


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or scholar, seated on a throne. The figure is surrounded by a globe and other symbolic elements. The text "UNIVERSITAS SAN CAROLINIENSIS" is inscribed around the top inner edge, and "ACADEMIA COACTEMAL" is inscribed around the bottom inner edge. The outer ring of the seal contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA".

**Propuesta de un Plan de Desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y
Nutrición (CEAAN), de la Escuela de Nutrición –USAC-**

Presentado por

Mónica Violeta Barro Peralta

**Para optar al título de
Nutricionista**

Guatemala, agosto de 2015.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



**Propuesta de un Plan de Desarrollo para el Centro de Asesoría en
Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de Nutrición –USAC-**

Mónica Violeta Barro Peralta

Nutricionista

Guatemala, agosto de 2015.

JUNTA DIRECTIVA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
Licda. Elsa Julieta Salazar Meléndez de Ariza, M.A.	SECRETARIA
Msc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Br. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
Br. Blanqui Eunice Flores de León	VOCAL V

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi Salvador, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a muchos ángeles que han sido mi soporte y compañía a lo largo de mi vida y de mis estudios.

A mis amados Padres, por ser una fuente de motivación para superación, por todo el apoyo y enseñanzas de que todos los sueños y metas se pueden alcanzar con amor incondicional, disciplina y constancia. Gracias por hacer de mí una mujer de bien.

A mi amado esposo que fue pilar principal para la culminación de este proyecto de tesis, que con su apoyo constante ha sido mi amigo y compañero inseparable, fuente de amor, calma y consejo en todo momento.

A mis tres hermanas, gracias por ser destellos de luz, porque con su inocencia y ocurrencias traen felicidad, nuevas esperanzas y una motivación más fuerte por seguir adelante cada día

A mi abuelo Rubén, por su apoyo y cariño tan especial que me ha brindado a lo largo de mi vida.

A mis tías y tíos, por sus consejos y muestras de cariño.

A todas mis amistades y compañeras de estudio, gracias por su apoyo en los momentos de oscuridad y por llenar de momentos felices mi vida.

A mi mejor amigo Drago gracias por su fidelidad, amor y compañía en cada noche de desvelo.

Por su apoyo en la realización de este trabajo a:

Licda. Iris Cotto, gracias por su tiempo, comprensión y asesoría.

Dra. María Isabel Orellana por haberme orientado, apoyado y corregido en mi labor científica con un interés y una entrega que han sobrepasado, por mucho, todas las expectativas que, como alumna, deposité en su persona.

Por último dedico esta tesis a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que pensaron que me rendiría a medio camino o supusieron que no lo lograría.

INDICE

Resumen	1
Introducción	3
Antecedentes	4
Plan de Desarrollo	4
Etapas en la elaboración de un Plan de Desarrollo	9
Proyectos Productivos	17
Justificación	21
Objetivos	23
General	23
Específicos	23
Materiales y Métodos	24
Técnicas e instrumentos	24
Fuentes de Información	25
Metodología	25
Resultados	28
Diagnóstico del CEAAN	28
Plan de Desarrollo	50
Propuesta de Desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC-	51
Discusión de Resultados	77
Conclusiones	79
Recomendaciones	80
Referencias	81
Anexos	84

Resumen

El presente trabajo de investigación, constituye un aporte sustantivo para el desarrollo del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- de la Escuela de Nutrición de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como punto de partida analiza las condiciones actuales, las fortalezas y oportunidades de mejora, en un esfuerzo por brindarles a los usuarios un servicio acorde a sus necesidades y aumentar la cobertura del mismo por medio de la ampliación a otros servicios. También se identificaron las principales debilidades en la prestación de los servicios actuales y las amenazas externas que pueden constituir barreras y así plantear soluciones y aportes positivos al proponer un plan de desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-, en un horizonte temporal de cinco años.

El estudio detallado del análisis de la situación interna y externa, permitió identificar las características socioeconómicas de la población beneficiaria para clarificar así las políticas y estrategias de desarrollo que permitan su sostenibilidad en consonancia con la filosofía de servicio de la Universidad y de la Escuela de Nutrición a la cual pertenece.

El análisis de los resultados demostró que el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-, posee diversas fortalezas y competencias en relación a otros centros similares que constituyen una ventaja competitiva para el mismo, las cuales pueden favorecer su desarrollo y crecimiento sostenible para posicionarse como un centro de vanguardia en el sector de servicios vinculados a la academia.

El plan de desarrollo propuesto establece las líneas de trabajo y los resultados esperados en consonancia con el Plan estratégico USAC 2022 que constituye el referente del quehacer universitario.

Con la presente propuesta se busca establecer las líneas de trabajo en las que el CEAAN debe concentrarse para convertirse en un centro de vanguardia en Guatemala, que le permita crecer en otros segmentos en el campo de su competencia y lograr su posicionamiento y sostenibilidad como proyecto autofinanciable de la Escuela de Nutrición y así también brindar un aporte conceptual, técnico y metodológico, de cómo un plan estratégico puede ser el medio para alcanzar los fines y propósitos de la organización.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones más relevantes, producto de la investigación realizada.

Introducción

El Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición es un centro especializado dentro de los proyectos de docencia productiva de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En la actualidad el CEAAN cuenta con una profesional nutricionista a cargo, y sus instalaciones para atención de pacientes ambulatorios están ubicadas en el edificio de la antigua Facultad de Farmacia en la ciudad capital. Los orígenes de su creación fueron principalmente: la necesidad de centros especializados en nutrición de manera accesible a la población especialmente de escasos recursos, así como promover la filosofía de servicio de la Universidad de San Carlos, hacia la población guatemalteca.

Este centro combina la venta de servicios profesionales a la población, con la formación académica de los nutricionistas en todas las áreas de su competencia profesional, brindando asesoría a diferentes instituciones, entre ellos educación alimentario-nutricional, capacitación a centros educativos, asilos, guarderías, empresas del sector público o privado, y medios de comunicación entre otros.

Con la presente propuesta se busca establecer los lineamientos principales en los que el CEAAN debe concentrarse para convertirse en un centro de vanguardia en Guatemala, que le permita crecer en otros segmentos en el campo de su competencia y lograr su posicionamiento y sostenibilidad como proyecto autofinanciable de la Escuela de Nutrición pero, también brindar un aporte conceptual, técnico y metodológico, de cómo un plan estratégico puede ser el medio para alcanzar los fines y propósitos de la organización.

A futuro se busca que el CEAAN pueda convertirse en un centro de referencia, aplicación y servicio a la sociedad a la cual sirve así como una fuente de oportunidades de trabajo para futuras generaciones, que redunde en beneficio del bienestar de la sociedad guatemalteca.

Antecedentes

Plan de Desarrollo

Diversos autores han escrito sobre la importancia de que todas las organizaciones de vanguardia cuenten con un plan de desarrollo, ya sea a corto, mediano o largo plazo y de cuáles son los componentes que debe incluir para que oriente la acción hacia la construcción del futuro programado.

A continuación se presentan algunos de los fundamentos básicos de lo que es un Plan de desarrollo unificando los criterios de varios autores.

Algunos autores definen un plan de desarrollo como: *“Un plan de desarrollo es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa. El plan de desarrollo organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la organización desarrollará en el futuro”* (Dalmau, J. y Vicente, O., 1997).

Otra definición dice que un Plan de desarrollo es: *“La creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales”* (Hiam, y Wise, 1998, p. 67).

La siguiente definición es la que mejor se ajusta al trabajo de investigación realizado y dice lo siguiente:

“Un plan de desarrollo es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento

de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto” (Hiam, y Wise, 1998) (Pierri, A., 2007).

El plan de desarrollo muchas veces es pasado por alto por empresarios, gerentes e inversionistas, sobre todo en pequeños empresarios que en la mayoría de las veces actúan de forma empírica y toman decisiones sobre sus negocios sin un estudio y análisis previo. Esto en muchos casos es la causa de que la mayoría de proyectos fracasen al poco tiempo, o no se desarrollen adecuadamente, por lo que es un paso fundamental y no debe de ser omitido.

A continuación se presentan algunas razones del porqué se debe hacer un Plan de desarrollo:

En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados. Puede utilizarse como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos. Se puede utilizar el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial que le interesa, quienes le brindarán un consejo inestimable (Hiam, y Wise, 1998; Sánchez, y Delgado, 1997).

Entre sus principales ventajas se puede mencionar que obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos; ayuda a conocer el dinero que la organización necesita para sus diversas actividades. Establece por tanto, las necesidades y prioridades financieras (Hiam, y Wise, 1998).

Los autores mencionados afirman que:

...*“Ayuda a que las organizaciones puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos”*... (Hiam, y Wise, 1998)

Además, es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. (Hiam, y Wise, 1998) (Sánchez, y Delgado, 1997)

Constituye una herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas obliga a reflexionar a la organización. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas no previstas, se descubren aspectos de la organización que se desconocían. El plan de desarrollo ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en la ejecución del trabajo. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar la organización, a los pocos meses se puede ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.

Por lo tanto, el plan constituye una herramienta de comunicación; sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos de la organización y discutirlos de una manera objetiva y despersonalizada; es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo, quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa (Campoy, D., 2006).

El plan, también se utiliza como herramienta de marketing ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un proyecto o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación

externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios” (Kushel, J., 2001) (Campoy, D., 2006)

Como herramienta de gestión de recursos humanos, el plan de desarrollo sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar las metas y la forma de conseguirlas sirve también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas. (Fred, D, 2003)

Por lo tanto se puede afirmar que es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de llevar a cabo una idea para así disminuir riesgos. Esta herramienta la constituye el plan de desarrollo, el cual ayudará a presentar de una manera tangible la idea (Sánchez, y Delgado, 1997).

Aspectos para la elaboración de un Plan de Desarrollo. En general un plan de desarrollo debe contener los siguientes aspectos, aunque puede variar según el autor del mismo.

Debe contener una portada en la cual se detalle y especifique la ubicación física y todos los medios de contacto que utiliza la organización. Luego, debe presentar una tabla de contenido, en la que se debe indicar cada sección que posee el documento e indicar los números de páginas donde están ubicados. También debe incluir una lista con los nombres de anexos o material con información específica. La información orientará y facilitará al lector a localizar cada una de las secciones específicas.

Es importante colocar un resumen ejecutivo al inicio del plan de desarrollo, tratando de abarcar todos los puntos importantes del plan completo. Este debe ser redactado de manera lógica, clara y de manera interesante ya que esto atraerá la atención del lector y el deseo de leer el resto del documento. (Sánchez, y Delgado, 1997). En esta sección se debe definir el motivo, propósito, fin o la razón de ser de la empresa, así como lo que se pretende hacer y hacia quienes va dirigido (misión) ; el camino o rumbo hacia donde se dirige la empresa y en lo que se debe convertir a largo plazo (visión). En las políticas se debe resaltar los servicios que se ofrecen y las características y alcance de los mismos.

Algunos autores recomiendan colocar una sección donde se describa el concepto de la organización la cual debe contener generalidades de la misma, describir cual es la visión, misión y políticas, así como una explícita descripción del producto o servicio que se brindará.

El mercado es un apartado muy importante, y en él se debe contemplar los productos o servicios existentes en el mercado, el segmento de mercado al cual se enfocan los servicios a prestar, productos existentes y complementarios y ventajas competitivas de la competencia.

El plan de Marketing es un instrumento que ayuda a describir con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadeo actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, 4) los recursos de la institución que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

También se debe describir la localización, costo, organización del personal, estrategias para la prestación de servicios y estrategias de control de calidad, así

como el personal requerido para la realización del plan, a esta sección se le conoce como operaciones y organización del plan de desarrollo.

Uno de los objetivos principales del plan es reflejar con números la idea empresarial con el objeto de determinar si el proyecto es viable o no; por lo que debe contener una sección del análisis financiero de la organización y la descripción de cómo se financiará y las estrategias para el uso de fondos que permita mantener una condición económica sólida. (Sánchez, y Delgado, 1997).

Además y en caso de no estar incluidos en los anteriores: consideraciones legales, administración y/o plan operativo (Sánchez, y Delgado, 1997).

Etapas en la elaboración de un Plan de Desarrollo

El diagnóstico organizacional es una herramienta utilizada para determinar la situación actual de la organización, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar de manera eficaz las estrategias.

Para realizar este diagnóstico, existe una literatura muy rica en cuanto al diseño de estrategias y herramientas tales como: análisis de fortalezas y oportunidades –FODA-, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y las 7 eses de Mc Kinsey entre otras.

Análisis de Fortalezas y oportunidades –FODA-. Este consiste en determinar de manera objetiva, cuál es la situación de la empresa como organización y cómo es el ambiente en el que se encuentra funcionando la organización. Esto se realiza analizando las características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), para luego planificar una estrategia para el futuro de la misma.

La situación interna se logra establecer determinando tanto lo que considera como fortalezas como lo que se considera como principales debilidades.

Las fortalezas son todos aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control (Hill, C. 2000).

En resumen, la identificación de fortalezas, conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes positivas que la organización tiene para poder lograr sus objetivos.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la institución ya tiene pero que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales y aspectos de control.

En síntesis, pensar en las debilidades es pensar en lo "negativo" que la empresa posee y que le impide avanzar como organización.

Es necesario comprender que la lista de fortalezas y de debilidades se refiere a elementos que ya se poseen dentro de la institución o situaciones que estén

próximas a ocurrir. En otras palabras, no se refieren a situaciones del pasado ni a situaciones que podrían ocurrir sino a las que ya están ocurriendo.

Identificadas y analizadas las fortalezas y debilidades, es necesario analizar los aspectos externos o del ambiente dentro del cual funciona la organización.

Los aspectos externos a considerar, se refieren a si la organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea y si puede estar influenciada por algunos de los siguientes factores: políticos, sociales, económicos y tecnológicos entre otros (Hill, C. 2000).

La labor de quien analiza la situación actual de la organización no termina entonces con la identificación de las fortalezas y debilidades internas; debe abarcar también el estudio de oportunidades y amenazas que ese ambiente presenta a la organización.

Las oportunidades dentro del análisis de la organización son aquellos factores o situaciones que resultan positivas, favorables o explotables para el logro de objetivos, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Es importante mencionar que puede haber situaciones que representen amenazas para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas (Hill, C. 2000).

El siguiente esquema resume de forma sencilla cómo se puede agrupar al análisis FODA para un mejor entendimiento:

Tabla 1.

Guía para Análisis FODA. Guatemala, 2015.

Aspectos Positivos		Aspectos Negativos	
Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)	Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
F	O	D	A

Fuente: Construcción Propia

Para el análisis externo de la institución se debe tener claro que la organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El análisis externo se lleva a cabo determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la institución en términos de facilitar o restringir el logro de los objetivos propuestos. También puede haber situaciones que más bien representen amenazas para la organización y que puedan hacer más graves los problemas existentes.

