preventivas al respecto. Deben de crearse métodos de control para poder evaluar los resultados obtenidos en cuanto a las metas propuestas.

6. Se sugiere que al momento de implementar la propuesta, se realice un estudio de mercado específico para cada área geográfica de interés y así poder obtener datos más puntuales del mercado objetivo real de cada sector.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Apuntes de Administración** (primera parte), Selección de textos para el curso de administración I (ciclo IV, área común, plan de estudios 1995), 104 p.
2. Barrios C., Jiménez R.G., S.L. Manton. **Odontología-su fundamento biológico**. Ediciones Astral, Bogotá, Colombia, 1993. 1,109 p.
3. Dirección Centro de Especialidades Odontológicas. Manual interno. 1999. 30 p.
4. Dworkin, Ference, Giddon. **Behavioral Science and dental practice**. Editorial Mosby, St. Louis, Miss. USA, 1978. 289p.
5. Gómez Ceja, Guillermo, **Planeación y organización de empresas**, octava edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1994. 430p.
6. Goodstein, Nolan, Pfeiffer, **Planeación estratégica aplicada**. Primera edición, editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1998. 442p.
7. Castellanos, Julio David. **Planificación estratégica**, Primera edición, editada por la firma KENQ Development Consulting, Guatemala, 2001, 110p.
8. Koontz / O'donnell / Weihrich. **Administración**. Octava edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1992, 480p.
9. Phillip, Kotler. **Dirección de la Mercadotecnia (Análisis,**

Planeación, implementación y control). 7ª edición. Prentice Hall
Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México, 1993. 545p.

10. Robbins, Stephen. **Administración (Teoría y Práctica)**, Primera edición, editorial Prentice Hall, México, 1987. 558p.
11. Stoner/ Wankel. **Administración**. Tercera edición, editorial Prentice Hall, Naucalpan, Juárez, Edo. de México, 1989. 826p.
12. www.monografias.com-s/n
13. www.oms.org/definiciónhosp.htm-s/n
14. Documento de apoyo a la docencia brindado por la cátedra de Administración, de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala-s/n.
15. <http://www.elvoceromi.com/news.php?nid=21778>
16. www.banquat.gob.gt

ANEXOS

GUIA DE LA ENTREVISTA

Persona a quien va dirigida:	Director General
Duración:	120 minutos
Horario:	6:30 a 8:30 P.M.
Lugar:	Instalaciones de la empresa

Objetivo: Obtener la mayor cantidad de información acerca de la situación actual de la empresa. Poder conocer más a fondo las labores de planeación, organización, integración, dirección y control, así como aspectos más específicos de la administración interna, la penetración en el mercado, las ventas de los servicios y otros aspectos de importancia.

ASPECTOS A ENTREVISTAR:

- **Planeación**
 - Poseen planes a corto, mediano y largo plazo
 - Cuál es la misión de la empresa
 - Cuales son los objetivos que la empresa se propuso como
Organización
 - Que metas tiene a corto plazo la empresa
 - Que estrategias utilizan para poder alcanzar los objetivos
Empresariales
 - Poseen programas de trabajo para las actividades de la empresa
 - Poseen controles que permitan evaluar el desempeño de las actividades de los colaboradores de la organización y los objetivos a cumplir.

- **Organización**
 - Cuentan con todos los requisitos legales para su funcionamiento
 - Poseen manuales administrativos
 - Cómo se conforma la estructura de la empresa
 - Con cuantos colaboradores cuenta
 - Cuantos colaboradores son personal administrativo
 - Cuales son sus puestos
 - Cuantos colaboradores son personal operativo
 - Cuales son sus puestos
 - Cuantos colaboradores son personal Médico-técnico
 - Cuales son sus puestos

- **Administración**
 - Cual es el proceso de toma de decisiones
 - Poseen programas de motivación y capacitación
 - Quién es el encargado de contratar al personal
 - Cómo es el proceso de contratación

- **Operación**
 - Cuales son las fases operativas de los servicios
 - Cuantos colaboradores intervienen en cada fase
 - Tienen un estudio de tiempos y movimientos
 - Cuantos servicios pueden atender al simultaneo

- **Ventas**
 - Cuantos servicios realizan semanalmente
 - Cuantos clientes atienden en promedio mensualmente
 - Cuales son los aranceles odontológicos
 - Cuantos clientes poseen en cartera

- Como captan más clientela

- **Aspectos Generales**

- Historia de la empresa
- Fecha de fundación
- Fundador
- Localización
- Cual ha sido la evolución de la empresa en el tiempo

Nota: Se realizaron otras reuniones con el Director del CEO para aclaración de dudas, y ampliación del campo de la información obtenida para el desarrollo del informe final.

ENCUESTA

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario tiene por objetivo conocer su punto de vista, acerca de los servicios del Centro Odontológico Integral como cliente interno del mismo. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis "La planeación estratégica como un modelo de crecimiento para el Centro de Especialidades Odontológicas".

1. ¿Conoce los orígenes y los valores del Centro de Especialidades Odontológicas (CEO)?

Nada_____ Poco_____ Regular_____ Mucho_____

Amplíe:

2. ¿Conoce usted la misión y visión del CEO?

Nada_____ Poco_____ Regular_____ Mucho_____

3. ¿Conoce usted las políticas administrativas que tiene el CEO?

Nada_____ Poco_____ Regular_____ Mucho_____

4. ¿Considera que en el CEO se prevé la creciente demanda de servicios Odontológicos dentro del mercado nacional?

SI_____ NO_____

Porqué_____

5. Considera que el CEO vela por que se de una optimización de los recursos con que cuenta para mejorar sus servicios.

SI _____

NO _____

Porqué _____

6. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga el CEO para mejorar sus servicios actuales o ampliar los mismos?

SI _____

NO _____

7. ¿Conoce algún plan estratégico que tenga el CEO actualmente?

SI _____

NO _____

Porqué _____

8. ¿A su criterio cual es el área que merece mayor atención por parte de la dirección de CEO?

Técnica _____ Administrativa _____ Operativa _____

9. ¿Cree que el CEO debe invertir fondos para mejorar sus servicios y/o para ampliar su crecimiento?

SI _____

NO _____

Porqué _____

10. ¿Considera usted que CEO necesita capacitación científica y administrativa para los colaboradores de los distintos niveles?

SI _____

NO _____

Porqué _____

ASPECTOS SOBRE PERSONAL Y USO DE TECNOLOGÍA

1. Recibe capacitación periódicamente SI _____ NO _____

Si su respuesta es si, ¿con que frecuencia?

Quincenal _____ Mensual _____ Trimestral _____ Otros _____

2. Cuales son las áreas donde necesita más capacitación

3. ¿Que técnicas de motivación de personal utilizan en CEO?

4. ¿Es apropiada la tecnología que utiliza el personal para ejecutar con eficiencia sus labores diarias?

SI _____

NO _____

Porqué _____