Para el análisis interno haciendo uso de la herramienta FODA, se deben destacar las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto/servicio, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores/usuarios, entre otros.

Este análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que se cuenta (Hill, C. 2000).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo en el cual se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una organización. Los aspectos principales que se analizan con esta herramienta son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenazas de productos o servicios sustitutos (Baena et al., 2003).

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Dalmau y Oltra, 1997). Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios dentro de una organización. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores.

Rivalidad entre los competidores. Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Baena et al., 2003).

La rivalidad elevada limita el rendimiento de una organización, ya que es destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, debido a que la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una

organización a sus clientes. Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias (Pierri, A., 2007).

Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Navarro, 2009).

Los proveedores influyentes acapararán más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria. Estos pueden sacar la máxima rentabilidad de una organización que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final (Baena et al., 2003).

Poder de Negociación de los Compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes/usuarios están muy bien organizados, el producto/servicio tiene varios o muchos sustitutos, el producto/servicio no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Harvard, 2009).

Los clientes influyentes son la otra cara de los proveedores. Estos pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más beneficios lo cual hace subir los costos, y enfrentando en general a los distintos participantes del sector. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en un sector del mercado especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieren en su capacidad de negociación.

Productos o servicios sustitutos. Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto/servicio, pero en distinta manera. A veces, la amenaza de un producto o servicio sustituto no es tan visible o directo cuando un sustituto ocupa el producto/servicio del nicho de mercado del comprador.

Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que se pasen por alto porque pueden parecer muy distintos al producto o servicio de la organización. Se tiene un sustituto cuando se puede prescindir de ese producto/servicio, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de nuevo o cuando lo fabrica el consumidor (trae el servicio o producto a casa).

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la organización se resiente por ello. Si una organización no se distancia de los sustitutos a través de prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento (Harvard, 2009).

Las Siete eses de Mc Kinsey. Las 7S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. Las 7S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos (Francés, A. 2006).

Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización. Los elementos que componen las 7 eses son:

Style (estilo) este se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la gerencia quien establece un modelo de comportamiento y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. El estilo usualmente es identificado como la cara de la empresa.

Staff (personal) los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

Systems (sistemas), incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. (O'Shaugnessy, J. 1994). Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

Strategy (estrategia) es la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Se puede comparar con el cerebro de una organización.

Structure (estructura) es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multi-doméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.) de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana) y un largo etcétera.

Skills (habilidades), se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales.

Shared values (valores compartidos) son el corazón o esencia de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección (O'Shaughnessy, J. 1994).

Existe una clara interacción entre estilo y valores compartidos. Normalmente se asocia al primero el concepto de cultura empresarial o valores corporativos, y al segundo el concepto de misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa (O'Shaughnessy, J. 1994)

Proyectos Productivos

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto,

calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido, en concordancia con la misión y visión organizacionales (Miranda, J., 2005).

Por otro lado, la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo. Es una forma de emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único (Miranda, J., 2005).

Proyectos productivos de la Universidad de San Carlos. La USAC ha mantenido un importante sistema de intercambio académico a nivel nacional e internacional. En los últimos años se ha acrecentado la cooperación técnica, científica y cultural con las entidades académicas a nivel mundial.

Debido a ello la cooperación se ha intensificado, tanto a nivel de proyectos de cooperación nacional e internacional, así como la suscripción de importantes convenios de intercambio científico con las universidades alrededor del mundo, por lo que existe una variedad de programas, proyectos y actividades que se ejecutan en la USAC, que son un producto importante de la cooperación. A través de ella se logra la transmisión e intercambio de conocimientos y técnicas, de recursos materiales y humanos, así como la cooperación financiera no reembolsable a través de programas o proyectos de cooperación destinados a complementar los recursos internos que fortalecen los programas, proyectos o actividades de la USAC. (Universidad de San Carlos de Guatemala – USAC-, Coordinadora General de Cooperación. (s.f)).

Es importante mencionar que existen dos modalidades o mecanismos específicos de la cooperación dentro de la cartera de proyectos de la USAC:

Para formación y capacitación: entre ellos se encuentran los estudios de pre-grado, estudios de post-grado e investigación. Estudios de especialización, cursos

específicos, prácticas para estudiantes de pre-grado, intercambio de profesionales, conferencias especializadas, asesorías, becas, reuniones, seminarios, talleres y cursos cortos.

Para investigación: son proyectos de investigaciones a nivel de pre-grado y post-grado, asesoría en investigaciones específicas, ejecución conjunta de proyectos de interés común, participación en redes temáticas en áreas Científicas de interés común. Para equipamiento y publicaciones convencionales y no convencionales.

Es importante mencionar que varios de estos proyectos combinan la investigación, la formación y capacitación con la generación de ingresos. Por lo tanto, muchos proyectos o programas de formación y capacitación o investigación son autofinanciables, lo cual los convierte en proyectos autofinanciables o productivos.

A este respecto la información disponible es el documento de Cartera de Proyectos, Convenios y Becas de la USAC, para el periodo julio 2002 - junio 2003, existen un total de 138 proyectos en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de los cuales 21 proyectos pertenecen a la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, según la Coordinadora General de Cooperación (USAC) se encuentran de estos 15 aprobados y 6 proyectos en proceso de aprobación, 10 de ellos pertenecen al sector privado y 11 pertenecen a organizaciones internacionales (Universidad de San Carlos de Guatemala – USAC-, Coordinadora General de Cooperación. (s.f)).

Cabe aclarar que de estos proyectos algunos generan ingresos económicos para las unidades académicas responsables de los mismos.

Proyectos productivos en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.

Los proyectos productivos son los medios a través de los cuales se logra la proyección, vinculación y extensión universitaria de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, que se ha constituido y desarrollado gracias al aporte de profesores, estudiantes y personal administrativo, en el que se ha puesto en práctica una filosofía de trabajo fundamentada en los valores de constancia, perseverancia y cooperación mutua y que ha realizado con productividad, eficiencia y calidad su misión de proyectar a las cinco carreras de la Facultad en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida y del desarrollo de la sociedad. Estos han logrado establecerse como el programa de extensión social, docencia, investigación y servicio de mayor dimensión, complejidad y productividad social y económica en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Entre los proyectos productivos con que actualmente cuenta la Facultad de Ciencias Químicas y farmacia están:

Laboratorio de Producción de Medicamentos – LAPROMED-,
Laboratorio de Análisis Físicoquímicos y Microbiológicos – LAFYM- ,
Laboratorio Escuela,
Laboratorio Clínico Popular –LABOCLIP-,
Laboratorio de Control Microbiológico de Alimentos –LCMA-,
Centro Guatemalteco de Información de Medicamentos – CEGIMED- y
Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- que pertenece a la escuela de Nutrición y el cual se constituye en el objeto de estudio de la presente investigación.

Justificación

Cada día más personas se preocupan por su salud, nutrición y bienestar físico; lo cual los obliga a buscar servicios de asesoría nutricional a un bajo costo pero con un servicio de alta calidad; esto ha incrementado la demanda de pacientes ambulatorios en la clínica del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición – CEAAN-.

Por lo tanto es necesario fortalecer los servicios que presta la organización ya que en la actualidad existe mayor conciencia social y mayor interés sobre la importancia de la educación alimentaria nutricional y la garantía de calidad, por lo que se deben extender los servicios de asesoría a las otras áreas de las ciencias de la alimentación y nutrición e investigación en este campo.

También es importante introducir servicios en cuanto al área de nutrición comunitaria con el fin de desarrollar y formar las competencias necesarias para el análisis y planteamiento de propuestas que contribuyan a solucionar la problemática de alimentación y nutrición de la población y de todos aquellos grupos vulnerables, así como diversas estrategias para el abordaje de seguridad alimentaria nutricional en las comunidades.

Todo esto con el fin de brindar una atención integral bien planificada y organizada para hacer que estos servicios sean mucho más efectivos y eficientes. Por lo que es necesario contar con un plan de desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición- CEAAN- y así prever las necesidades futuras que la organización pueda tener a nivel de talento, anticipándose a los movimientos naturales de la misma y cómo deberían ir calzando las piezas para que la organización logre posicionarse en su nicho de mercado y las personas que la componen también se logren desarrollar dentro de la misma.

Esto beneficiará en primer lugar a la población usuaria de los servicios prestados, permitirá un desempeño acorde con los fines y principios universitarios y una mayor cohesión entre los elementos que la integran en función de una visión compartida. Asimismo, permitirá una mayor identificación del personal con el quehacer universitario aumentando su compromiso de contribuir al desarrollo del país por medio de los servicios que se prestan integrando todas las estrategias, políticas y operaciones para su efectiva sostenibilidad y competitividad.

Objetivos

General

Proponer un plan de desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC- en un horizonte temporal de cinco años.

Específicos

Analizar la situación actual del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC-

Diseñar el Plan de Desarrollo quinquenal del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC-

Materiales y Métodos

Tipo de Investigación

Dada las características, el presente estudio fue de tipo mixto, porque integró técnicas cuantitativas y cualitativas durante el proceso de desarrollo de la investigación.

Técnicas e instrumentos

Para la recolección de la información se utilizaron diferentes técnicas y herramientas de análisis organizacional según lo reportado por las fuentes consultadas y ajustándose a los requerimientos del estudio.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron los siguientes:

Entrevista semi estructurada a actores clave (Anexo 1)

Guía de análisis externo (Herramienta de Porter) (Anexo 2)

Encuesta sobre satisfacción para usuarios del servicio de la Clínica de Nutrición (Anexo 3).

Recursos Humanos

Investigadora

Asesores

Actores clave (encargada del CEAAN),

Usuarios de los servicios y otros que a criterio de la investigadora fueron necesarios.

Materiales y Equipo. Durante el desarrollo del estudio se utilizaron los siguientes: papelería, material de oficina, computadoras y herramientas como software para la planeación, elaboración y ejecución del plan de desarrollo.

Fuentes de Información

Fuentes primarias. Se recolectó información administrativa y financiera a través de informantes clave, informes y/o documentos oficiales.

Fuentes secundarias. Se utilizaron libros, revistas científicas, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Metodología

La metodología de trabajo comprendió las siguientes etapas:

Conocimiento de la Situación actual. Por medio de la observación directa se realizó el análisis de la situación actual, que abarcó cada una de las características particulares que posee el CEAAN, entre ellas: su funcionamiento, organización, instalaciones, equipo, entorno y personal dentro del mismo. También se recopiló información a través de entrevistas al personal que brinda los servicios y a pacientes para identificar aspectos positivos y negativos del mismo, así como opiniones o comentarios que aportaron elementos sustantivos al estudio. También se utilizaron diferentes herramientas de análisis organizacional según las necesidades del estudio, para que el enfoque del plan de desarrollo sea integral, conciso, completo y se tomaron decisiones innovadoras y positivas para ser aplicadas al plan de desarrollo.

Para un mejor análisis e interpretación de la situación encontrada, con la información que se obtuvo se realizaron cuadros y gráficas sobre los cuatro aspectos del mismo, haciendo énfasis en los aspectos positivos y negativos de la institución.

Para el análisis del contexto se recurrió al “modelo de las fuerzas de “Porter””; se clasificó la información pertinente de acuerdo a cada uno de los elementos del

modelo referidos por la literatura, así como los resultados de la encuesta realizada para los usuarios de la clínica.

Para determinar el número de encuestas a aplicar, se calculó el tamaño de la muestra a partir de la fórmula para poblaciones infinitas, dando como resultado una muestra de 61 usuarios del servicio. (Anexo No. 5).

También se valoró la opinión según el cliente externo haciendo uso del modelo de las 7´eses de Mc Kinsey y para ello se aplicó una encuesta (Anexo No. 3), cuyos datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS.20.

La información recolectada fue analizada haciendo uso de estadística descriptiva y se presentaron los resultados por medio de graficas de barras para luego resaltar los datos más relevantes y proceder a la elaboración de estrategias para mejoras de la institución, destacar los aspectos positivos y presentarlos dentro del plan de desarrollo.

Se realizó un diagrama de Ishikawa para identificar las posibles causas que están provocando que el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición no pueda ser auto sostenible y por lo tanto la demanda de los servicios sea escasa.

Identificación de líneas prioritarias de trabajo. Posteriormente, como resultado del análisis anterior se identificaron las principales líneas de acción en donde se centró la propuesta de Plan de Desarrollo del CEAAN como objetivo central del presente estudio, en concordancia con las líneas estratégicas del Plan Estratégico USAC-2022. Las cuales se describen a continuación:

Análisis y enriquecimiento del marco filosófico del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Análisis y elaboración de estrategias y estudios de mercado para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Reorganización administrativa del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Elaboración de marco administrativo y financiero del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Fortalecimiento del aporte social del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- a la comunidad.

Formulación del Plan. Con la información obtenida del diagnóstico, la identificación de las líneas prioritarias de trabajo y la información disponible en los diferentes medios, se diseñó y elaboró la propuesta de plan para el CEAAN en base a lo que refiere la literatura según las fuentes consultadas previamente.

Resultados

Diagnóstico del CEAAN

Generalidades del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN–

Marco Jurídico

El 27 de noviembre de 1974 se aprobó por el Consejo Superior Universitario en el punto 6.1 y 6.2 del acta No.1260, en la cual se emitió la Aprobación de los Programas de Extensión y Servicio de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia a los cuales pertenece el –CEAAN–.

La Junta directiva de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia entra a analizar el Proyecto de Docencia Productiva “Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición”, en la sesión celebrada el 19 de marzo de 1998, según el punto 4 del Acta No. 09-98. En la cual se acuerda aprobar el “Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición” y se solicita una Carta de Entendimiento entre la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la Escuela de Nutrición y Mead Johnson Nutricionales, así como la presentación del presupuesto desglosado que tendrá el Proyecto, y los aranceles que se fijarán para el cobro de servicios a brindar , a fin que sean aprobados posteriormente por el Consejo Superior Universitario para su autorización.

Según el punto sexto del acta No.14-98, la Junta Directiva entra a analizar y discutir los puntos correspondientes al Presupuesto y Proyecto de Carta de Entendimiento, dentro del Proyecto “Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición, aprobando el arancel propuesto y elevándolo a consideración del Honorable Consejo Superior Universitario. El 25 de noviembre de 2013, se realiza una nueva solicitud para la autorización de la actualización de aranceles de los

diferentes servicios que presta el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-, y se emite el dictamen favorable por parte de la Dirección General Financiera y del Consejo Superior Universitario según el punto 4.4 del acta No.18-2013. Los aranceles aprobados para ser implementados en la Escuela de Nutrición, son los siguientes:

Tabla 2.

Aranceles autorizados por la Dirección General Financiera y el Consejo Superior Universitario

Servicios a Brindar	Aranceles
Consulta nutricional	Q25.00
Etiquetado nutricional de alimentos Con base a datos de tablas de composición de alimentos o reportes de laboratorio proporcionados por el interesado	Q150.00
Capacitación/entrenamiento de jueces sensoriales Programa de tres meses para un máximo de doce jueces, con tres sesiones por semana	Q4,600.00
Estudio de aceptabilidad o preferencia de alimentos Hasta tres alimentos y tres características sensoriales, con consumidores universitarios	Q1,500.00
Estudio de aceptabilidad o preferencia de alimentos de un alimento, con consumidores especiales	Q750.00
Estudio de diferenciación sensorial de dos alimentos, con jueces entrenados	Q1500.00
Proceso de capacitación en toma de datos antropométricos	Q850.00
Educación alimentaria nutricional	Q200.00
Charlas Educativas	Q100.00
Planificación de menús Una semana con tres tiempos de comida incluyendo todos los pasos del proceso (determinación de requerimientos de los comensales, distribución por tiempo de comida, patrón de menú, y ciclo de menú semanal) es de quince horas efectivas de trabajo	Q200.00 hora de trabajo
Calculo de víveres y costo de la alimentación a servir Con base al tamaño del ciclo de menú y número de tiempos de comida	Q200.00 hora de trabajo
Capacitación de personal en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y manipulación higiénica de alimentos Cuatro sesiones mensuales con una duración de dos horas c/u hasta un máximo de 10 trabajadores	Q3,200.00

Fuente: Consejo Superior Universitario Acta No. 18-2013, punto 4.4.

Marco Histórico

El Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- fue creado en 1,997 y funciona desde el mes de julio de 1998 como un centro especializado dentro de los proyectos de docencia productiva de la universidad, que combina la venta de servicios profesionales a la población con la formación académica de los nutricionistas en todas las áreas de su competencia. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Las bases que originaron la creación del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- fueron principalmente la necesidad de centros especializados en atención nutricional accesibles para la población en general especialmente de escasos recursos. Parte de la población no tiene la oportunidad de ser atendida en los hospitales nacionales de la ciudad capital debido a que la demanda de atención supera la oferta, debido a la filosofía de proyección y servicio de la Universidad de San Carlos y así mismo de la Facultad de Farmacia, hacia la población guatemalteca y el deseo de apoyar a la Universidad para lograr el desarrollo integral de las aptitudes estudiantiles a efecto de obtener su máximo rendimiento en las actividades profesionales individuales y cívicas.

Marco Organizativo

Según la propuesta de organización¹ el CEAAN “...es una organización destinada a guiar a las personas a conservar un estado nutricional adecuado y a restablecer o prevenir alteraciones metabólicas asociadas a la mala alimentación y nutrición...” (Cotto, sf)

Actualmente está a cargo de una profesional nutricionista con tiempo parcial de contratación quién es la responsable del funcionamiento administrativo del mismo.

¹ Pendiente de aprobación por las instancias correspondientes

Objetivos del CEAAN

Según la propuesta de organización, sus principales objetivos son:

Servir como centro de referencia y opinión en materia de nutrición y alimentación, proporcionar asesoría a instituciones y empresas relacionadas con lo alimentario nutricional (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Ofrecer atención nutricional y dieto-terapéutica individual y colectiva a las personas o instituciones que lo soliciten, apoyar la investigación en el campo alimentario nutricional (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Contribuir con la formación integral del estudiante de nutrición, a través del contacto con el medio real de trabajo (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Apoyar la investigación en el campo alimentario nutricional (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Apoyar la docencia y el desarrollo de prácticas de estudiantes (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Servicios que Presta

El servicio que ofrece el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- va dirigido a todas aquellas instituciones de la salud relacionadas con la nutrición y a toda la población general, pero principalmente con ingresos limitados, y del área urbana como algunos municipios y diferentes departamentos de Guatemala.

En el CEAAN también se proporciona en la actualidad servicios de educación alimentario nutricional a diversas instituciones, apoyo a empresas en cuanto etiquetado de alimentos, capacitación o entrenamiento de jueces sensoriales, entre otras.

Clínica Dietética. Brinda consejería nutricional y dietética individual, tratamiento y soporte nutricional a pacientes sanos o que presenten alguna enfermedad. Adicionalmente, se formula tratamiento para instituciones o para el cuidado del hogar (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Los servicios de la Clínica del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- están dirigidos a toda la población en general, debiendo únicamente solicitar la cita con un mes de antelación, debido a que es el tiempo que generalmente se mantiene ocupado con citas, haciendo imposible obtener atención antes de ese tiempo.

De acuerdo a los registros existentes, las personas que asisten a la clínica generalmente presentan las siguientes características: ingesta de calorías por debajo de las Recomendaciones Dietéticas Diarias (RDD's); y parte de estas calorías proviene de alimentos no nutritivos, son principalmente personas con sobrepeso y obesidad, se observa que la mayoría de las personas que asisten al CEAAN poseen niveles de grasa corporal elevados; aun teniendo un estado nutricional normal (según IMC), la mayoría de pacientes presentan enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con el sobrepeso (casi en el 50%). Por lo que la labor del profesional nutricionista es vital para mejorar el estado nutricional de la población atendida.

Otras actividades que se desarrollan en el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- son: apoyo en la elaboración de normas de atención sobre sistemas de referencia; apoyo en la elaboración de protocolos de atención

estableciendo criterios, indicadores y tratamientos por patología; material educativo para cooperar en la educación y orientación para las diferentes patologías; asesoramiento de prácticas y tesis de estudiantes; desarrollo de investigación y apoyo en la promoción, divulgación y autogestión de la clínica dietética (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Asesoría a instituciones (ONG's y OG's) o empresas. El CEAAN asiste durante la formulación, ejecución y evaluación de proyectos y programas sobre: nutrición comunitaria apoyando en el diagnóstico y evaluación del estado nutricional de grupos de población, promoción de la salud y educación alimentario nutricional, alimentación complementaria y diseño y desarrollo de material educativo en nutrición; en cuanto a ciencias de alimentos asesora en la formulación y mejoramiento de productos nutricionales, evaluación sensorial y etiquetado nutricional; gerencia de servicios de alimentación y nutrición. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

También se realizan actividades con otras dependencias de la Universidad de San Carlos, tales como Bienestar Estudiantil, Farmacia Universitaria, Centro Guatemalteco de Información de Medicamentos -CEGIMED-, medios de comunicación como Radio Universidad, entre otras.

El Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- cuenta con una Licenciada en Nutrición que atiende en un horario de 7:00 a 12:00 horas. Adicionalmente es asignado un estudiante de EPS, el cual debe cumplir con un horario de 7:00 a 15:00 horas. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Recursos Disponibles

El CEAAN cuenta con los siguientes recursos para determinar la composición corporal de los pacientes: báscula digital y analizador de composición corporal

marca Tanita ®, con la cual se pueden obtener los siguientes resultados: masa grasa, masa libre de grasa, agua corporal total, metabolismo basal, IMC, peso con una capacidad máxima de 200kg y valores recomendados, tallímetro de madera, réplicas de alimentos marca Nasco®, material para educación alimentaria nutricional para diferentes patologías y material para planificación alimentaria nutricional (PAN).

También cuenta con el siguiente recurso humano: profesional de la carrera de nutrición, estudiante de EPS y estudiante de práctica integrada correspondiente al segundo semestre del área clínica. Los recursos financieros provienen del total de ingresos generados que se asigna al Centro, que es el 90% y se utiliza para compra de insumos y equipos. El sueldo del profesional lo cubre el presupuesto de la Escuela de Nutrición. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Situación actual del CEAAN. El CEAAN se encuentra ubicado en el Centro Histórico, Antiguo Edificio de la Facultad de Farmacia, 3a. Calle 6-47 zona 1.

Dada su ubicación y la no estabilidad del recurso humano que labora dentro del CEAAN, la asistencia de los pacientes es bastante irregular ya que no reciben de manera positiva el cambio. El horario de atención es de 7:00 a 15:00hrs, y la nutricionista encargada tiene un horario de atención de 7:00 a 12:00hrs, el centro es atendido por el o la estudiante que realiza el Ejercicio Práctico Supervisado en el horario ya mencionado.

El CEAAN no cuenta con valores, metas, visión y misión definida, planteada, promocionada y compartida para los que laboran en el mismo. Tampoco hay un manual de puestos que describa cuales son las tareas y funciones que se deben realizar.

En cuanto a instalaciones físicas existe un deterioro muy obvio ya que los techos poseen moho y se evidencia falta mantenimiento en las paredes. El mobiliario y equipo actualmente no es suficiente, así como el espacio físico de las clínicas y sala de espera. Es importante mencionar que estas limitantes en cuanto a mantenimiento y reparaciones no solo son a causa del presupuesto, sino por estar ubicado en centro histórico, ya que existen regulaciones que se deben cumplir al momento de remodelar o brindar mantenimiento al bien inmueble.

Actualmente el CEAAN no cuenta con ninguna estrategia de mercadeo y de publicidad para promover y aumentar la cobertura de pacientes y servicios que se prestan dentro de la organización.

Análisis Externo. Se logró definir cada una de las fuerzas de Porter para el análisis externo aplicado al CEAAN, entre ellas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: los resultados del presente estudio identifican como nuevos competidores a Eventos Católicos, Casa del Diabético, Casa Central, Liga Guatemalteca del Corazón, y Less, quienes tienen la oportunidad de brindar servicios similares a los del centro especialmente en cuanto atención clínica.

Amenaza de servicios sustitutos: entre las organizaciones que pueden sustituir a los servicios que brinda el CEAAN es Liga de la obesidad, CAEN (Centro de Atención y Educación nutricional de la Universidad del Valle de Guatemala) APROFAM y clínicas particulares atendidas por una nutricionista, teniendo estos como competencia principal el tiempo de re consulta más cercano al CEAAN pero como desventaja poseen un costo más elevado. Es importante mencionar que es necesario alejarse de los servicios sustitutos por medio de estrategias de mercado para aumentar o favorecer el crecimiento del CEAAN aprovechando su ventaja competitiva de pertenecer a la Universidad de San Carlos de Guatemala. Aunque la mayoría de los usuarios del servicio de la clínica

no sabe de alguna otra clínica que les brinde el mismo servicio, con la misma calidad y al mismo precio, lo cual es una gran ventaja competitiva del –CEAAN-.

Los clientes o población objetivo son la población general, empresas e instituciones públicas y privadas, colegios, escuelas y universidades públicas y o privadas. Aunque estos pueden elegir otras clínicas por costo similar, citas menos espaciadas e instalaciones más atractivas.

Poder de negociación de los compradores: dadas las características de los usuarios y el precio de los servicios brindados, el poder de negociación es bajo, sin embargo existe la posibilidad de que alguno de los competidores actuales o a futuro puedan ofrecer mejor servicio a costos más bajos y forzar una baja de precios como una forma de competir. Al respecto es necesario recordar que el objetivo del CEAAN no es la rentabilidad sino brindar un servicio accesible a la población de escasos recursos, pero que busque la sostenibilidad. El análisis socioeconómico de la población usuaria permitió identificar que un alto porcentaje se ubica en un nivel socioeconómico medio. Este es un aspecto que amerita un análisis a mayor profundidad por su relación estrecha con el control de costos de funcionamiento.

Rivalidad entre competidores existentes: el grado de competencia es elevado ya que algunos centros se encuentran muy bien posicionados como Liga de la Obesidad, Liga Guatemalteca del Corazón, entre otras dentro del mercado y poseen estrategias de mercadeo agresivas lo cual es necesario prestarle atención en función de la sostenibilidad del CEAAN.

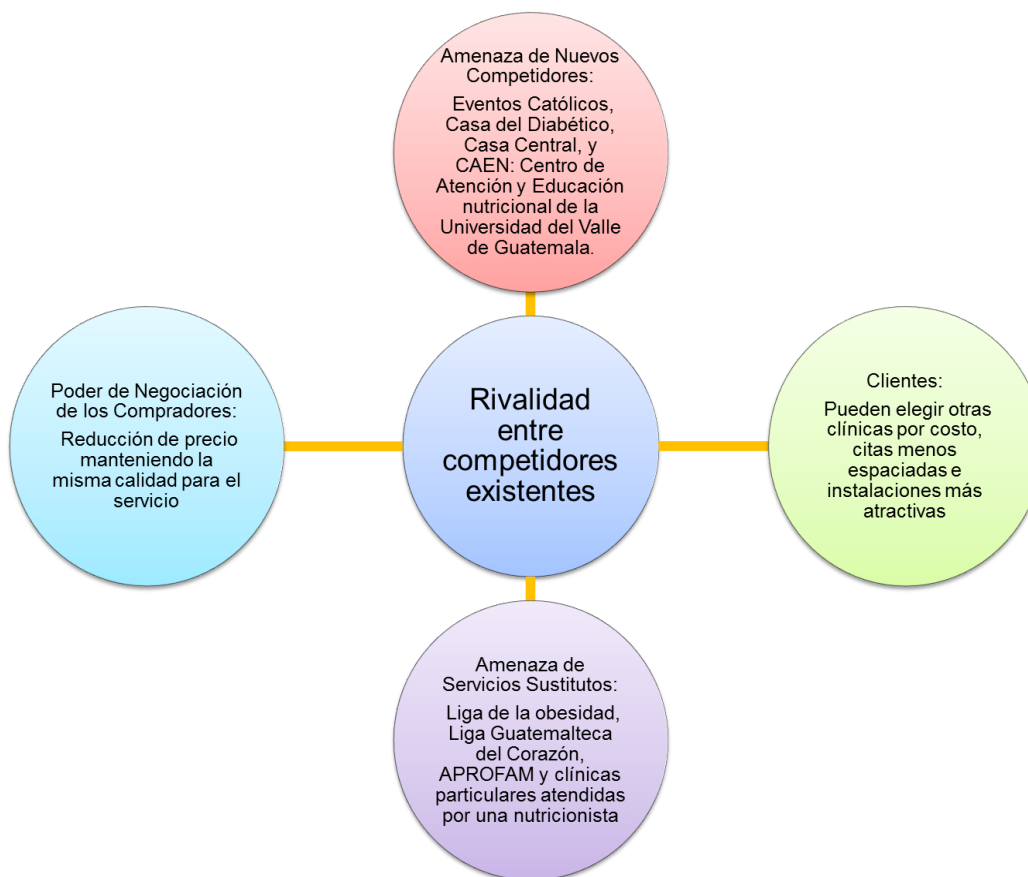


Figura. 1. Análisis de la situación externa del -CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

Análisis Interno. Se lograron identificar aspectos positivos, así como sus principales fortalezas y oportunidades para el desarrollo del mismo.

Entre las fortalezas que se destacan del CEAAN se determinó que la calidad de atención de la clínica es totalmente profesional y de manera individualizada ya que se hacen ajustes necesarios para cada tratamiento nutricional que se brinda tomando en cuenta los hábitos y preferencias alimentarias, cultura, sexo y actividades que realiza el individuo. También se brinda apoyo a distancia ya sea por vía telefónica o vía correo electrónico para lograr que el tratamiento sea sumamente exitoso, y a cada una de las personas a las cuales se les brinda el servicio son tratadas con amabilidad y cortesía. Lo anterior puede interpretarse como una ventaja competitiva que da valor agregado al servicio brindado.

El precio de consulta es una de sus principales fortalezas ya que en la actualidad existen muy pocas clínicas que posean un precio de consulta parecido al de CEAAN y con una alta calidad en el servicio.

EL CEAAN posee oportunidad de ampliar el espacio físico que posee y así aumentar la cantidad de servicios que se ofrecen, ya que está en proyecto la construcción de un nuevo edificio en la zona 1, en el que están contempladas nuevas instalaciones para el CEAAN. Además se visualiza la oportunidad de asignación de más estudiantes de Ejercicio Profesional Supervisado para incrementar los servicios brindados.

Entre los aspectos desfavorables identificados durante el presente estudio, destacan el espaciamiento de las citas y re consultas para la clínica nutricional, pues son muy lejanas, alrededor de 1 mes. También es importante mencionar que en la actualidad no se aplica ninguna estrategia de mercadeo que promueva al CEAAN por lo tanto los ingresos siempre son constantes y no existe ningún aumento. Además las instituciones con atención a bajo costo y citas más cercanas representan una amenaza al desarrollo del CEAAN y lo cual afecta su sostenibilidad.

Tabla 3.

Aspectos positivos identificados en el análisis del CEAAN. Guatemala, 2015.

Aspectos Positivos	
Fortalezas:	Oportunidades:
Atención profesional e individualizada	Asignación de más estudiantes en EPS
Relación entre precio y calidad del servicio	para mayor cobertura
Trato amable y con cortesía	Ampliar el espacio físico
Apoyo a distancia	

Fuente: Construcción Propia

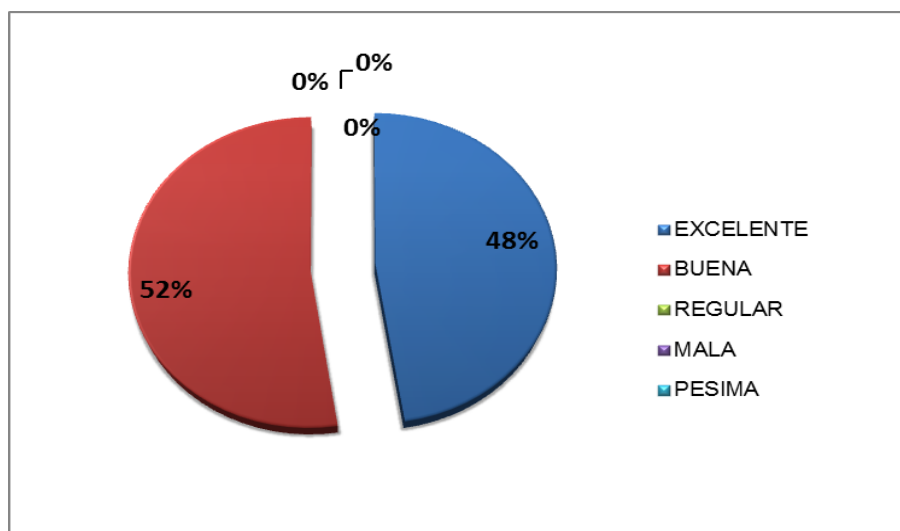
Tabla 4.

Aspectos negativos identificados en el análisis del CEAAN. Guatemala, 2015.

Aspectos Negativos	
Debilidades:	Amenazas:
Citas muy lejanas, alrededor de 1 mes	Instituciones con atención a bajo costo
No hay estrategias de mercadeo	y citas más cercanas

Fuente: Construcción Propia

Como resultado de lo anterior, referente a la atención en el servicio Figura 2, según la información de los usuarios, el 48 % opina que el servicio es excelente, y el 52 % considera que siempre existe una buena atención por parte del personal que atiende la clínica.

**Figura 2.** Calificación para atributo de atención que brinda el –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

En cuanto a calidad del servicio Figura 3, el 51 % de los encuestados opina que es excelente la calidad del mismo, mientras que el 49 % que es bueno en la mayoría de las ocasiones.

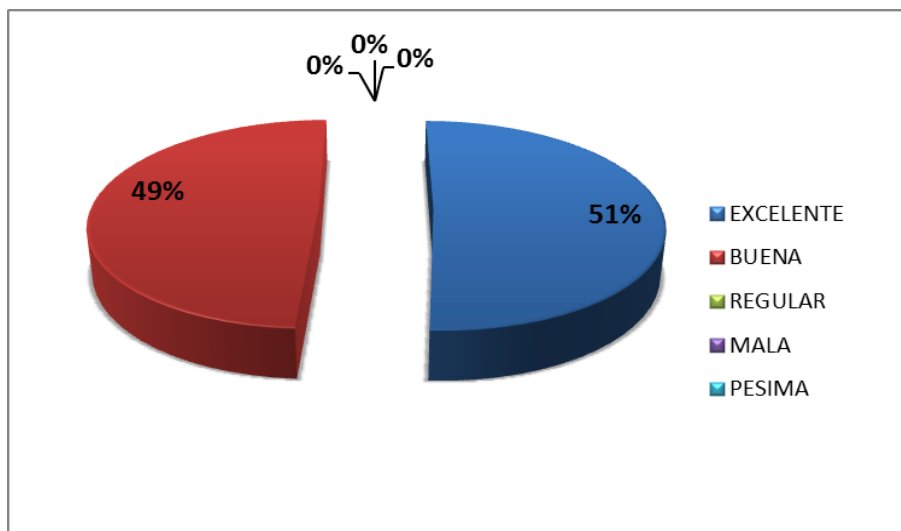


Figura 3. Calificación para atributo de calidad de servicio que brinda el –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

Así mismo el 29% de los usuarios considera el factor tiempo que existe entre cada re consulta como excelente o ideal, ver Figura 4, el 64% de los participantes considera bueno, mientras que un 7% regular el tiempo entre cada re consulta.

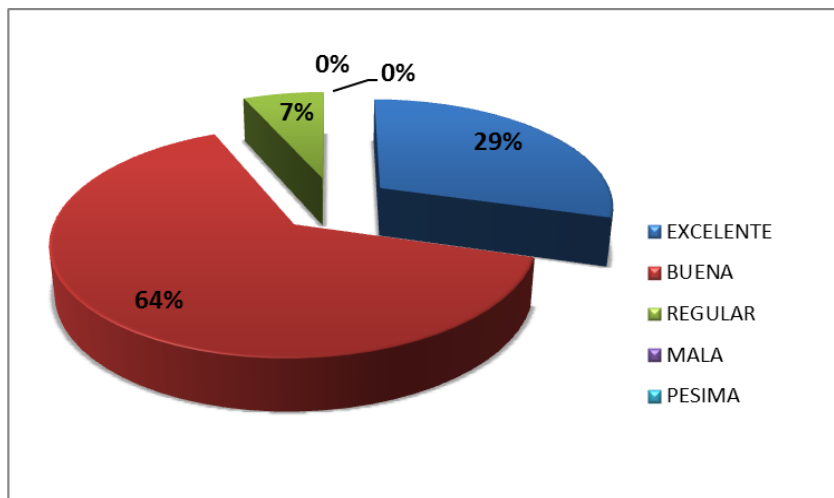


Figura 4. Calificación para factor tiempo entre cada re-consulta que ofrece el –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

Concerniente al trato amable y con cortesía, ver Figura 5, el 43% cataloga como excelente el trato del profesional, el 47% refiere que es bueno pero un 10% lo califica como regular ya que indica que las profesionales son apáticas o inflexibles con ciertos aspectos durante la consulta.

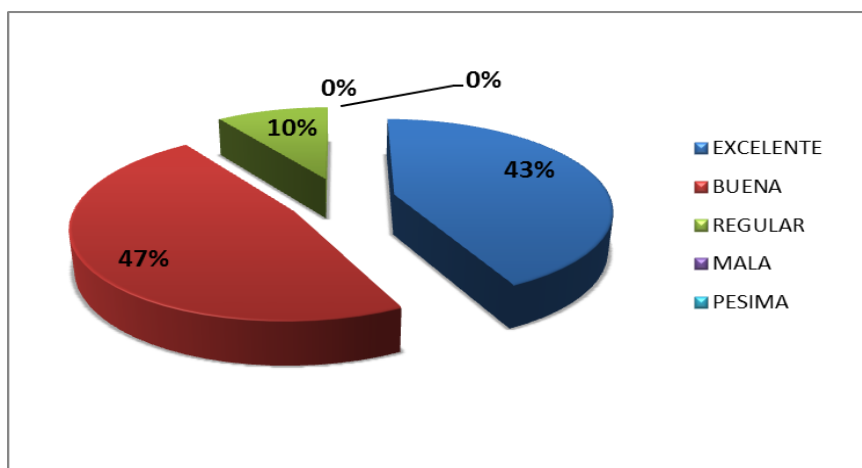


Figura 5. Calificación de trato amable y cortesía que ofrece el –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

En cuanto a la imagen personal de las profesionales que brindan el servicio, ver Figura 6, el 41% de los encuestados plantea que es excelente, mientras que el 59% lo cataloga como bueno. Este aspecto es importante ya que es la apreciación que los usuarios de la clínica perciben respecto a las profesionales que laboran dentro del –CEAAN-; ya que la imagen proyectada es más que una imagen visual, es un elemento de comunicación que se puede emplear a favor, ya que se puede crear un vínculo entre la imagen personal con la promoción del servicio de clínica que el centro posee.

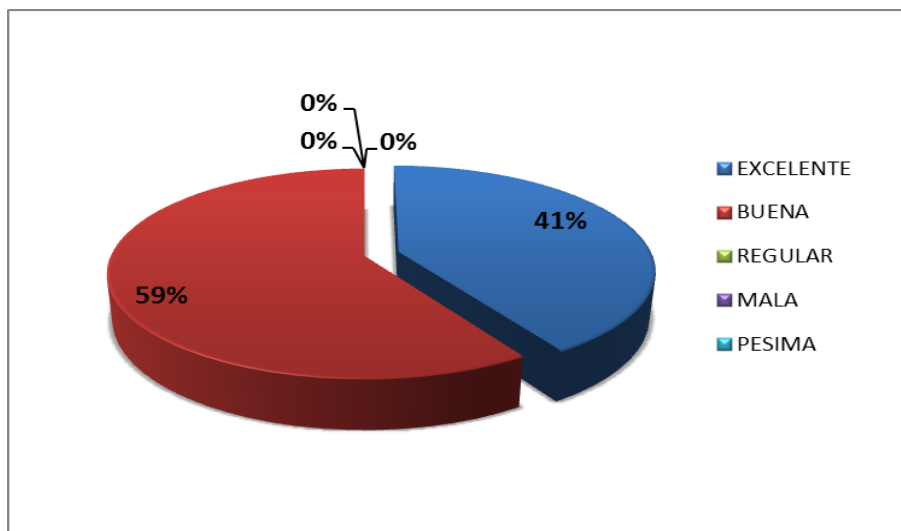


Figura 6. Calificación de buen porte y aspecto de las profesionales del –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

Según los usuarios el 87% considera como excelente la relación que existe entre precio y calidad, mientras el 13% cree que es bueno, ver Figura 7

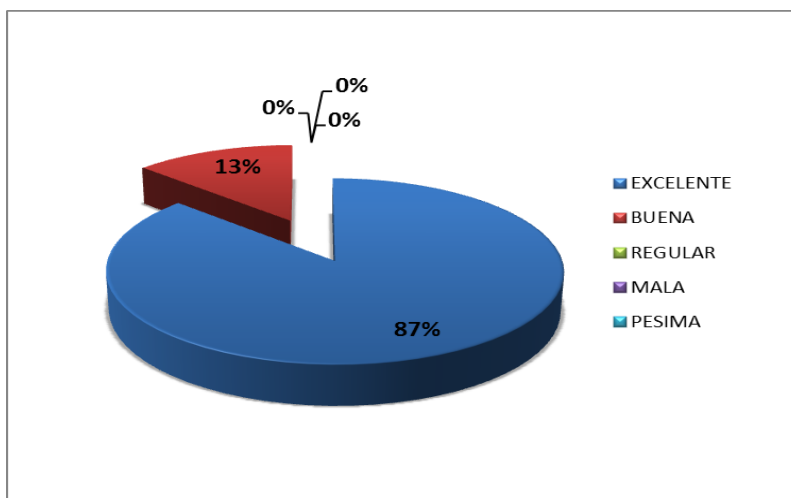


Figura 7. Relación existente entre precio y calidad que brinda el –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

El 49 % de los usuarios encuestados plantea que el estado y climatización de las instalaciones son regulares, ver Figura 8, mientras que el 17 % opina que están mal estado y el 13% en pésimas condiciones.

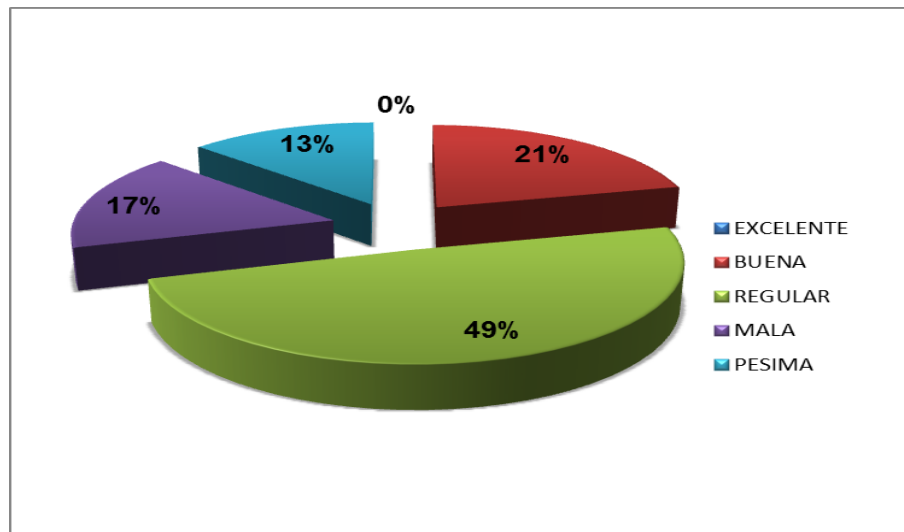


Figura 8. Condiciones de las instalaciones del –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

El 65% de los usuarios encuestados refirieron que se sienten generalmente satisfechos al salir de las instalaciones de la clínica, ver Figura 9, mientras el 33% opinaron que ocasionalmente se sienten satisfechos pero es debido a razones personales, como por ejemplo que no bajaron o no presentaron algún cambio en su peso al momento de la consulta.

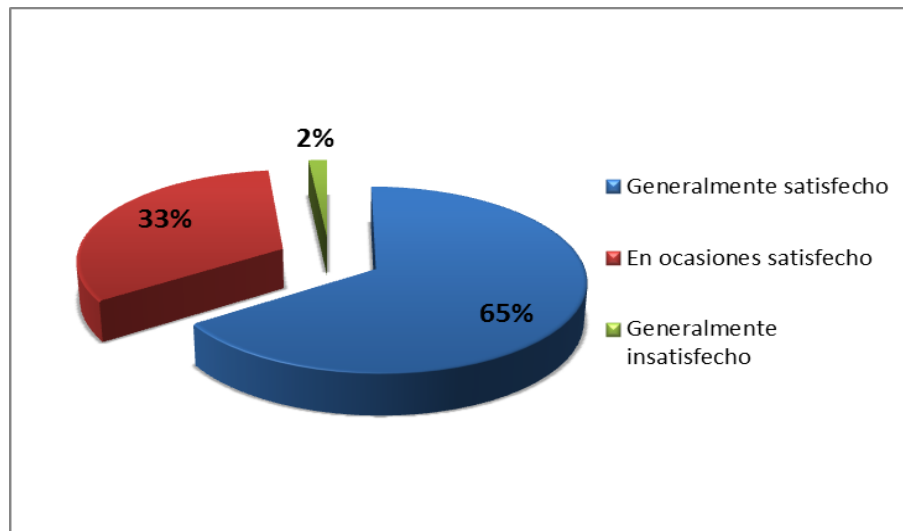


Figura 9. Condición general de usuarios al salir de las instalaciones del –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

En cuanto a las condiciones físicas de las instalaciones, un 48% refiere que las instalaciones necesitan remodelación, mantenimiento, limpieza y ampliación de las clínicas y sala de espera; el 16% describe la necesidad de un sanitario exclusivo para la clínica ya que los que están disponibles para los usuarios son compartidos con usuarios del laboratorio clínico –LABOCLIP- y generalmente se mantienen en condiciones no higiénicas; el 10% refirió que hace falta un área de parqueo ya que es escaso y se corren riesgos de posibles multas por policías de tránsito del sector, ver Figura 10.

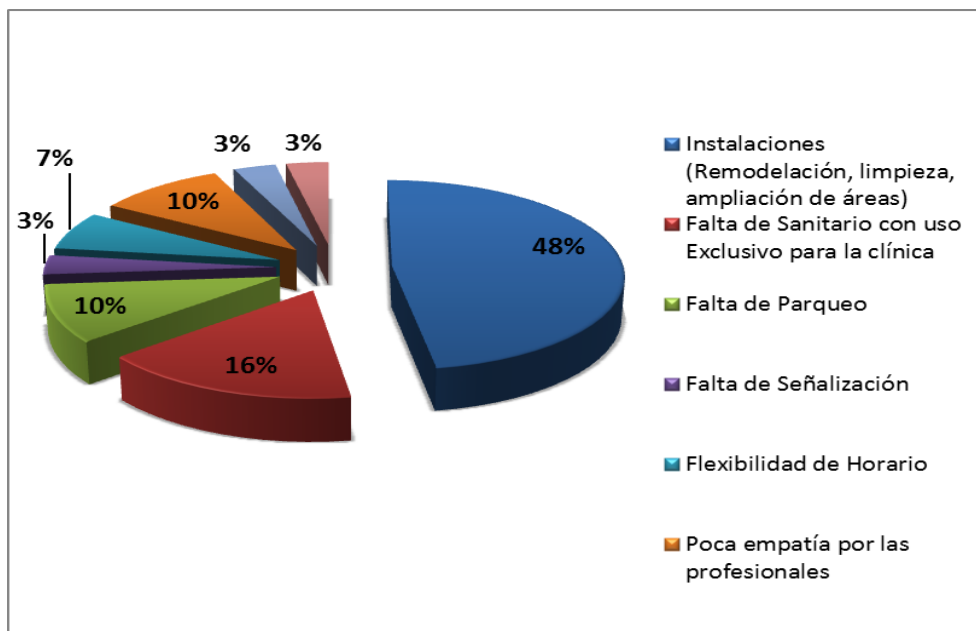


Figura 10. Acondicionamiento físico y condiciones de las instalaciones del –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

El 62% de los usuarios encuestados no sabe de otro centro o clínica al que pudiera asistir en caso de tener que sustituir el servicio del CEAAN, ver Figura 11, aunque el 23% planteó que por cercanía asistiría a la liga de la obesidad, y el 15% refirió al Patronato del Diabético y Liga Guatemalteca del Corazón.

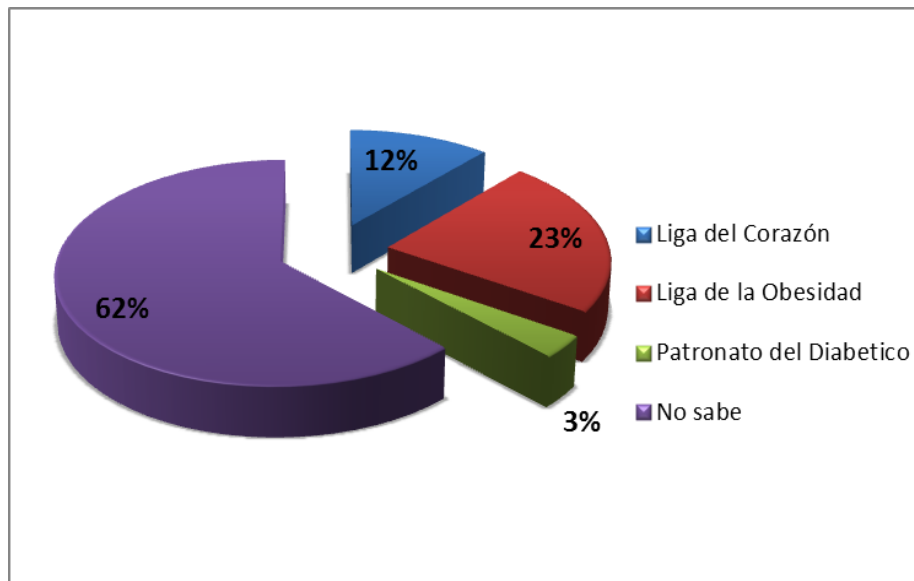


Figura 11. Opinión de usuarios sobre Clínicas o Centros Nutricionales que podrían sustituir al –CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

El 100% de los usuarios indicaron que el precio de consulta que posee el CEAAN no se parece al de ninguna otra, lo cual representa una ventaja competitiva, ya que el costo es bajo y de buena calidad, en comparación con otras clínicas.

También se identificó que el 49% olvida su cita, y 36% por motivos de compromisos e imprevistos personales no asiste a su cita, el 13% de los usuarios indicó que el tiempo de re consulta es muy lejano aunque lo justifican que es para notar cambios en el peso, ver Figura 12.

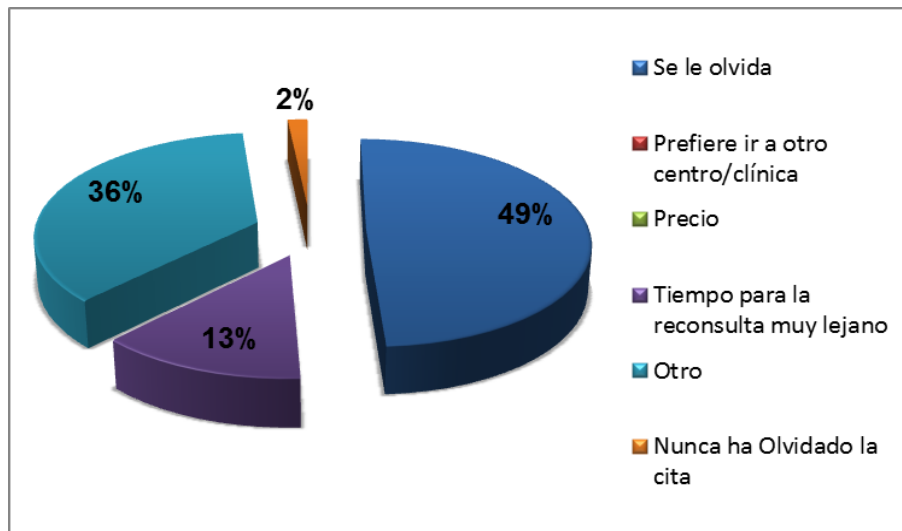


Figura 12. Motivos por los que el usuario no asiste a su cita. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

En general el usuario del servicio sale satisfecho del CEAAN, avalado así por la mayoría de los encuestados.

Para análisis de problemas por cada S, se tuvo en cuenta las ideas y diferentes puntos de vista de la profesional entrevistada y la observación realizada, y se destacaron las principales afectaciones por elementos del Modelo de las "Siete S".

Tabla 5.

Análisis de las 7 eses aplicado al CEAAN. Guatemala, 2015.

Análisis de las 7'S	
Estrategia	No existe misión, visión, estrategias de mercadeo ni políticas de trabajo debidamente establecidas e institucionalizadas.
Sistemas	Asignación de presupuesto establecida así como los mecanismos para que se ejecute. No existe manual de puestos
Estructura	Existe un organigrama definido La línea de mando que predomina no presenta muchos niveles jerárquicos entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual influye positivamente en la entidad ya que de lo contrario el proceso de toma de decisiones se vería afectado. Es importante destacar que la estructura que presenta el complejo no le permita al mismo llevar a cabo inversiones en sus instalaciones para mejorar y así ser más competitivos en el mercado, lo que impide que la reparación o remodelación de algunas áreas no se realicen en el momento apropiado.
Habilidades	Excelente atención y calidad del servicio que se brinda al usuario
Personal	Nutricionista encargada de la organización; estudiante de Ejercicio Práctico Supervisado (EPS) altamente capacitado
Estilo	Se elabora un plan anual de actividades (POA) el cual contempla las actividades administrativas, educativas, de promoción, de atención a pacientes y logística. Cada año se elabora el presupuesto de la clínica con el fin de lograr un mejor funcionamiento y elevar la calidad en los servicios. El presupuesto lo elabora la nutricionista responsable del CEAAN con la aprobación de la Directora de la Escuela de Nutrición.
Valores Compartidos	Los valores que se promueven dentro del quehacer de la clínica son respeto, cordialidad, honestidad, empatía y ética

Fuente: Construcción Propia

Los resultados de la presente investigación permitieron identificar también aquellos factores que mayor incidencia tienen en la sostenibilidad del centro, evidenciado en la escasa demanda de atención clínica especialmente. A este aspecto se identificaron como factores determinantes la escasez de personal para la atención en clínica, la ausencia de una estrategia de mercadeo y promoción de los servicios, las condiciones de las instalaciones físicas. Dicha relación y sus efectos puede apreciarse en el siguiente esquema.

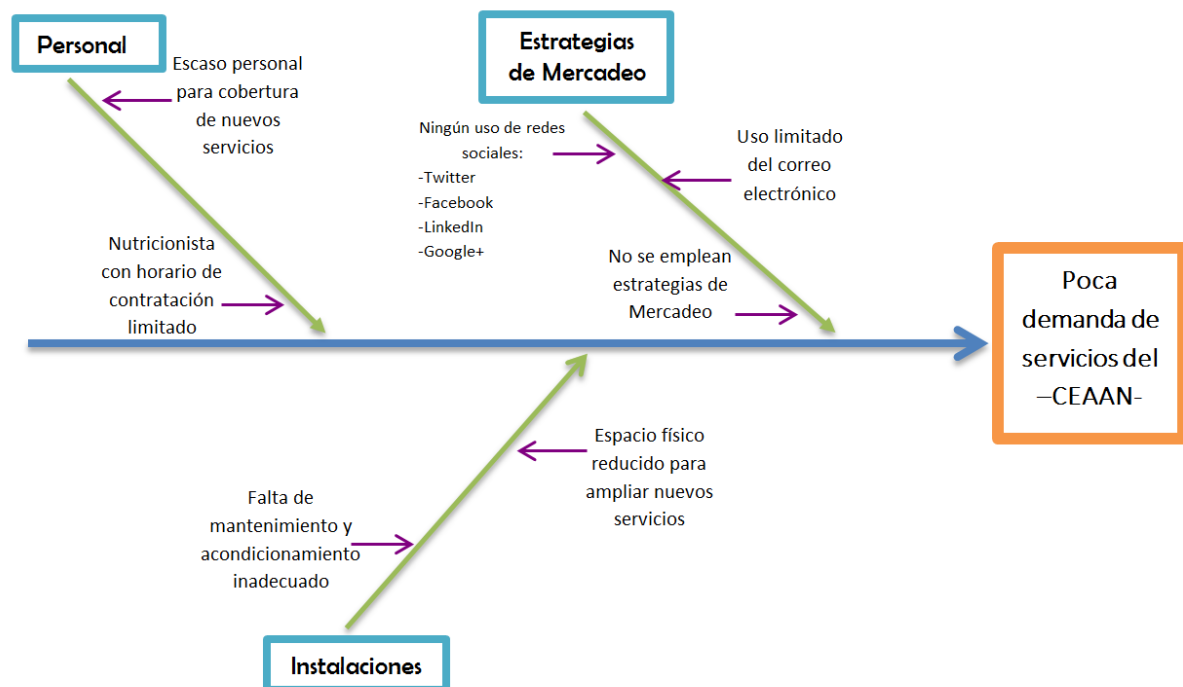


Figura 13. Factores que afectan la demanda de servicios del -CEAAN-. Guatemala, 2015.

Fuente: Construcción Propia

Principales factores de éxito o fracaso. Entre los factores que inciden en el éxito o fracaso del CEAAN se pueden mencionar los siguientes:

Existe una necesidad de diseño y socialización del marco filosófico, esto debe ser de manera dinámica y de constante adaptación según la evolución del escenario.

El marketing inexistente incide en que el –CEAAN- no aumente su sostenibilidad, ya que el poseer una estrategia de marketing contribuye a que los servicios se vendan o continúen vendiéndose y que los ingresos fluyan.

Es necesario conformar un orden o clasificación de los procesos internos de funcionamiento para llevar a cabo una sistematización en el –CEAAN-. Con esto se logrará tener una mayor eficiencia y efectividad en el desempeño del mismo lo cual repercutirá en la mejora de la calidad de atención y una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios.

Se debe establecer y definir el marco operativo-financiero del CEAAN, en el cual se desarrollen los pasos y acciones que deben desempeñar los diferentes encargados del manejo financiero de manera eficiente y oportuna para la optimización en el uso de los recursos y aumentar la rentabilidad del mismo.

Es necesario desarrollar alianzas y vinculaciones estratégicas para el fortalecimiento del aporte social del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- a la comunidad.

Plan de Desarrollo

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico y la aplicación de diferentes herramientas de análisis de organización, así como la identificación de las líneas prioritarias de trabajo y la información que se obtuvo en los diferentes medios, a continuación se presenta la siguiente **Propuesta de Desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC-**.



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE NUTRICIÓN**

**Propuesta de Desarrollo para el Centro de Asesoría en
Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición
-USAC-**

Guatemala, agosto de 2015

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	53
ANTECEDENTES	54
Marco General.....	54
FUNDAMENTOS DEL PLAN	61
Misión de la USAC	61
Visión de la USAC	61
Misión de los proyectos auto financiables de la USAC	61
Enfoque y principios del Plan de Desarrollo del CEAAN.....	63
AREAS DE DESARROLLO.....	64
Líneas estratégicas	64
ESCENARIO	65
Análisis del entorno	65
LINEAS ESTRATEGICAS.....	70

Presentación

Con la siguiente propuesta de plan de desarrollo para el Centro de Asesoría de Alimentación y Nutrición, -CEAAN-, se busca impulsar un proceso de funcionamiento eficiente, por medio del seguimiento de iniciativas estratégicas que se puedan llevar a cabo en un periodo desde el momento actual y a lo largo de cinco años.

Con este plan se busca consensuar la visión del futuro deseado para el Centro de Asesoría de Alimentación y Nutrición, -CEAAN- y los lineamientos estratégicos para alcanzar la perspectiva deseada.

El plan de desarrollo para el Centro de Asesoría de Alimentación y Nutrición, -CEAAN-, tiene como intención proponer herramientas que permitan orientar el quehacer diario en beneficio a la organización.

Lo más relevante que propone el plan es aprovechar todas las herramientas de mercadeo para que el Centro de Asesoría de Alimentación y Nutrición, -CEAAN-, se desarrolle en un contexto competitivo y con vocación de servicio hacia la sociedad. Se espera que se adopten los objetivos y que se profundice en los lineamientos estratégicos del Plan, para que sean cumplidos. Todo esto con el fin de ofrecer servicios oportunos y accesibles a la población guatemalteca.

Antecedentes

Marco General

Las instituciones de educación superior tienen con la sociedad una gran responsabilidad. Se espera que las mismas contribuyan a brindar oportunidades para que las personas que sirven encuentren en el conocimiento, un instrumento de desarrollo humano que les ayude a lograr una mejor calidad de vida. Por lo que la Universidad de San Carlos de Guatemala en su carácter de única Universidad estatal debe velar por el cumplimiento de su mandato constitucional, por lo que se le atribuye con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, y la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones.

Esta es la responsable de promover por todos los medios que estén a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperar en el estudio y solución de problemas nacionales.

Realidad y necesidades de la sociedad guatemalteca. En el año 2012, Guatemala contó con una población de 15.1 millones de habitantes y se proyectó para 2030 una población promedio de 22.7 millones de habitantes. Su crecimiento anual fue del 2.5%; con 50.2% de la población viviendo en áreas urbanas y con una población en situación de pobreza extrema del 14.5%. Su valor del índice de desarrollo humano fue 0.581.

Su esperanza de vida al nacer fue de 71.4 años, con un promedio de escolaridad de 4.1 años. Del Producto Interno Bruto –PIB-, Guatemala invirtió en salud 2.5%, en educación 3.2% y en investigación y desarrollo 0.1%. Para 2012, contó con 39.4 investigadores por cada millón de personas (Informe sobre Desarrollo Humano 2013).

Mesoamérica es una de las regiones más importantes del planeta por su patrimonio natural. La diversidad biológica en sus distintos niveles: Biomas, ecosistemas, comunidades naturales, así como la vida silvestre, es en buena proporción nativa regional y local. Guatemala comparte con Mesoamérica su riqueza natural y el deterioro del ambiente que amenaza su diversidad biológica, y con ello, la calidad de vida de sus habitantes. Guatemala cuenta con áreas naturales como las Reservas de Biosfera Maya y Sierra de las Minas, cuyo valor, importancia y extensión han sido reconocidas como Patrimonio de la Humanidad por UNESCO.

La industria en Guatemala

Una de las características de la estructura industrial guatemalteca es el predominio de la producción de bienes de consumo no duradero, donde sobresale la producción de alimentos, bebidas y tabaco, la producción de productos químicos diversos y la fabricación de textiles; en tanto que la producción de bienes de consumo intermedio y la producción de bienes de capital es muy baja.

La industria guatemalteca se caracteriza por bajos niveles de producción, capacidad instalada ociosa, baja productividad del trabajo, deficiente preparación de cuadros técnicos y auge de las empresas maquiladoras; además depende de la importación de insumos y bienes de capital. (Romero, A. y C. González. 2006).

La industria guatemalteca ha tenido un lento crecimiento a lo largo de los años. La tendencia Neoliberal ha impuesto los programas de Ajuste Estructural que incluyen, entre otros aspectos, la política de apertura comercial que enfrenta a la industria a una competencia con el mercado externo, en el cual no tiene oportunidad de vender, y permite la importación al país de una gran cantidad de productos de consumo. (Romero, A. y C. González. 2006).

En el escenario mundial, la industria alcanza niveles cada vez mayores de desarrollo tecnológico y está desplazando a las materias primas naturales que se producen en países subdesarrollados como Guatemala. Esto reduce mucho más las ventajas comparativas de países cuya economía se ha sustentado en la exportación de materias primas. (Uluán, 1993).

Marco filosófico de la Universidad de San Carlos de Guatemala². Constitucionalmente la Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. Promueve por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y coopera en el estudio y solución de los problemas nacionales. Para este efecto, es una institución académica con patrimonio propio.

La Universidad propenderá constantemente a encaminarse hacia la excelencia académica en la formación integral de estudiantes, técnicos, profesionales y académicos con sólidos valores éticos, sensibilidad humana y compromiso social, para actuar en la solución de los problemas nacionales, promoviendo la participación en la población desde dentro y fuera de ella.

La educación superior debe, además, proyectarse a toda la sociedad tomando en cuenta el contexto pluricultural, multilingüe y multiétnico, procurando una Universidad extramuros, democrática, creativa y propositiva, fortaleciendo su legitimidad, identidad y memoria histórica. Su deber ser no es sólo para sí, sino para otros. Por tanto, debe influir permanentemente en la reforma del modelo educativo nacional (“Reforma Educativa”), en la creación e impulso de políticas de educación, salud, vivienda, trabajo y las demás que conlleven a mejorar el nivel de vida de todos los guatemaltecos individual y colectivamente.

² El texto de este “Marco Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala” se basa en la aprobación del Consejo Superior Universitario, en el Punto Segundo, Acta 20-98 de sesión celebrada el 5/8/98.

Marco filosófico de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia

Misión

Ser la Unidad Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de participar en el desarrollo integral del país por medio de la formación de recurso humano en Química, Química Biológica, Química Farmacéutica, Biología y Nutrición a nivel de educación superior, y mediante la realización de investigación y extensión contribuimos sistemáticamente al conocimiento, prevención y solución de los problemas nacionales, en las áreas de nuestra competencia, con ética y excelencia académica.

Visión

Ser la Unidad Académica de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que cuenta con un cuerpo docente y de investigadores altamente calificados comprometidos con la docencia, investigación y extensión, que provea a la sociedad guatemalteca de profesionales con calidad humana, espíritu de servicio, ética y actitud de trabajo en equipo, en los campos de salud, ambiente e industria, capaces de construir soluciones que ayuden a prevenir y resolver oportunamente los problemas nacionales en las áreas de su competencia.

Marco filosófico de la Escuela de Nutrición

Misión

Ser la Escuela de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, responsable de formar Nutricionistas a nivel superior, con un sentido ético y humanista; con actitud innovadora, crítica y comprometida con el servicio a la población; capaz de responder a las demandas de nutrición y salud para coadyuvar al desarrollo y bienestar de la sociedad guatemalteca.

A través de las funciones de docencia, investigación y extensión la Escuela de Nutrición de la Universidad de San Carlos de Guatemala genera, cultiva, integra y

comunica las ciencias de la alimentación y nutrición con el más alto nivel de exigencia del saber, en el contexto epidemiológico, social, económico y cultural del país y de la región, manteniendo su liderazgo como institución formadora.

Visión

Ser un organismo de educación superior de excelencia y líder en la formación de nutricionistas en las ciencias vinculadas con la alimentación y nutrición; donde sus egresados son reconocidos a nivel nacional e internacional por sus competencias y compromiso con el servicio a la población.

Contar con un cuerpo académico de alto nivel de formación y de especialización en docencia universitaria, alimentación, nutrición y disciplinas relacionadas; capaces de desarrollar líneas de investigación conforme los avances del conocimiento y la problemática de salud del país y de la región.

Contribuir a la formulación y evaluación de políticas de alimentación, nutrición, salud y otras relacionadas, vinculándose y/o asesorando a organismos nacionales e internacionales.

Política de Calidad

La Escuela de Nutrición de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, en congruencia con la misión y visión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el marco del plan de desarrollo institucional, asegura altos estándares de calidad y mejoramiento continuo en todos los procesos y servicios, anticipándose a las necesidades y cumpliendo las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Forma ciudadanos integrales a través de la excelencia en la docencia, la proyección social e investigación. Para ello establece procesos y estructuras eficientes, eficaces y efectivas, soportadas por talento humano idóneo, en donde

prevalece el trabajo en equipo con el apoyo de tecnologías apropiadas; se compromete con la satisfacción de los usuarios mediante la mejora continua en los servicios y el cumplimiento de las normas y reglamentos vigentes.

Fines

Contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad guatemalteca por medio de la formación de recurso humano nutricionista de elevado nivel académico que responda a las necesidades del país.

Integrar la investigación, docencia, extensión y servicio, orientados hacia la búsqueda, comprensión, interpretación, aplicación y divulgación del conocimiento científico, tecnológico y humanista, a través de la planificación, organización, dirección, ejecución y evaluación del proceso educativo para satisfacer demandas específicas de la sociedad guatemalteca, relacionadas con el campo de la alimentación y nutrición.

Marco General

Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN)

El Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- tendrá como función el planificar y desarrollar proyectos de asesoría que sean autofinanciables orientados a la búsqueda de soluciones referente a temas de alimentación y nutrición, también cooperará en que las organizaciones usuarias del servicio incrementen su productividad y competitividad en el mercado.

Los servicios que se brinden serán: consulta nutricional a pacientes sanos o con diversas patologías, etiquetado nutricional, capacitación y/o entrenamiento de jueces sensoriales, educación alimentaria nutricional, capacitación de recurso humano en alimentación y nutrición y asesoría para servicios de alimentación; por lo que la población objetivo serán todas aquellas organizaciones ya sea

gubernamentales o no gubernamentales, empresas privadas y personas individuales que requieran de los diferentes servicios.

Fundamentos del Plan

Misión de la USAC

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.³ Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico⁴.

Visión de la USAC⁵

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental, con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados, para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica.

Misión de los proyectos auto financiables de la USAC

Misión

Promover y desarrollar la integración y vinculación de la Facultad con la sociedad guatemalteca mediante actividades continuas de docencia, servicio e investigación en respuesta a sus demandas y necesidades en los ámbitos de

³ Artículo 82 de la Constitución Política de la República de Guatemala

⁴ Artículo 2, Ley Orgánica de la USAC

⁵ Texto ampliado por la Comisión Específica nombrada para la formulación del Plan Estratégico USAC-2022, basado en la aprobación de la Visión de la USAC por el Consejo Superior Universitario.

aplicación de las carreras de ciencias químicas y biológicas, que comprenden la salud, el ambiente, la seguridad alimentaria nutricional y el desarrollo productivo.

Fines

Promover la integración de la Universidad con la sociedad guatemalteca a través de procesos continuos de experiencias de servicio, docencia e investigación.

Contribuir a transformar el ambiente biológico, físico y socio-cultural del país.

Vincular a los estudiantes con la comunidad en respuesta a las demandas de la sociedad, del desarrollo científico-tecnológico y del mercado de trabajo profesional, a nivel nacional y regional.

Políticas

Las políticas persiguen alcanzar la misión del Programa de Experiencias Docentes con la Comunidad, “promover y desarrollar la integración y vinculación de la Facultad con la sociedad guatemalteca mediante actividades continuas de docencia, servicio e investigación en respuesta a sus demandas y necesidades en los ámbitos de aplicación de las carreras de las ciencias químicas y biológicas, que comprenden la salud, el ambiente, la seguridad alimentaria nutricional y el desarrollo productivo”.

Las políticas, se fundamentan en el marco de los fines institucionales establecidos por la Constitución de la República art. 82; en la política general de la Universidad, “el desarrollo e implementación de los programas de Experiencias Docentes con la Comunidad y el Ejercicio Profesional Supervisado en todos los currículo de estudios” Punto Sexto del Acta 1142 del Consejo Superior Universitario de su sesión celebrada el 9 de marzo de 1972 y en el reglamento

general y normativos específicos del Programa de Experiencias Docentes con la Comunidad –EDC-.

Enfoque y principios del Plan de Desarrollo del CEAAN

Principios

- ❖ Ética
- ❖ Honestidad
- ❖ Eficiencia
- ❖ Eficacia
- ❖ Empatía
- ❖ Respeto
- ❖ Sostenibilidad
- ❖ Participación

AREAS DE DESARROLLO

Líneas estratégicas

En concordancia con las líneas estratégicas del Plan Estratégico USAC 2022, se proponen las principales líneas de acción en donde debe centrarse el accionar del CEAAN las cuales se mencionan a continuación:

Análisis y enriquecimiento del marco filosófico del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Análisis y elaboración de estrategias y estudios de mercado para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Reorganización administrativa del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Elaboración de marco administrativo y financiero del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Fortalecimiento del aporte social del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- a la comunidad.

Escenario

El CEAAN, en el contexto del quehacer como institución formadora de profesionales de nutrición en los campos de su desempeño: clínica, industria, servicios de alimentación, etc., enfrentará retos en un escenario similar al presente, toda vez que los factores determinantes no cambien ni varíen en el tiempo. De acuerdo con Purcallas, D. (1992) en su libro Transformación Estratégica en Recursos Humanos en Salud y asumiendo que la visión prospectiva de las situaciones y del entorno requiere de un nivel de claridad en el análisis situacional, totalmente al margen del entendible, pero no por ello, menos dañino para el análisis, reflejo humano de persuadir la realidad justificando errores, es posible comprender que los problemas en las áreas siguientes, pueden persistir en el tiempo y su complejidad para un abordaje factible, requiera entonces de medidas drásticas a partir del presente Plan de Desarrollo.

Análisis del entorno

A continuación se presenta un análisis de todos aquellos factores externos que tienen una influencia significativa sobre ella y que no se pueden controlar.

Entorno económico. Guatemala posee una amplia diversidad socio-económica y cultural, lo cual le brinda muchas oportunidades, también posee características climáticas, sociales y económicas que puede ser explotadas sostenidamente. La población está conformada en 95% por habitantes por debajo de los 65 años, por lo que denota ser una población joven y con gran potencial para el trabajo. De la región centroamericana, Guatemala posee la economía más voluminosa y la que genera mayor movimiento de recursos, aunque los altos índices de desigualdad se acentúan en el leve crecimiento en los indicadores de Desarrollo Humano.

La situación de inseguridad en la actualidad conlleva costos económicos muy abrumadores para el País, que equivale a 7.7% del PIB.

El sector nutrición como tal, se encuentra en pleno desarrollo, tanto en área urbana, como en el área rural. Durante la década de los años 60's se formó la Asociación de Nutricionistas de Guatemala –ANDEGUAT-, que existe como una asociación de carácter gremial, no lucrativo, construido por las y los nutricionistas de Guatemala, lo cual fue un paso más para consolidar y mejorar el ejercicio profesional de las y los nutricionistas.

Debido a que este sector recobró una alta demanda en los últimos años, se hace difícil encontrar resultados y datos sectoriales económicos. Sí se sabe que se trata de un sector que desde su nacimiento está en plena expansión y desde hace algunos años, el mercado de la nutrición atraviesa uno de sus mejores momentos y tiene ante sí un futuro prometedor.

Entorno social. El país se ha caracterizado con altos niveles de pobreza, indicadores sociales rezagados y un grado extremo de desigualdad, aunque se ha logrado mantener indicadores macroeconómicos estables, y el nivel de ingresos per cápita es bastante bajo y heterogéneo.

El CEAAN contribuye al entorno social del país, y lo realiza través de la excelencia en cuanto a calidad en los servicios que produce por un bajo costo, sin limitarse a objetivos puramente económicos, sino tomar en cuenta aspectos sociales donde se beneficie el país.

Mercado de Servicios. El CEAAN es una organización que se ubica dentro del sector de servicios, el cual es un sector estratégico de la economía, que se encuentra en constante crecimiento. El servicio que ofrece el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- va dirigido a todas aquellas instituciones de

la salud relacionadas con la nutrición y a toda la población general, pero principalmente con ingresos limitados, y del área urbana.

En el CEAAN también se proporcionan en la actualidad servicios de educación alimentario nutricional a diversas instituciones, apoyo a empresas en cuanto etiquetado de alimentos, capacitación o entrenamiento de jueces sensoriales, entre otras.

Clínica Dietética. Brinda consejería nutricional y dietética individual, tratamiento y soporte nutricional a pacientes sanos o que presenten alguna enfermedad. Adicionalmente, se formula tratamiento para instituciones o para el cuidado del hogar (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Los servicios de la Clínica del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- están dirigidos a la población en general, debiendo únicamente solicitar cita con un mes de antelación, debido a que es el tiempo que generalmente se mantiene ocupado con citas, haciendo imposible obtener atención antes de ese tiempo.

Las personas que asisten a la clínica generalmente presentan las siguientes características, según los registros existentes: ingesta de calorías por debajo de las Recomendaciones Dietéticas Diarias (RDD's); y parte de estas calorías proviene de alimentos no nutritivos, son principalmente personas con sobrepeso y obesidad, se observa que la mayoría de las personas que asisten al CEAAN poseen niveles de grasa corporal elevados; aun teniendo un estado nutricional normal (según IMC), la mayoría de pacientes presentan enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con el sobrepeso (casi en el 50%). Por lo que la labor del profesional nutricionista es vital para mejorar el estado nutricional de la población atendida.

Otras actividades que se desarrollan en el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- son: apoyo en la elaboración de normas de atención sobre sistemas de referencia; apoyo en la elaboración de protocolos de atención estableciendo criterios, indicadores y tratamientos por patología; material educativo para cooperar en la educación y orientación para las diferentes patologías; asesoramiento de prácticas y tesis de estudiantes; desarrollo de investigación y apoyo en la promoción, divulgación y autogestión de la clínica dietética (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Asesoría a instituciones (ONG's y OG's) o empresas. El CEAAN asiste durante la formulación, ejecución y evaluación de proyectos y programas sobre: nutrición comunitaria apoyando en el diagnóstico y evaluación del estado nutricional de grupos de población, promoción de la salud y educación alimentario nutricional, alimentación complementaria y diseño y desarrollo de material educativo en nutrición; ciencias de alimentos en la formulación y mejoramiento de productos nutricionales, evaluación sensorial y etiquetado nutricional; gerencia de servicios de alimentación y nutrición; capacitación de recursos humanos en alimentación y nutrición e investigación en alimentación y nutrición. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

También se realizan actividades con otras dependencias de la Universidad de San Carlos, tales como Bienestar Estudiantil, Farmacia Universitaria, Centro Guatemalteco de Información de Medicamentos -CEGIMED-, medios de comunicación como Radio Universidad, entre otras.

El Centro de Asesoría y Alimentación y Nutrición –CEAAN- cuenta con una Licenciada en Nutrición que atiende en un horario de 7:00 a 12:00 horas. Adicionalmente es asignado un estudiante de EPS, el cual debe cumplir con un horario de 7:00 a 15:00 horas. (Documento inédito, Escuela de Nutrición –USAC-).

Entre sus principales competidores podemos mencionar a: Eventos Católicos, Casa del Diabético, Casa Central, y Liga Guatemalteca del Corazón, Less quienes tienen la oportunidad de brindar servicios similares a los del centro especialmente en cuanto atención clínica.

Las organizaciones que pueden sustituir a los servicios que brinda el CEAAN son: Liga de la obesidad, CAEN (Centro de Atención y Educación nutricional de la Universidad del Valle de Guatemala) APROFAM y clínicas particulares atendidas por una nutricionista, teniendo estos como competencia principal el tiempo de re consulta más cercano al CEAAN pero como desventaja poseen un costo más elevado.

Dadas las características de los usuarios y el precio de los servicios brindados, el poder de negociación es bajo, sin embargo existe la posibilidad de que alguno de los competidores actuales o a futuro pueda ofrecer mejor servicio a costos más bajos y forzar una baja de precios como una forma de competir. Al respecto es necesario recordar que el objetivo del CEAAN no es la rentabilidad sino brindar un servicio accesible a la población de escasos recursos. El análisis socioeconómico de la población usuaria permitió identificar que un alto porcentaje se ubica en un nivel socioeconómico medio. Este es un aspecto que amerita un análisis a mayor profundidad por su relación estrecha con el control de costos de funcionamiento.

Es importante mencionar que el grado de competencia que existe es elevado ya que algunos centros se encuentran muy bien posicionados como Liga de la Obesidad, Liga Guatemalteca del Corazón, entre otras dentro del mercado y poseen estrategias de mercadeo agresivas lo cual es necesario prestarle atención en función de la sostenibilidad del CEAAN.

Líneas Estratégicas

Línea estratégica: Análisis y enriquecimiento del marco filosófico del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Objetivo Estratégico: Diseñar, explicar y aplicar el marco filosófico al personal Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Descripción: El personal que labora dentro del CEAAN deberá hacer suyo el marco filosófico y tomarlo como referencia para desarrollar cada una de sus actividades. Cada uno de los colaboradores deberá analizar y enriquecer la misión, visión y el escenario futuro del CEAAN.

Iniciativa Estratégica:

Proporcionar mecanismos para el equipo de trabajo para incentivarlos e invitarlos a considerar como desearían que fuera el CEAAN en el futuro y las posibilidades que ofrece para el desarrollo del marco filosófico.

Desarrollar el diálogo para intercambiar puntos de vista en la elaboración y/o modificación de la misión, visión, valores y escenario futuro del CEAAN. Vincular al equipo de trabajo con la visión, misión y valores.

Como parte del presente trabajo se hace la siguiente propuesta de marco filosófico como punto de partida del plan de desarrollo. El mismo debe ser sometido al escrutinio público y aprobación de las instancias correspondientes.

Misión

Ser el centro de asesoría en alimentación y nutrición, responsable de participar en el desarrollo integral del país por medio de apoyo a la formación de recurso humano en el área de Nutrición, mediante la

realización de investigación y extensión para contribuir sistemáticamente al conocimiento, prevención y solución de los problemas nacionales en materia de nutrición, con competencia, ética, honestidad y responsabilidad social.

Visión

Ser el centro de asesoría en alimentación y nutrición líder que cuente con un equipo de nutricionistas altamente calificadas y comprometidas, que provean a la sociedad guatemalteca servicios profesionales con calidad humana, espíritu de servicio, ética y actitud de trabajo en equipo, en los campos de salud, ambiente e industria, capaces de construir soluciones que ayuden a prevenir y resolver oportunamente los problemas nacionales en las áreas de su competencia.

Políticas

De calidad:

Mantener un firme compromiso de excelencia con los usuarios para satisfacer sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, responsabilidad y un buen desarrollo de nuestro recurso humano, así como un compromiso de constante mejora para obtener los resultados esperados.

De servicio:

Compromiso firme con el servicio a los usuarios, en las diferentes áreas de trabajo
Cumplir con el trabajo acordado en cuanto a tiempo y tratando de exceder las expectativas esperadas.

Coherencia absoluta entre el servicio que se ofrece y lo que se brinda.

Compromiso sincero y permanente de practicar una relación honesta y confiable con nuestros usuarios

Línea estratégica: Análisis y elaboración de estrategias y estudios de mercado para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Objetivo Estratégico: Establecer mecanismos que conlleven dar a conocer e iniciar la promoción y venta de servicios

Descripción: El CEAAN promoverá que las instancias responsables, gestionen la asignación de fondos necesarios para la realización de estudios de mercado del campo profesional, así como la demanda de servicios que se requieren, con el propósito de ajustar los planes de trabajo a las necesidades de la sociedad guatemalteca.

Resultados esperados	Líneas de trabajo	Responsable	Temporalidad
Posicionamiento del CEAAN en el área de su competencia	Promoción de servicios en medios de comunicación masiva Diseño de material promocional Estudios de mercado Participación en actividades científicas	Encargado del CEAAN	Primeros dos años de implementado el plan

Línea estratégica: Sistematización de los procesos internos de funcionamiento del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición -CEAAN-

Objetivo Estratégico: Actualizar y modificar los procesos internos de funcionamiento del CEAAN

Descripción: Se iniciará un proceso de modernización y reestructuración para mejorar la utilización de los recursos según los objetivos del CEAAN. Se deberá plantear de manera funcional, ágil, flexible y efectiva.

Resultados esperados	Líneas de trabajo	Responsable	Temporalidad
Reorganización de los procesos internos de funcionamiento del CEAAN	Diseño de manual de puestos, asignando las funciones y obligaciones de los colaboradores Diseño de reglamento de trabajo Elaborar y aplicar un programa de administración personal tomando en cuenta el reclutamiento, selección, inducción y desarrollo Diseño de manual de procedimientos de las actividades, incluyendo desde la captación de proyectos hasta la entrega final del mismo.	Encargado del CEAAN	Primer año de iniciado el Plan

Línea estratégica: Definición del marco operativo-financiero del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Objetivo Estratégico: Concretar el marco operativo-financiero del CEAAN

Descripción: Las personas responsables del funcionamiento, deberán diseñar marcos operativos-financieros en los cuales se establezca una relación de uno a uno entre los miembros del equipo de trabajo y que se propicie un funcionamiento ágil, flexible, eficiente y eficaz de la administración organizacional para la sostenibilidad de las funciones básicas de la misma.

Resultados esperados	Líneas de trabajo	Responsable	Temporalidad
Concretar el marco operativo-financiero del CEAAN	Gestión ante las instancias correspondientes para el desarrollo del marco operativo-financiero, según las necesidades del CEAAN Establecer metas de logro de acuerdo al marco operativo Gestionar la asignación de recursos para cumplir con el objetivo, en concordancia de las políticas institucionales	Encargado del CEAAN	Primer y segundo año de implementado el Plan.

Como un valor agregado se sugiere un boceto de diseño de distribución para la clínica de Nutrición que deberá ser evaluada y rediseñada por los profesionales responsables, según las necesidades y espacio con el que se cuente (Ver anexo 1).

Línea estratégica: Fortalecimiento del aporte social del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN- a la comunidad

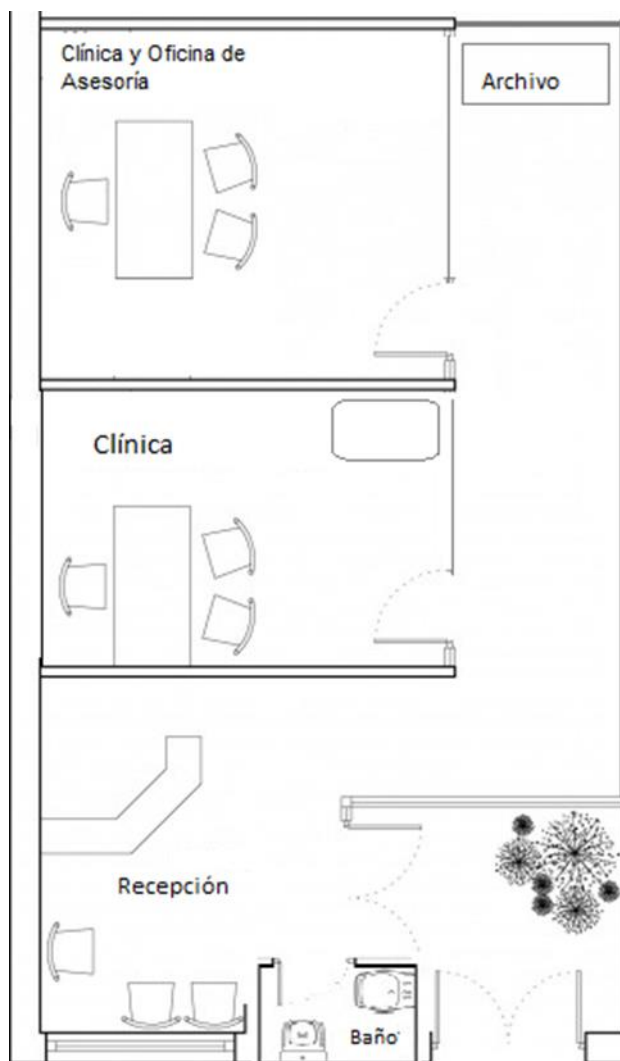
Objetivo Estratégico: Fortalecer la vinculación universidad-sociedad como parte del compromiso del mandato institucional.

Descripción: El CEAAN, deberá velar por la actualización, ampliación y mejoramiento de los recursos para la generación de productos y prestación de servicios. Para tal efecto, deberá mantener y fortalecer una relación permanente y actualizada con los diferentes sectores sociales para atender sus requerimientos y necesidades.

Iniciativa Estratégica: El impacto económico en la comunidad donde se sitúa el CEAAN creará nuevas fuentes de empleo para futuros profesionales lo cual contribuyen a mejorar la economía de nuestro país. También la audiencia o población objetivo podrá optimizar su recurso económico en cuanto a la selección y consumo de alimentos lo cual causará un Impacto social para mejorar el bienestar y calidad de vida de las poblaciones o comunidades a atender.

Anexos

Anexo 1: Distribución del inmueble del CEAN



Este boceto es una sugerencia gráfica sin escala para el acondicionamiento del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAN-, queda sujeta a ser evaluada por los profesionales responsables del diseño y construcción del inmueble.

Discusión de Resultados

La situación actual del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición (CEAAN), de la Escuela de nutrición –USAC-, evidencia algunos factores que inciden en su debilitamiento como lo es una necesidad de diseño y socialización de un marco filosófico, de una forma dinámica y que se adapte a las necesidades según el escenario que presente el mismo, también es necesario crear un orden o una clasificación de los procesos internos ya que el –CEAAN- carece de los mismos. Con esto se logrará tener una mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo del mismo repercutiendo positivamente en una mejora en cuanto a calidad de atención y así brindar una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios. Aunque en la entrevista realizada a los usuarios de los servicios se destaca como competencia principal que el nivel de atención es totalmente profesional e individualizado para cada uno de los tratamientos nutricionales que se ofrecen, por lo que los usuarios manifiestan sentirse satisfechos.

La carencia de una estrategia de marketing, incide en que el –CEAAN- no logre aumentar su sostenibilidad, ya que esto apoyaría a la venta de nuevos servicios y los servicios existentes continúen vendiéndose y lograr aumentar los ingresos. Es importante mencionar que el precio de consulta es una de las principales fortalezas competitivas que posee la clínica ya que en el mercado los precios son más elevados. La calidad y precio del servicio son las principales ventajas que lo distinguen del mercado, ya que es de bajo costo y de alta calidad, siendo brindado el servicio por personal altamente capacitado y calificado.

Se identificó que es necesario establecer y definir el marco operativo-financiero del –CEAAN-, que se desarrollen los pasos y acciones de manera adecuada para que los responsables del manejo financiero logren que éste sea de forma eficiente, efectiva y oportuna para optimizar los recursos y lograr aumentar la rentabilidad del mismo y así lograr expandir los servicios que ofrece el centro. Aunque para

extender los servicios se deben ampliar las instalaciones ya que el espacio físico es reducido y se encuentra en condiciones no atractivas según opinión de los usuarios del mismo; por lo que se debe buscar una climatización adecuada de las instalaciones de manera más moderna y con impacto visual.

Es importante crear alianzas estratégicas para fortalecer los aportes sociales del –CEAAN- a la comunidad.

Respecto a la propuesta de plan de desarrollo, se debe mencionar que son lineamientos generales y estratégicos, y queda a criterio de los responsables plasmar en los planes operativos anuales el avance progresivo del mismo en función de la visión propuesta para un periodo de cinco años.

Conclusiones

Se analizó la situación del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-, haciendo uso de las siguientes herramientas de análisis organizacional: análisis de las Fuerzas de Porter, análisis FODA, 7 eses de Mc Kinsey y diagrama de Ishikawa.

Se identificaron por medio del Diagrama de Ishikawa las posibles causas que provocan que el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición no sea auto sostenible y la demanda de servicios sea escasa.

Se analizó la información recolectada por los diferentes medios haciendo uso de estadística descriptiva, resaltando los datos más relevantes.

Se identificaron las principales ventajas competitivas que posee el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-

Se identificaron las principales líneas de trabajo en las cuales se basará la propuesta de plan de desarrollo para el Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-.

Se diseñó una propuesta de plan de desarrollo orientado al crecimiento positivo dentro del mercado y lograr así un desarrollo sostenible del Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición lo cual fue el objetivo central del presente estudio.

Recomendaciones

Al responsable del –CEAAN-:

Se recomienda hacer alianzas estratégicas con otros servicios complementarios, como otros profesionales de la salud, entre otros.

Realizar alianzas con empresas y de esta manera tener la oportunidad de ofrecer los diferentes servicios del CEAAN y por tanto ampliar la oferta de servicios y no limitar al CEAAN a tan solo las personas que lleguen a la clínica.

Utilizar las herramientas de mercadeo de manera constante y ajustarlas a las necesidades que se presenten.

Realizar estudios socio-económicos a los usuarios de la clínica y ajustar la tarifa.

A la nutricionista responsable de la clínica nutricional:

La clínica debe trabajar con un concepto de calidad y atención al cliente, ya que es la característica más importante mencionada por los usuarios entrevistados.

Revisar y reevaluar el plan de desarrollo ya que con el avance del tiempo y durante el desarrollo del plan, pueden surgir cambios o modificaciones necesarios de realizar al mismo.

Referencias

- Baena, E.; Sánchez, J.; Montoya Suarez, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Revista Scientia Et Technical*. 23:26-35.
- Campoy, D. (2006). *Gestión Emprendedora. Estrategias y Habilidades para el Emprendedor*. España: Ideaspropias Editorial.
- Dalmau, J. y Vicente, O. (1997). *Análisis Estratégico de Sectores Industriales*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Documento Inédito. (s.a.) Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Nutrición. Centro de Asesoría en Alimentación y Nutrición –CEAAN-.
- Fernández, J. (2000). Cinco Fuerzas de Porter [on line]. (s.f.). Recuperado de: <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-19-25.html>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes Para Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hiam, A. y Wise, K. (1997). *Guía del Emprendedor*. México: Prentice Hall.
- Hill, C. (2000). *Administración Estratégica*. México: Edit. Mc Graw-Hill.

- Kushell, J. (2001). Solo para Emprendedores. México: Editorial Grupo Norma.
- Miranda, J. (2005). Gestión de Proyectos: evaluación financiera económica-social-ambiental. (5a. ed.) Colombia: MM Editores.
- Navarro, J. ¿Qué son las fuerzas de Porter? [on line], 2009 [consultado en agosto 27 de 2012] Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-las-fuerzas-de-porter>
- Nogueira, D; Nogueira, C.; Medina, A. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- O'Shaugnessy, J. (1994). Marketing Competitivo: un enfoque estratégico. España: Ediciones Diaz Santos.
- Pierri, A. (2007). Plan de negocios para la creación de un salón de fiestas infantiles en la ciudad de Guatemala. (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala
- Robles, A. y Alcérreca, J. (2000). Administración, un enfoque interdisciplinario. México: Editorial Prentice Hall.
- Romero, A. y González, C. (2006). Condiciones generales de competencia en Guatemala. Chile: Naciones Unidas.
- Sánchez Lozano, A. y Delgado, H. (1997). El Plan de Desarrollo del Emprendedor. México: McGraw Hill.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Coordinadora General de Cooperación.
(s.f). Cartera de Proyectos, Convenios y Becas de la USAC, Periodo Julio
2002 - Junio 2003. Guatemala: Editorial Universitaria.

Anexos

Entrevista semi-estructurada a actores clave

Información General

¿Cuándo inicio a funcionar el CEAAN?

¿Quiénes conforman su clientela?

¿Cuáles son los servicios que presta actualmente el CEAAN?

¿Posee el CEAAN misión, visión y metas?

Equipo de trabajo y ambiente de laboral

¿Cuántas personas tienen contratadas actualmente?

¿Cómo califica el ambiente laboral?

¿Capacita a su personal?

¿Posee manuales de puestos para una mejor integración del recurso humano?

Área de Clínica

¿El mobiliario y equipo es adecuado y suficiente?

¿Los empleados se presentan adecuadamente para el desempeño de sus labores?

Aspectos diferenciales y personales del CEAAN

¿Por qué cree que sus clientes (pacientes) lo prefieren?

¿Cuáles centros de atención nutricional o clínicas nutricionales considera usted su principal competencia?

Atención al cliente o pacientes

¿Cómo cataloga la atención brindada en el CEAAN?

¿Realiza usted encuestas a sus pacientes para evaluar el desempeño de servicio y calidad?

Estrategias de Mercadeo y Economía del Servicio

¿Cómo considera la afluencia de pacientes durante la semana?

¿Cuáles son los días más concurridos?

¿Cuál es la hora donde se atienden la mayor cantidad de pacientes?

¿Hacen uso de alguna estrategia de mercadeo?

Debido a la situación de nuestro país, se ha visto afectado en cuanto al número de pacientes atendidos?

Herramienta de Porter

¿Cuáles son las clínicas de nutrición o centros nutricionales que cree usted son su principal competencia?

¿Cuáles son las características que cree usted que posee la competencia?

¿Cómo considera usted....

Amenazas de nuevos competidores

Rivalidad entre competidores

¿El precio de la consulta es parecido al de otras clínicas?

¿Cuál es la relación entre precio y calidad que ofrecen otras clínicas o centros?

¿Existen otras clínicas o centros de nutrición cercanos al suyo y que el cliente o paciente pueda preferirlo? (Si contestó sí siga a la siguiente pregunta)

¿Cree usted que lo prefiere por?

Nuevas competencias

¿Cuáles son las principales diferencias de los servicios que ustedes ofrecen en comparación de otros?

¿Qué es lo que lo destaca a usted en comparación de sus competidores?

Herramienta FODA

Fortalezas:	Oportunidades:

Debilidades:	Amenazas:

Guía de análisis externo (herramienta de Porter)

¿Cuáles son las clínicas de nutrición o centros nutricionales que son la principal competencia y podrían sustituir el servicio?

¿Cuáles son las características que posee la competencia?

Amenazas de nuevos competidores:

Rivalidad entre competidores:

¿El precio de la consulta es parecido al de otras clínicas?

¿Cuál es la relación entre precio y calidad que ofrecen otras clínicas o centros?

Tiempo entre cada re-consulta:

¿Existen otras clínicas o centros de nutrición cercanos al suyo y que el cliente o paciente pueda preferirlo? (Si contestó sí pase a la siguiente pregunta)

¿Cree usted que lo prefiere por?

Nuevas competencias

¿Cuáles son las principales diferencias de los servicios que ofrecen en comparación de otros?

¿Qué es lo que lo destaca en relación de los competidores?

Encuesta de satisfacción para usuarios



Fecha: _____

Quisiéramos unos minutos de tu tiempo para realizarte algunas preguntas que nos puedan permitir realizar mejoras en la organización, por lo que requerimos de tu sinceridad. Esta información solo será utilizada para estos fines.

¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de la Clínica Nutricional? (Marque con un "X")

ATRIBUTO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Atención					
Calidad de Servicio					
Factor tiempo entre cada re-consulta					
Trato amable y cortesía					
Buen porte y aspecto					
Relación entre Precio y Calidad					
Instalaciones					

¿Cómo se siente usted de manera general al salir de una de nuestras instalaciones?

___ Generalmente satisfecho ___ En ocasiones satisfecho ___ Generalmente insatisfecho

¿Cuáles cree usted que son los principales aspectos negativos de la Clínica Nutricional?(Mencionar 3)

Si tuviera que asistir a otra clínica nutricional a cual(es) asistiría (Mencionar 3)

¿El precio de la consulta es parecido al de otras clínicas? SI _____ NO _____

Si su respuesta es sí, no conteste la siguiente pregunta

Porque? Es más alto: _____ Es más bajo _____

Cuando usted no asiste a su cita es debido a: Se le olvida _____ Prefiere ir a otro centro/clínica _____

Precio _____ Tiempo para la re-consulta muy lejano _____ Otro: _____

Comentario para mejoras de servicio

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Matriz de vaciado de información y tabulación

ATRIBUTO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA	PESIMA
Atención					
Calidad de Servicio					
Factor tiempo entre cada reconsulta					
Trato amable y cortesía					
Buen porte y aspecto					
Relación entre Precio y Calidad					
Instalaciones					

Encuesta de satisfacción para usuarios

1. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de la Clínica Nutricional?

2. ¿Cómo se siente usted de manera general al salir de una de nuestras instalaciones?

Generalmente satisfecho	En ocasiones satisfecho	Generalmente insatisfecho

3. ¿Cuáles cree usted que son los principales aspectos negativos de la Clínica Nutricional?

4. ¿Si tuviera que asistir a otra clínica nutricional a cual(es) asistiría? Nutricional?

5. ¿El precio de la consulta es parecido al de otras clínicas?

SI	NO

Si su respuesta es no, conteste la siguiente pregunta, Porque?

El precio de las otras clínicas es más alto	El precio es de las otras clínicas es más bajo

6. Cuando usted no asiste a su cita es debido a:

Se le olvida	Prefiere ir a otro centro/clínica	Precio	Tiempo para la reconsulta muy lejano	Otro

14.5 Cálculo de la muestra para una población infinita.

$$n = \frac{(Z^2 * p * q)}{E^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Z² = Número de error estándar. Valor Z = 1,96 (para un margen de confianza del 95 %).

p = Proporción de ocurrencia.

q = Proporción de fracaso.

E = Error de muestreo.

Siendo:

P = 80%

q = 20%

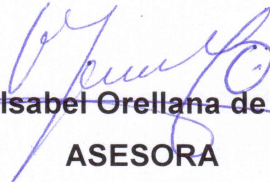
E = 10%

$$n = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{(0,614656)}{(0,01)} = 61$$



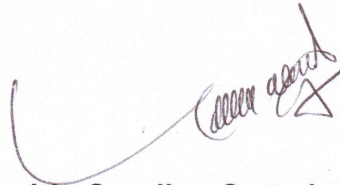
Mónica Violeta Barro Peralta

AUTORA



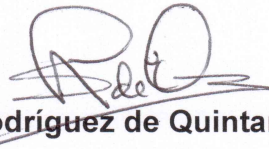
Dra. María Isabel Orellana de Mazariegos

ASESORA

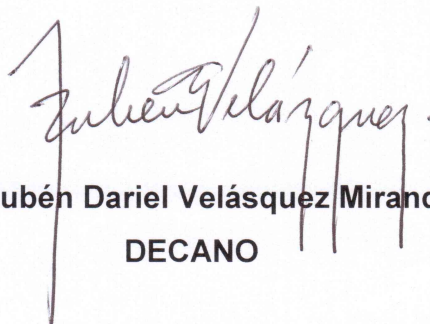


Licda. Iris Carolina Cotto Leiva

ASESORA



MSc. Silvia Rodríguez de Quintana
DIRECTORA ESCUELA DE NUTRICIÓN



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO