



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE  
PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA**

**Iván Elder Mejía**

Asesorado por la Inga. Nusly Danira Rodas Maldonado

Guatemala, febrero de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE  
PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**IVÁN ELDER MEJÍA**

ASESORADO POR LA INGA. NUSLY DANIRA RODAS MALDONADO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo Roque García
EXAMINADOR	Ing. Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Miriam Patricia Rubio de Akú
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, 19 mayor de 2008.

Iván Elder Mejía

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE  
PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, 19 mayor de 2008.

  
Ivan Elder Mejia

Director Ingeniero José Francisco Gómez Rivera  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Respetable Ingeniero Gómez Rivera:

Por este medio de la presente, hago de su conocimiento que el estudiante Iván Elder Mejía, quien se identifica con el número de carné 199416525, cuyo Trabajo de Graduación, fue el proyecto **PLANEACION ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA**, llevada a cabo para el departamento de administración del Hospital Familiar, realizó de manera satisfactoria, los cambios que le fueron propuestos por mi persona, llegando así a la culminación del presente trabajo.

Sin otro particular agradezco la atención a la presente.

Atentamente:

  
Inga. Nussy Danira Rodas Maldonado  
Asesora de Trabajo de Graduación

*Nussy Danira Rodas Maldonado  
Ingeniera Industrial  
Colegiado No. 237*

**FACULTAD DE INGENIERIA**

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA**, presentado por el estudiante universitario **Iván Elder Mejía**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2009.

**MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS**  
**INGENIERA INDUSTRIAL**  
COL. No. 4.074

/mgp

**FACULTAD DE INGENIERIA**

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA**, presentado por el estudiante universitario **Iván Elder Mejía**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2009.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE SALUD EN LA INICIATIVA PRIVADA.**, presentado por el estudiante universitario **Iván Elder Mejía**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, febrero de 2009.



/cc

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**DIOS**

**Por su manifestación en mi y su inmensa misericordia.**

**A Él sea solo la Gloria y la Honra debida a su nombre**

**ACTO QUE DEDICO A:**

**MI MADRE: CELIA MEJÍA SACOR**

**MIS HERMANAS: ANA MEJÍA  
CLAUDIA MEJÍA  
SARA MEJÍA**

**MIS AMIGOS: DE LA VIDA, DE LA USAC, DE LA IGLE Y A  
TODOS LOS QUE HAN MARCADO UNA  
HUELLA EN MI. A TODOS ELLOS GRACIAS.**

**LA IGLESIA PUERTA DEL CIELO**

**LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEAMALA**

**AL SAE /SAP Muy especialmente a Vilma del Cid**

**HOSPITAL FAMILIAR Dr. Edison De León y Dr. Luis Zúñiga**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	VII
<b>GLOSARIO</b> .....	IX
<b>RESUMEN</b> .....	XI
<b>OBJETIVOS</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XV
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Ubicación.....	2
1.1.2. Historia.....	2
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Organización.....	3
1.1.5.1. Organigrama.....	6
1.2. Planeación estratégica.....	7
1.2.1. Definición.....	7
1.2.2. Ventajas competitivas.....	8
1.3. Determinación de los objetivos.....	9
1.4. Plan operativo.....	9
1.5. Evaluación de la planeación estratégica.....	11
1.6. Metodología de la evaluación.....	12
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1. Entorno difuso.....	13
2.1.1. Tendencias.....	13
2.1.2. Entorno legal.....	14
2.1.3. Entorno político.....	14

2.1.4. Macroeconomía.....	15
2.2. Entorno cercano.....	16
2.2.1. Clientes.....	16
2.2.2. Proveedores .....	17
2.2.3. Intensidad competitiva.....	17
2.3. Amenazas identificadas.....	18
2.4. Oportunidades identificadas.....	19
2.5. Análisis de la organización.....	20
2.5.1. Datos básicos de la organización.....	21
2.5.2. Estructura organizacional .....	21
2.5.2.1. Puestos.....	21
2.5.2.2. Características emocionales de los puestos.....	22
2.5.2.3. Cultura organizacional.....	22
2.5.2.4. Clima organizacional.....	23
2.6. Forma de planificación.....	23
2.7. Estrategias desarrolladas hasta la fecha.....	24
2.8. Fortalezas.....	24
2.9. Debilidades .....	37

### **3. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

3.1. Decisiones estratégicas.....	39
3.2. Estrategia.....	44
3.3. Evaluación de las capacidades de la organización.....	54
3.4. Recursos actuales .....	54
3.5. Brechas de recursos.....	55
3.6. Plan de acción.....	55
3.6.1. Plan operativo.....	57
3.6.1.1. Temas estratégicos.....	57

3.6.1.2.	Objetivos estratégicos.....	57
3.6.1.3.	Indicadores.....	59
3.6.1.4.	Estrategias.....	60
3.6.1.5.	Actividades.....	61
3.6.1.6.	Fechas de inicio.....	79
3.6.1.7.	Fecha de finalización.....	79
3.6.1.8.	Responsable.....	80
3.6.2.	Presupuesto .....	80
3.6.2.1.	Egresos.....	82
3.6.2.2.	Ingresos.....	82
3.7.	Cronograma de implementación .....	83
3.7.1.	Diagrama de Gantt.....	83
3.8.	Costos.....	90
3.9.	Plan de fortalecimiento interno.....	90
3.9.1.	Desarrollo organizacional .....	91
3.9.2.	Evaluación de la estructura organizacional.....	92
3.9.3.	Inducción y entrenamiento.....	92

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

4.1.	Gerencia.....	93
4.1.1.	Informar.....	93
4.1.2.	Sensibilizar.....	94
4.1.3.	Evaluar el beneficio.....	94
4.1.4.	Implementar .....	95
4.1.5.	Involucrarse.....	96
4.2.	Colaboradores.....	96
4.2.1.	Informar.....	97
4.2.2.	Capacitar.....	97

4.2.3. Involucrar.....	98
4.3. Incentivos.....	98
4.3.1. Económicos .....	103
4.3.2. No económicos.....	103
4.4. Diseño de documentos informativos.....	104
4.5. Talleres para implementar la planeación estratégica .....	104
4.6. Creación de comité para inducción y resolución de dudas.....	104
4.6.1. Selección de integrantes.....	105
4.6.2. Inducción.....	105
4.6.3. Participación en el proceso.....	106
<b>5. SEGUIMIENTO .....</b>	<b>109</b>
5.1. Plan de evaluación.....	109
5.1.1. Indicadores de avance.....	109
5.1.2. Evaluar las estrategias.....	111
5.2. Monitoreo del cumplimiento de objetivos.....	111
5.2.1. Metodología .....	112
5.2.2. Diagnostico de la empresa.....	113
5.2.2.1. Diagnostico del cumplimiento de objetivos.....	122
5.2.2.2. Diagnostico de la participación de mercado.....	123
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>129</b>
<b>APÉNDICES</b>	
<b>I. Evaluación del Macroambiente.....</b>	<b>131</b>
<b>II. Evaluación del Microambiente.....</b>	<b>132</b>
<b>III. Matriz AODF.....</b>	<b>133</b>
<b>IV. Objetivos estratégicos.....</b>	<b>134</b>

<b>V. Plan de acción.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>CRM.....</b>	<b>137</b>





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### Figuras

1. Organigrama.....	6
2. Estrategia ambiente agradable.....	83
3. Estrategia ambiente agradable.....	83
4. Estrategia ambiente agradable.....	83
5. Estrategia ambiente agradable.....	84
6. Estrategia camino seguro.....	84
7. Estrategia camino seguro.....	84
8. Estrategia camino seguro.....	85
9. Estrategia camino seguro.....	85
10. Estrategia camino seguro.....	85
11. Estrategia camino seguro.....	86
12. Estrategia el servicio.....	86
13. Estrategia el servicio.....	86
14. Estrategia el servicio.....	86
15. Estrategia el servicio.....	87
16. Estrategia ingresemos más.....	87
17. Estrategia ingresemos más.....	88
18. Estrategia ingresemos más.....	88
19. Estrategia ingresemos más.....	88
20. Estrategia mejora interna.....	89
21. Estrategia mejora interna.....	89
22. Estrategia mejora interna.....	89

## Tablas

I	Matriz AOD.....	41
II	Matriz AOF.....	42
III	Matriz AODF.....	42
IV	Matriz para establecer objetivos estratégicos.....	43
V	Niveles socioeconómicos de Guatemala.....	44
VI	Niveles socioeconómicos de Guatemala.....	45
VII	Niveles socioeconómicos de Guatemala.....	46
VIII	Niveles socioeconómicos de Guatemala.....	47
IX	Plan de acción primera parte.....	56
X	Plan de acción segunda parte.....	56
XI	Egresos.....	82
XII	Costos de la Implementación.....	90

## GLOSARIO

<b>Amenazas</b>	Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
<b>Debilidades</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
<b>Diagnóstico estratégico</b>	Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.
<b>Diagnóstico externo</b>	Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.
<b>Estrategias</b>	Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
<b>Fortalezas</b>	Son las actividades o los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

<b>Misión</b>	Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.
<b>Planeación</b>	Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
<b>Visión</b>	Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

## RESUMEN

Las estadísticas demuestran que en Guatemala, el 90% de las empresas fracasan el primer año y la mayoría de ellas, es por falta de planificación. De estas empresas, algunas sobreviven dentro del mercado al que pertenecen, pero no se observan crecimientos significativos en ellas y las demás, prefieren salir del mercado por no soportar la presión.

Conociendo la situación que presenta la empresa "Hospital Familiar", se concluyó que lo mejor para ella, es la realización de una planeación estratégica que le permita mejorar su rentabilidad dentro de la industria de la salud. Se analizó su macro y micro ambiente por medio de un análisis FODA para determinar las estrategias y que objetivos estratégicos debe formular.

Si esta empresa no define lo que desea para su futuro, seguramente continuará conformándose con los pequeños cambios que logre, por lo que se diseñó una planeación estratégica. Para utilizar los recursos de una forma óptima.

Al implementar la planeación estratégica a ésta empresa, se observarán mejoras en su imagen, mayores utilidades, mayor espacio físico y su organización administrativa por departamentos.



## OBJETIVOS

### General:

Implementar la planeación estratégica para una empresa que presta servicios de salud en la iniciativa privada.

### Específicos:

1. Analizar el entorno para definir las fortalezas y oportunidades versus debilidades y amenazas (FODA).
2. Definir los requerimientos de una buena estructura organizacional que le de soporte a las estrategias
3. Diseñar la planeación estratégica con base a la realidad de la empresa.
4. Evaluar las posibles oportunidades para la implementación de la planeación estratégica
5. Establecer los indicadores adecuados que permitan evaluar las estrategias.
6. Monitorear el cumplimiento de objetivos con base a una metodología
7. Diagnosticar el beneficio de la implementación de la planeación estratégica respecto al liderazgo en el mercado que se sustente con rentabilidad





## INTRODUCCIÓN

En un entorno donde la globalización es una realidad los mercados se vuelven más competitivos, las empresas que prestan servicios en cualquier rubro económico necesitan herramientas gerenciales que les permitan iniciar los procesos administrativos de forma más metódica y más acertada; dentro de las funciones de la administración de negocios la planeación como herramienta administrativa motiva y evalúa el cumplimiento de los objetivos trazados con el afán de provocar una rentabilidad en la organización.

La planeación como vehículo del cumplimiento de programas y presupuestos dentro de una institución no puede definirse sin la respectiva evaluación de las acciones que componen las estrategias y hacen posible el cumplimiento de las metas con enfoque estratégico.

La mayor parte de las empresas que se dedican a brindar servicios de salud adolecen de una administración del servicio como tal, sin mencionar que muchas de ellas no planifican su expansión de negocios y las inversiones las hacen sin ningún fundamento financiero pensando sólo en la capacidad instalada técnicamente, y las que planifican no intensifican el cumplimiento riguroso, y tampoco involucran al personal para el cumplimiento programado, puesto que lo hacen basándose en información generalizada sin realizar una investigación y recaudación de información que pueda establecer las directrices sobre las cuales puedan guiarse las estrategias a cumplirse. Para no caer en este error, después de haberse planificado e implementado debe también darse un seguimiento para verificar el alcance del cumplimiento, de los objetivos.

# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. La empresa

Existen diferentes tipos de hospitales, según el tipo de patologías que atienden: hospitales generales, hospitales psiquiátricos, geriátricos, materno-infantiles.

Definitivamente esta empresa es un hospital de tratamiento general, ya que cuenta con diferentes especialidades para adultos y niños, encontrando en el área materno-infantil su fortaleza en cuanto a rubros económicos se refiere.

Cuenta con personal e instalaciones capacitadas para la atención de hasta 15 pacientes internos, y un número aproximado de 30 a 40 pacientes de atención externa. También presta el servicio de emergencia las 24 horas del día, cuenta con servicio de ambulancia aunque para ello recurre al *outsourcing*.

En cuanto a infraestructura física se refiere el hospital esta muy bien conformado en la actualidad siendo este la siguiente:

Primer nivel: Se encuentra la sala de espera de pacientes y visitantes así como el área de atención al cliente, también se encuentra la farmacia, la emergencia, una clínica, cuarto de rayos X y un cuarto hermético de desechos hospitalario.

Segundo nivel: Este cuenta con un lugar adecuado para exámenes de laboratorio, 4 dormitorios, una clínica y una estación de enfermería.

Tercer nivel: Este nivel está designado para el área materno-infantil, aquí se encuentra la unidad RN (recién nacidos), cuenta con dormitorios privados, semi privados, y un comunal.

Cuarto nivel: Está designado para los quirófanos y sala de partos, así como un área de descanso y preparación de los médicos cirujanos

Quinto nivel: Se encuentra la cocina, la Lavandería, una sala para reuniones de la gerencia y una bodega.

Cabe mencionar que todos los Niveles cuentan con servicio Sanitario. Todos los cuartos tienen agua caliente y baño privado.

#### 1.1.1. Ubicación

La empresa está ubicada en la 33 Ave. "A" 7-20 Jardines de Tikal II, está constituida como una Sociedad Anónima.

#### 1.1.2. Historia

Se forma como una sociedad anónima con todos los requerimientos de la ley en el año 2006, su nombre original fue Hospital Familiar del Sur,

por su ubicación original, ofreciendo al principio solo paquetes quirúrgicos y se contaba únicamente con un solo quirófano, con una capacidad instalada para 7 pacientes, cambia de nombre por Hospital Familiar, su capacidad instalada es 20, en un edificio de cinco pisos con una distribución mejor diseñada y contando con servicios de laboratorio, rayos X, ultrasonido, emergencia las 24 horas y una mejor atención en cuanto a la tasa de llegada de casos quirúrgicos para poder realizarse simultáneamente.

#### 1.1.3. Misión

Somos una organización privada con un enfoque social dedicada a prestar servicios de salud de calidad, tanto a médicos como a pacientes, en un ambiente agradable y humano.

#### 1.1.4. Visión

Ser la mejor opción para los médicos y pacientes en cuanto a organización hospitalaria con respaldo técnico, humano e infraestructura y que además ofrezca accesibilidad a la población.

#### 1.1.5. Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos, por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están

compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Están moldeados por los componentes de su ambiente, no se pueden ni deben ignorar, además, deben de reconocer y responder en forma rentable ante las necesidades y tendencias que demande.

**Ambiente Externo.** Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de Productos o Servicios para la sociedad a la que atienden.

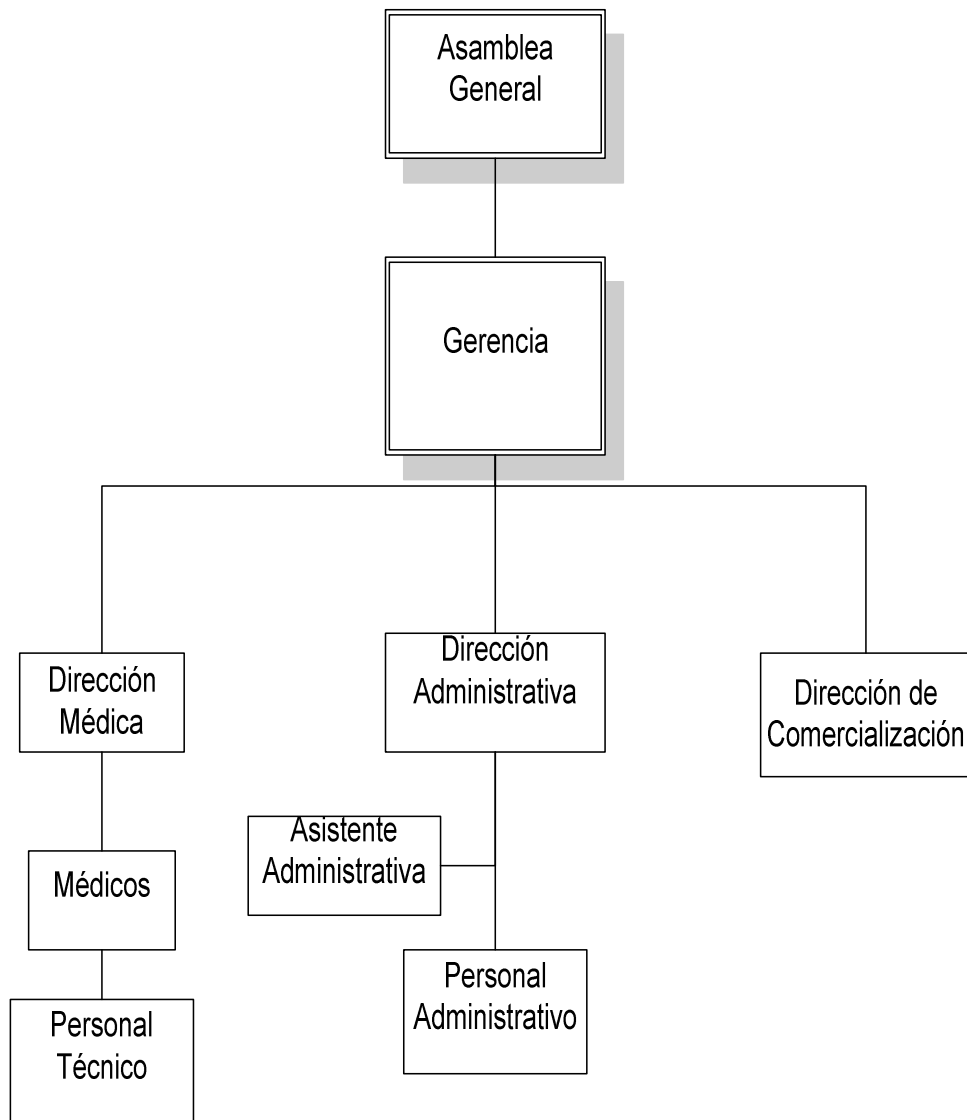
Son de dos tipos: Elementos de acción indirecta (Macroentorno), afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa. Elementos de acción Directa (Microentorno), (Grupos de Interés Externo).

Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.

**Ambiente Interno**, llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

### 1.1.5.1. Organigrama

Figura 1 Organigrama.



Fuente Hospital Familiar.



La estructura organizacional de la empresa analizada está generalizada para observar los puestos y su funcionalidad. No es motivo de análisis la conformación de las atribuciones y funciones, lo único que se pretende es determinar un análisis interno de la empresa desde el punto de vista de dirección estratégica, para aportar elementos de juicio a la planeación estratégica.

## 1.2. Planeación estratégica

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

### 1.2.1. Definición

Planeación estratégica es el proceso por el cual los líderes de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Los siete factores críticos de la planeación estratégica son un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado:

- La estrategia constituye un medio para establecer el propósito.

- La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía.
- La estrategia presenta una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva
- La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo de negocios y funcional, de manera que la estructura se ajuste a la función.
- Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés.

La planeación estratégica se relaciona con el qué se debe hacer.

### 1.2.2. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas se obtienen de la administración de los recursos orientados hacia los resultados esperados en los objetivos determinados con base al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las ventajas son el resultado de la definición, de la decisión, de la determinación y de la disciplina para alcanzar un sueño que se hace realidad con el pago más difícil que es el esfuerzo de una estructura organizacional que soporta las estrategias.

La ventaja competitiva surge cuando la curva del aprendizaje de algún factor determina que la intensidad competitiva es rebasada en los espacios de mercado con liderazgo y rentabilidad.

### 1.3. Determinación de los objetivos

Los objetivos se redactan utilizando la naturaleza del FODA:

- Incrementar las fortalezas.
- Disminuir las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Minimizar las amenazas.

Los objetivos tienen una característica importante:

- Cuantificables.
- Con plazo.
- Sencillos en la redacción.
- Reales.

### 1.4. Plan operativo

El plan operativo es un **documento** oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (**departamento**, **sección**, **delegación**, **oficina**...) enumeran los **objetivos** y las **directrices** que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración

efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la **culminación** del **detalle** de un **plan estratégico** y de un **plan director**. Debido a esta **circunstancia**, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus **trabajadores**.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de **inteligencia de negocio** adecuadas, realizar un **seguimiento** exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

En este sentido, las principales herramientas **software** que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el **cuadro de mando integral**, los **sistemas de información ejecutiva**, y los **sistemas de soporte a la decisión**.

El plan operativo es el que conlleva el detalle de las actividades que conforman una estrategia con la determinación de tiempo, costo y responsable, pero lo más importante es la determinación de un indicador que pueda medir el resultado de la estrategia y el avance que se determina en el plan de acción.

Se puede describir el plan en una forma matricial para tener el control en una tabla de los eventos que son necesarios realizar para alcanzar en un plazo de cinco años los resultados esperados y alcanzar la visión de la empresa.

### 1.5. Evaluación de la planeación estratégica

A través de los indicadores es posible cuantificar los resultados, sin indicadores esta medición no es realizable, el avance de los objetivos en la planeación estratégica define el éxito, pero un plan de acción sin evaluación es letra muerta y no se puede corregir las estrategias sin conocer el resultado del plan operativo en su cronograma y el presupuesto de ejecución.

La estrategia y los componentes que la integran deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,

Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.

Debe ocuparse de los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización

Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es: deberá ser promisorio, y sus resultados reales).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

## 1.6. Metodología de la evaluación

Cada planificador debe escribir un método de cómo evaluar el plan operativo diseñado como resultado del análisis de la planeación estratégica, en la metodología se describe como interpretar los números que reflejan los indicadores y el período de hacer la lectura de los mismos.

La metodología analiza cómo se redactan los objetivos y la intensidad del indicador, cuando en la implementación se valúan las estrategias puede determinar que acciones iniciar para corregir el rumbo del plan de acción.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### 2.1. Entorno difuso

Es el entorno en el cual la empresa no tiene ninguna influencia, este entorno se compone de tendencias de mercado, macroeconomía, entorno político, entorno legal.

#### 2.1.1. Tendencias

El negocio de la industria de la salud, tiende a tener reformas elementales, cada día los patrones alimenticios cambian, subsecuentemente la salud preventiva se vuelve importante, pero las empresas en el rubro de la salud se enfocan a tres segmentos de mercado definidos por unidades familiares, lo que conlleva familias nido lleno I, nido lleno II, nido lleno III y sobreviviente solitario.

Actualmente, la inflación se encuentra según el BANGUAT en 12 con un ritmo inflacionario de 11%, lo que hace que las personas de menor poder adquisitivo inferior, nivel socioeconómico E y D (clase pobreza extrema y clase pobre), terminan por postergar la salud preventiva; el precio de la medicina es alta y la tendencia del mercado señala que pocas personas del nivel socioeconómico D (clase pobre) pueda ocuparse de la salud preventiva, teniendo como recurso, ir a la salud curativa, y por lo mismo visitar los centros hospitalarios públicos para curar enfermedades.

Las tendencias del segmento de mercado elegido son acudir a centros hospitalarios más públicos que privados por la inflación de dos cifras, las circunstancias económicas: el índice de actividad económica (IMAE) está disminuyendo lo que indica que la recesión económica se hace evidente, existe un pronóstico del FMI de una recesión aguda a nivel mundial para el primer semestre del 2009, lo que quiere decir que el segmento se convierte de diferentes características y quizá de diferentes preferencias, lo que a su vez es una oportunidad porque el número de integrantes del segmento elegido (nivel socioeconómico C3 que representa clase media alta) incrementa.

#### 2.1.2. Entorno legal

La legislación hace que la empresa pueda tener dos circunstancias imprescindibles: primero el conocimiento de la administración tributaria y el escudo fiscal que pueda propiciar ganar un poco al aprovechar las exoneraciones, evitar la duplicidad de pago de impuestos, evitar las moras por pagos fuera de tiempo; segundo el conocimiento de la legislación relativa al impacto ambiental y a la responsabilidad social; tercero la actualización constante del conocimiento legal hace la diferencia para actuar pro activamente en la esfera empresarial.

#### 2.1.3. Entorno político

El entorno político es un ambiente que afecta a la empresa desde el punto de vista de la idiosincrasia del gobierno de turno, en Guatemala sólo existen dos corrientes y sus cambios no son radicales, los gobiernos



populistas y los gobiernos empresariales, de los dos la expansión económica se da en el gobierno empresarial y la regresión económica se da en el gobierno populista, el avance en calidad de vida se da en el gobierno populista y el decremento en la calidad de vida se da en el gobierno empresarial.

A la empresa dedicada a la industria de la salud, las dos aristas tienen efectos similares, porque ambas se convierten en oportunidad si se sabe como aprovechar.

#### 2.1.4. Macroeconomía

La Macroeconomía es una realidad que una empresa no puede influenciar, pero si puede plantear las estrategias para definir las acciones para enfrentar los hechos de un entorno que le afecta, desde el punto de vista del poder adquisitivo que hace disminuir el volumen de ventas por la condición inevitable que determina el patrón de consumo, se puede decir que puede hacer una variación en la demanda, en el caso de una recesión económica o en el extremo una depresión económica.

Las condiciones actuales de Guatemala a pesar de los tratados internacionales de libre comercio que firmó con algunos países, agudizan los problemas sociales, pero quizá el proceso de recuperación económica es más acelerado que sin ellos.

La inflación reportada del mes de junio de 2008, es de 13.56%, es una inflación de dos cifras, con un IMAE que está disminuyendo de 7.22 a 6.18, lo que significa que se hace evidente la recesión económica por la crisis petrolera, algunos otros elementos aislados pero la economía mundial es un sistema, los elementos no pueden interactuar sin afectar al sistema.

Si la recesión es prolongada y profunda puede convertirse en una depresión económica, esto si afecta a la empresa, porque la producción nacional no tiene crecimiento si no disminución. Es un escenario muy difícil de sobrevivir en el mundo empresarial, por los gastos que siempre estarán presentes aún cuando no existen ingresos.

## 2.2. Entorno cercano

Es el entorno en el cual la empresa si tiene ninguna influencia, este entorno se compone de intensidad competitiva, clientes, proveedores, productos sustitutos, amenazas de nuevos productos sustitutos.

### 2.2.1. Clientes

Los clientes de la empresa son personas del nivel socioeconómico C2(clase media media), C3(clase media baja) y D(clase pobre). La perdida del poder adquisitivo incrementa al C3, porque los del C2 asisten a estas empresas que brinda servicio lucrando pero con orientación social, no porque se convierta en la intensión de la empresa, si no porque es la audiencia que se puede atender, no necesita

mayor comodidad en la infraestructura y otros hechos que no son motivo de éste análisis.

El poder de negociación del cliente es inferior al de la empresa, porque no tiende a afectar el precio por el volumen de servicios que demande. La empresa a la vez no depende de la elección del cliente si no del médico tratante, él si tiene poder de negociación en la empresa, puede sugerir un mejor porcentaje en el negocio de la industria de la salud.

#### 2.2.2. Proveedores

Los proveedores se buscan con el enfoque darwiniano, seleccionan al proveedor por el precio, algunos de los proveedores si tiene poder de negociación porque son únicos en el rubro económico.

Aún cuando la estructura de mercado casi es una competencia perfecta, porque es un número de 163 empresas que atienden el mismo segmento, quizá el análisis de la industria no revele algunos que operan sin licencia sanitaria y permiso hospitalario para brindar el servicio de la salud curativa.

#### 2.2.3. Intensidad competitiva

La intensidad competitiva es alta, está segmentada por el nivel de ingresos, por lo tanto es una empresa que hizo una segmentación demográfica, en donde la competencia es casi perfecta, pero existen

corporaciones que controlan todos los segmentos demográficos posibles, lo más importante es que la estructura de mercado puede ser de otra naturaleza, puede ser un oligopolio, pero dentro de la investigación no se pudo extraer la participación de mercado, porque estadísticamente el atraso de información es de cuatro años, no es confiable la información porque muchas veces no es real, por las circunstancias de la evasión fiscal.

### 2.3. Amenazas identificadas

Dentro de las amenazas identificadas la más importante es la sustitución del servicio, que genera un cambio en la demanda, los patrones alimenticios y el fomento de la salud preventiva, la cultura del amor a cuerpo humano cambia la demanda de servicios, dentro de la industria de la industria de la salud.

Otra de las amenazas identificadas es la pérdida de poder adquisitivo por el segmento elegido de la empresa, lo que conlleva que la empresa no tenga un buen volumen de ventas, lo que implica que tiene un problema de subsistencia.

Otra amenaza identificada es el estado de equilibrio en el que se mantiene la empresa puesto que se manejan alrededor de entre 40 a 60 cirugías practicadas por mes, se necesitan un promedio de al menos 55 cirugías para que se puedan suplir los costos económicos variables y fijos que incurre el sostenimiento de la empresa y que en ocasiones fluctúa de más a menos.

También puede mencionarse como una amenaza el hecho que el inmueble donde se está operando no es propio y en cualquier momento puede sufrir algún cambio no previsto, ya que es un convenio de mutuo acuerdo con el dueño si ningún contrato escrito, esto porque se maneja por afinidad entre las dos partes, pero esto puede resultar peligroso para el buen desarrollo a largo plazo.

#### 2.4. Oportunidades identificadas

La expansión de negocios se concibe cuando existen problemas económicos si se administra adecuadamente los recursos los sucesos económicos pueden beneficiar el momento para invertir.

Las oportunidades que tiene la empresa son definidas en mercado mal administrado en promociones y venta personal, como el negocio pertenece al mercado de temores, puede aprovecharse de todos los eventos de conocimiento público para plantear una estrategia de comercialización, desde la contaminación hasta el índice de violencia que se observa en el país.

La oportunidad más evidente es que la empresa debe aprovechar el estancamiento comercial de la intensidad competitiva, de lo cual puede convertir en una empresa con una ventaja competitiva, la comercialización de los servicios.

## 2.5. Análisis de la organización

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de una organización, incluso de un país. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias de desarrollo adecuadas, sobre la interpretación del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se discuten las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización. Por otra parte, las oportunidades son aquellas que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del contexto interno encontraremos las fortalezas que benefician a nuestra organización y las debilidades que son aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la organización.

La identificación del FODA es una actividad común de toda institución, lo que suele ignorarse es la combinación de estos factores (FODA integrado).

Resulta útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas, ya que en muchos casos las instituciones proceden en la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas, dejando de lado la interpretación y utilización de las oportunidades.

### 2.5.1. Datos básicos de la organización

La organización tiene una estructura jerárquica descendente con menos de tres niveles, la gerencia está dividida por una junta directiva que no tiene consenso, pues los tres socios ocupan la gerencia y toman decisiones sin métodos adecuados.

Esto es similar en la intensidad competitiva, lo común de este tipo de empresas a este nivel es que no están organizados como una sociedad anónima.

### 2.5.2. Estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planeación estratégica.

#### 2.5.2.1. Puestos

La estructura organizacional está compuesta ocho puestos que tienen una jerarquía descendente con una administración de los recursos no facultados, el problema mayor es que existe un circuito de poder que causa insatisfacción en la organización.

#### 2.5.2.2. Características emocionales de los puestos

Los puestos se caracterizan por una dependencia de las personas que ocupan una jerarquía mayor, quién es quien decide que hacer y como hacerlo. No está cumpliendo con las reglas de oro de la administración moderna:

- Todo el mundo dentro de la empresa es igualmente importante.
- Los sentimientos se muestran.
- El trabajo es de satisfacción.

La característica emocional de los puestos de trabajo, puede causar irritación por exceso de contacto con los pacientes. La Psicología moderna determina que el personal de un hospital debe de aprender a atender a los pacientes, desde los médicos hasta el personal técnico, porque parte de las enfermedades son psicosomáticas.

#### 2.5.2.3. Cultura organizacional

La cultura tiene la característica de la evasión de la responsabilidad y el hábito de distorsionar la información por los canales no jerárquicos. Parte de los problemas culturales se definen por la falta de una adecuada gerencia y romper con la idiosincrasia de una empresa es difícil, sin la participación de los integrantes de la



estructura organizacional. La cultura es: *pasiva – defensiva* y la normativa de creencia es: *evitación*

#### 2.5.2.4. Clima organizacional

El clima organizacional de la empresa se rodea de un ambiente laboral difícil, dado que el gremio de técnicos de la salud son personas que valoran la estabilidad y el aprecio laboral, la mala compensación económica y la carga emocional que corresponde al tipo de trabajo, hace que las personas determinen un mecanismo de defensa llamado rebeldía, si se suma a todo esto el trabajo de exceso de contacto, causa irritación e insatisfacción en el puesto, como resultado la alta rotación de personal.

#### 2.6. Forma de planificación

La planificación si es rigurosa, técnicamente hablando al programar actividades médicas dentro de la empresa, pero algunas no se planifican de manera rigurosa, como una sala de urgencias, sin los diagnósticos adecuados y los respectivos períodos de planificación, con el simple hecho de verificar la visión y misión, se observa una problema severo de identidad en la filosofía empresarial, la visión no revela exactamente cual es el lugar al cual se debe llegar, la misión no revela cual es el negocio y el propósito de la empresa.

El clima organizacional define que no existen valores definidos por la estructura organizacional, por lo tanto la cultura no es definida por los integrantes de la empresa

Al observar estas eventualidades, el diagnóstico es crítico en la forma de planificar, o de no planificar. Si existe no es sistematizada, los resultados pueden ser exitosos a pesar de la falta de planificación organizada, pero es cuestión de tiempo para definir los resultados en la competitividad.

## 2.7. Estrategias desarrolladas hasta la fecha

La estrategia hasta la fecha, se ha utilizado en la comercialización de la venta personal como parte de una promoción, la visita a gremio médico presentado el servicio, la infraestructura y los resultados ha sido significativos, pero a su vez pueden mejorarse. Últimamente se ha implementado el pago al crédito y suscripción a seguros médicos aunque aun no ha empezado a tener mayor repercusión positiva económica para los incrementos de las ganancias de la empresa.

## 2.8. Fortalezas

Conocimiento técnico de los requerimientos en el área de salud, equipamiento para los servicios que se ofrecen, médicos que participan en la organización con experiencia. Aportación de capital de los socios en el momento que se requiera. Cabe mencionar que al reunir todos estos elementos técnicos se logra reunir la fortaleza mayor de ingresos de la empresa, que son los paquetes quirúrgicos a bajo costo en comparación a la competencia habitual, esto con el fin de introducirse en el mercado competitivo actual, para tener una mejor perspectiva de esta, se mencionan a continuación algunos de los paquetes quirúrgicos más requerido.

## ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE PARTOS

### INCLUYE:

- 1 DÍA DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO
- SALA CUNA E INSUMOS DEL RECIEN NACIDO
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
- Insumos quirófono
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- 1 hilo Catgut crómico
- 10 gasas simples
- 3 pares de guantes
- 1 jeringa 10 c.c.
- 1 jeringa 1 c.c.
- 1 jeringa 5 c.c.
- 1 ampolla de Metergin
- 1 ampolla de Sintocinon
- 1 clamp umbilical
- 1 ampolla de vitamina K
- 1 ampolla de Ketoralaco
- 2 pañales de adulto descartables
- 3 pañales RN
- 1 paquete higiene personal
- 1 solución
- Alimentación RN
- Insumo RN

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,100.00
	Habitación semi privada	Q. 1,000.0

## ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE CESAREA

### INCLUYE:

- 2 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
- SALA CUNA E INSUMOS DEL RECIEN NACIDO
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)

- Insumos quirófano
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- 2 hilos Catgut crómico
- 1 hilo cadgut simple
- 1 hilo Nylón
- 1 hilo Vicryl
- 10 gasas simples
- 5 pares de guantes
- 1 sonda foley No 16 Ch
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 hoja de bisturí
- 1 jeringa 10 c.c.
- 1 jeringa 1 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.

- 1 ampolla de Metergin
- 1 ampolla de Sintocinon
- 1 clamp umbilical
- 1 ampolla de vitamina K
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 2 pañales de adulto descartables
- 3 pañales RN
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirurgicas
- Alimentación RN
- Insumos RN

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE LEGRADO INTRA UTERINO INSTRUMENTAL**

#### **INCLUYE:**

- HOSPITALIZACIÓN AMBULATORIA O 1 DÍA EN HABITACIÓN ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
  - Insumos quirófano
  - Hibitane
  - Jabón quirúrgico
  - 10 gasas simples
  - 1 par de guantes
  - 1 jeringa 10 c.c.
  - 2 jeringa 5 c.c.

- 1 ampolla de Metergin
- 1 ampolla de Ketoralaco
- 1 pañal de adulto descartable
- 1 paquete higiene personal
- 1 solución

TOTAL	Ambulatorio	Q. 700.00
	1 día habitación semi privada	Q. 900.00
	1 día habitación privada	Q. 1,000.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE EXPLORACIÓN PELVICA**

#### **INCLUYE:**

- 2 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)

- Insumos quirófano
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- 2 hilos Catgut crómico
- 1 hilo cadgut simple
- 1 hilo Nylón
- 1 hilo Vicryl
- 10 gasas simples
- 4 pares de guantes
- 1 sonda foley No 16 Ch
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 hoja de bisturí

- 2 jeringa 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 2 pañales de adulto descartables
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE HISTERECTOMIA**

#### **INCLUYE:**

- 2 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
  - USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
  - MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
- Insumos quirófano
  - Hibitane
  - Jabón quirúrgico
  - 2 hilos Algodón
  - 2 hilos Catgut crómico
  - 1 hilo cadgut simple
  - 1 hilo Nylón
  - 1 hilo Vicryl

- 10 gasas simples
- 5 pares de guantes
- 1 sonda foley No 16 Ch
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 ampolla de Midazolam
- 1 hoja de bisturí
- 1 rasuradora
- 2 jeringa 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 2 pañales de adulto descartables
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.00

#### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE POMEROY**

##### **INCLUYE:**

- 1 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
  - USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
  - MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
- Insumos quirófano
  - Hibitane
  - Jabón quirúrgico
  - 1 hilo cadgut simple
  - 1 hilo Vicryl
  - 10 gasas simples



- 4 pares de guantes
- 1 sonda foley No 16 Ch
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 ampolla de Midazolam
- 1 hoja de bisturí
- 1 jeringa 10 c.c.
- 2 jeringas 5 c.c.
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 paquete higiene personal
- 1 solución intravenosas (con venoset y angiocat)

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,400.00
	Habitación semi privada	Q. 1,200.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE ADENOMECTOMIA PROSTATICA SUPRAPUBICA**

**INCLUYE:**

- 2 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
- 
- Insumos quirófano
- 5 litros de agua estéril
- Hibitane
- Jabón quirúrgico

- 10 gasas simples
- 4 pares de guantes
- 2 hilos vicryl
- 1 hilo cadgut crómico
- 1 hilo nylon
- 1 sonda foley 3 vías
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 hoja de bisturí
- 1 penrose
- 2 jeringas 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 1 ampolla de Midazolam
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE RTU DE PROSTATA**

#### **INCLUYE:**

- 2 DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(**ver detalle**)
- Insumos quirófono

- 6 galones de agua estéril / (glicina tiene un costo adicional)
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- 10 gasas simples
- 3 pares de guantes
- 1 sonda foley 3 vías
- 1 bolsa de orina
- 1 equipo epidural
- 1 jeringas 10 c.c.
- 1 jeringa de 20 c.c.
- 4 jeringas 5 c.c.
- 1 ampolla de Midazolam
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 dormicum
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,800.00
	Habitación semi privada	Q. 1,600.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE HERNIOPLASTIA**

#### **INCLUYE:**

- 1 DÍA DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electro cauterio, monitor cardiaco y de O2)
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)
- Insumos quirófono

- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- Agua estéril
- Agua oxigenada
- 1 hilos Catgut crómico
- 1 hilo Cadgut simple
- 1 hilo Nylon
- 1 hilo Vicryl
- 10 gasas simples
- 5 pares de guantes
- 1 equipo epidural
- 1 hoja de bisturí
- 1 jeringa 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 1 rasuradora
- 1 ampolla de Midazolam
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 paquete higiene personal
- 3 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE COLECISTECTOMIA**

#### **INCLUYE:**

- 2 DÍA DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)
- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)

- Insumos quirófano
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- Agua estéril
- 1 hilos Catgut crómico
- 1 hilo Cadgut simple
- 1 hilo Nylon
- 2 hilo Vicryl
- 10 gasas simples
- 4 pares de guantes
- 1 hoja de bisturí
- 2 jeringa 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 1 ampolla de Midazolam
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 paquete higiene personal
- 2 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas..
- 2 pares de guantes descartables

TOTAL	Habitación privada	Q. 1,700.00
	Habitación semi privada	Q. 1,500.00

### **ARANCEL PARA PROCEDIMIENTOS DE APENDICECTOMIA**

#### **INCLUYE:**

- 2 DÍA DE HOSPITALIZACIÓN CON ALIMENTACIÓN
- USO DE QUIRÓFANO (con electrocauterio monitor cardiaco y de O2)

- MATERIALES QUIRÚRGICOS, DESCARTABLES, MEDICAMENTOS  
(*ver detalle*)

- Insumos quirófano
- Hibitane
- Jabón quirúrgico
- Agua estéril
- 1 hilos Catgut crómico
- 1 hilo algodón
- 1 hilo Nylon
- 2 hilo Vicryl
- 10 gasas simples
- 4 pares de guantes
- 1 hoja de bisturí
- 2 jeringa 10 c.c.
- 3 jeringas 5 c.c.
- 1 ampolla de Midazolam
- 2 ampollas de Ketoralaco
- 1 paquete higiene personal
- 2 soluciones intravenosas (con venoset y angiocat)
- 2 curaciones post quirúrgicas.....
- 2 pares de guantes descartables

TOTAL Habitación privada Q. 1,600.00  
Habitación semi privada Q. 1,400.00

Para todos los paquetes se incluye la siguiente información:

Día adicional en habitación privada: Q. 250.00

Día adicional en habitación semi privada Q. 200.00

Esperamos atenderle como se merece tanto usted como su paciente, aceptamos sugerencias y de antemano gracias por su confianza.

## 2.9. Debilidades

La mala comercialización del servicio de salud hace que la empresa tenga bajos ingresos y por lo mismo no puede compensar económicamente mejor, por lo tanto el efecto de la lealtad del cliente interno es deficiente, esto conlleva una alta rotación en el personal.







### **3. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### 3.1. Decisiones estratégicas

Las *fortalezas y debilidades* varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, se pueden categorizar en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la empresa.

Las estrategias deben responder a las preguntas ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Quién lo va a hacer? y, finalmente, ¿Cuándo o en qué secuencia se va a hacer?

Estas cuestiones implican la elección entre distintas alternativas estratégicas, considerando todo el conjunto de factores o variables que intervienen en esta toma de decisión.

Las alternativas estratégicas de actuación permiten responder a la primera pregunta, eligiendo la respuesta entre un conjunto de opciones. Así, debe valorarse si la aplicación debe modificarse, sustituirla por otra o simplemente eliminarla de la instalación.

En cuanto a las alternativas estratégicas de aproximación, ofrecen diferentes posibilidades para decidir la estructuración en sub proyectos con la que se va a abordar la realización del proceso de conversión.

Las alternativas estratégicas de implementación responden a la pregunta ¿Quién lo va a hacer?, considerando que combinación de recursos propios y subcontractados es apropiada para realizar la conversión de cada aplicación.

Por último, las alternativas estratégicas de planificación del conjunto del proyecto, con cuyos propios condicionantes específicos interaccionan las opciones anteriores, dará contestación a la pregunta de ¿Cuándo se va a hacer?

En la elección de una alternativa se han de tener en cuenta un conjunto de factores o variables, que consideran aspectos referentes a las aplicaciones y al entorno en que se desarrollará el proceso de conversión.

La valoración de los riesgos asociados a cada alternativa, así como la estimación de costes y recursos, serán también elementos de criterio en esta toma de decisión.

Las decisiones estratégicas están compuestas por la redacción de los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

- Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año.
- Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años.
- Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año.
- Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años.

- Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.

Tabla I. Matriz AOD

<h1>AODF</h1>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Manuales administrativos</li> <li>• Comercialización no adecuada</li> <li>• Falta de sistema de información</li> <li>• Falta de consenso en la gerencia</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Falta de plan de mercadeo</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertidumbre económica</b></li> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Aumento de tasas impositivas</li> <li>• Inflación</li> <li>• Competidores con mayores recursos</li> <li>• Proveedores con inventarios reducidos</li> </ul>	<p>La empresa debe incrementar su desarrollo organizacional para que pueda enfrentar la incertidumbre con un mejor manejo del riesgo e invertir en el capital humano, Cambiar la educación de raíz.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p>Fuente de Investigación propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Industria de la salud en crecimiento</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Tasas de interés accesibles</li> <li>• Tratados de libre comercio</li> <li>• Demanda insatisfecha</li> <li>• Crecimiento del gremio médico</li> </ul>	<p>La empresa debe propiciar el cambio de la empresa desde la acta gerencia para crear un clima organizacional que satisfaga al cliente interno, para mejorar el servicio y aprovechar la demanda insatisfecha y luego persuadir a la potencial que es la mejor opción.</p>

Tabla II. Matriz AOF

<h1>AODF</h1>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades del personal médico</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Médicos que trabajan en varios hospitales</li> <li>• Curva de aprendizaje</li> <li>• Bajo precio de los servicios</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertidumbre económica</b></li> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Aumento de tasas impositivas</li> <li>• Inflación</li> <li>• Competidores con mayores recursos</li> <li>• Proveedores con inventarios reducidos</li> </ul>	<p>La empresa debe aprovechar el conocimiento técnico del personal y de la experiencia para enfrentar la incertidumbre, prestar un servicio de satisfacción. Administrar adecuadamente los recursos e incrementar la confianza en los médicos y pacientes.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Industria de la salud en crecimiento</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Tasas de interés accesibles</li> <li>• Tratados de libre comercio</li> <li>• Demanda insatisfecha</li> <li>• Crecimiento del gremio médico</li> </ul>	<p>La empresa tiene que incrementar su conocimiento técnico de manera que pueda organizar una comercialización más adecuada y apuntar a las dos demandas no explotadas.</p>

Fuente de Investigación propia.

Tabla III. Matriz AODF (ver apéndice III)

<h1>AODF</h1>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Manuales administrativos</li> <li>• Comercialización no adecuada</li> <li>• Falta de sistema de información</li> <li>• Falta de consenso en la gerencia</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Falta de plan de mercadeo</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades del personal médico</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Médicos que trabajan en varios hospitales</li> <li>• Curva de aprendizaje</li> <li>• Bajo precio de los servicios</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertidumbre económica</b></li> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Aumento de tasas impositivas</li> <li>• Inflación</li> <li>• Competidores con mayores recursos</li> <li>• Proveedores con inventarios reducidos</li> </ul>	<p>La empresa debe incrementar su desarrollo organizacional para que pueda enfrentar la incertidumbre con un mejor manejo del riesgo e invertir en el capital humano. Cambiar la educación de raíz.</p>	<p>La empresa debe aprovechar el conocimiento técnico del personal y de la experiencia para enfrentar la incertidumbre, prestar un servicio de satisfacción. Administrar adecuadamente los recursos e incrementar la confianza en los médicos y pacientes.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Industria de la salud en crecimiento</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Tasas de interés accesibles</li> <li>• Tratados de libre comercio</li> <li>• Demanda insatisfecha</li> <li>• Crecimiento del gremio médico</li> </ul>	<p>La empresa debe propiciar el cambio de la empresa desde la alta gerencia para crear un clima organizacional que satisfaga al cliente interno, para mejorar el servicio y aprovechar la demanda insatisfecha y luego persuadir a la potencial que es la mejor opción.</p>	<p>La empresa tiene que incrementar su conocimiento técnico de manera que pueda organizar una comercialización más adecuada y apuntar a las dos demandas no explotadas.</p>

Fuente de Investigación propia.

Tabla IV. Matriz para establecer objetivos (ver apéndice IV)

### MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATEGICOS

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD	RIESGO	DECISIÓN	
					SI	NO
Clima Organizacional	Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año	Satisfacción del cliente externo	diagnóstico puede cambiar el clima organizacional	Máximo	X	
Comercialización	Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años	Mejor capacidad de reinversión y mejor servicio	A través de un buen plan de mercadeo	Medio	X	
Servicio	Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año	Satisfacción del cliente externo e mejora administrativa	A través de un buen sistema de información	Mínimo	X	
Gerencia Integrada	Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años	Intereses unánimes para cumplir con la visión de la empresa	A través de un buen programa de capacitación gerencial	Medio	X	
Gestión adecuada	Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses	Facilita el control y la retroalimentación, se puede organizar mejor la estructura organizacional	A través de la documentación adecuada	Mínimo	X	

Fuente de Investigación propia

### 3.2. Estrategias

Las estrategias es el cómo se llega a cumplir el objetivo, lo importante es el conjunto de las actividades:

Tabla V. Niveles socioeconómicos de Guatemala.

<b>RESUMEN: DEFINICIÓN NSE – Ciudad de Guatemala-</b>						
	<b>AB</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. Tamaño del grupo	4.2%	5.5%	9.9%	22.6%	38.3%	19.5%
A1	0.1%					
A2	1.3%					
B	2.8%					
2. Miles personas	106,700	139,800	251,600	574,400	973,500	495,600
A1	2,500					
A2	33,000					
B	71,200					
3. Hogares (Unidades familiares)	20,500	26,900	48,400	110,400	187,200	95,300
A1	500					
A2	6,300					
B	13,700					
4. Ingreso Medio fam (Quetzales/ mes)	49,600	23,500	10,500	6,100	2,500	1,100
A1 + de 125,000						
A2	65,500					
B	38,600					
5. % sobre el ingreso Total generado	30%	19%	15%	19%	14%	3%
A1	2%					
A2	12%					
B	16%					

Fuente. PRODATOS.

Tabla VI. Niveles socioeconómicos de Guatemala.

RESUMEN: DEFINICIÓN NSE –Ciudad de Guatemala-					
	ABC1	C2	C3	D	E
6. Sexo del jefe del hogar (% = hombre)	90%	88%	88%	84%	80%
7. Educación del jefe del hogar (moda)	Universidad	Universidad	Secundaria	Secundaria (parte)	Primaria o menos
8. Educación del ama de casa (moda)	Universidad	Universidad (parte)	Secundaria	Secundaria (parte)	Primaria o menos
9. Ocupaciones más comunes del jefe de hogar	profesionales empresarios comerciantes gerentes	Supervisores/ jefes administración técnicos esp	Técnicos vendedores	Vendedores operadores	Albañil oficios domésticos
<b>EN SU HOGAR...</b>					
10. Promedio habitaciones	3.8 3+ cuartos	3.0 3 cuartos	3.0 3 cuartos	2.4 2-3 cuartos	1.4 1-2 cuartos
11. Tiene serv. Doméstico	97%	77%	33%	10%	0%
12. Tiene lavadora de ropa	100%	98%	80%	29%	2%
13. Tiene secadora de ropa	92%	53%	14%	3%	0%
14. Tiene horno de microondas	100%	98%	92%	47%	1%

Fuente. PRODATOS.

Tabla VII. Niveles socioeconómicos de Guatemala.

<b>RESUMEN: DEFINICIÓN NSE –Ciudad de Guatemala-</b>					
	<b>ABC1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
15. Tiene teléfono en hogar	100%	98%	95%	66%	20%
16. Promedio de líneas (los que tienen)	2.2	1.6	1.2	1.1	1.0
17. Tiene fax en hogar	66%	37%	20%	5%	0%
18. Tiene tel. celular personal	81%	75%	56%	45%	22%
19. Tiene computador en hogar	100%	96%	75%	17%	0%
20. Tiene internet en hogar	87%	52%	26%	4%	0%
<b>EN SU HOGAR</b>					
21. Tiene TV color	100%	100%	100%	96%	61%
22. X televisores color tiene	3.9	2.9	2.1	1.4	1.0
23. Tiene cable/ TV satélite	100%	97%	96%	74%	37%

Fuente. PRODATOS.



Tabla VIII. Niveles socioeconómicos de Guatemala.

RESUMEN: DEFINICIÓN NSE – Ciudad de Guatemala-					
	ABC1	C2	C3	D	E
24. Tienen vehículo en el hogar	100%	100%	96%	33%	1%
25. Promedio de vehículos en hogar	2.9	1.9	1.2	1.1	1.0
26. Tiene vehículo para uso personal (adultos 18 + años)	82%	63%	42%	10%	1%
27. Modelo de sus vehículos (moda)	1998-1999	1996-1997	1990-1991	1990-1991	---

Fuente. PRODATOS.

- Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año.
  - Ambiente agradable (estrategia). La estrategia consiste en mejorar el ambiente laboral para iniciar un mejor servicio y fomentar el efecto de la lealtad.
    - Diagnóstico. El diagnóstico del clima organizacional es el que se hace a través de pruebas psicológicas para definir cual es la situación del ambiente laboral.
    - Levantamiento de perfiles. El objetivo es aplicar la psicología a este proceso, como el énfasis en varios aspectos de la relación de las personas consigo mismas y con los demás miembros de sus equipos de trabajo, la conformación de esos equipo, es importante considerar la vinculación de personas a la organización porque también formarán parte de esos grupos de trabajo y también influirán sobre el ambiente y sobre esas relaciones.
    - Programas de capacitación. La capacitación hace de los individuos más productivos y eficientes, fomenta la eficacia, puede ser redundante pero las personas se vuelven efectivas.
    - Evaluación de idoneidad. Busca que el perfil del ocupante es el idóneo al puesto.
    - Retroalimentación. Verifica el resultado del análisis y la corrección del clima para fomentar un buen servicio que será la diferenciación de la empresa.
- Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años.

- Ingresems más (estrategia). Evidentemente se observa que la empresa tiene una comercialización pasiva, poco agresiva y no invierte mucho en este aspecto.
  - Investigación de mercado. Sirve a la empresa para verificar si está en el segmento demográfico adecuado y si no puede buscar un nuevo nicho o un segmento de mayor capacidad de pago.
  - Plan de mercadeo. Es la planificación de la administración del mercadeo.
  - Evaluación de recursos. Verificar los recursos y que requerimientos de los mismos se necesitan para implementar un plan de mercadeo.
  - Evaluación de resultados. Es la verificación de dos variables: participación de mercado y volumen de ventas.
  - Retroalimentación. El resultado de la comercialización es evidente, pero la respuesta es el incremento de ingresos.
- Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año.
  - El servicio es más que actitud (estrategia). Esta estrategia plantea el mejoramiento del servicio utilizando la tecnología para los tres elementos de un buen servicio, como lo es clientes, proveedores y empresa, de donde se desprende el mercadeo externo, mercadeo interno y mercadeo interactivo.
    - Diagnósticos de requerimientos. La empresa contrata a un diseñador y analista de sistema para que lo implemente.

- Estudio de los clientes. Busca una relación profunda referente a los conceptos de percepción del servicio, es mejor decir que los pacientes necesitan una ayuda psicológica, y los familiares necesitan verificar la respuesta de la empresa.
  - Evaluación de misión y visión. La misión y la visión no están enfocadas al servicio, se debe analizar nuevamente lo que se ofrece: cual es el negocio, cual es la audiencia y cual es el propósito.
  - Identificación de necesidades. Al identificar las necesidades de cada cliente, es más fácil iniciar un camino para brindar un mejor servicio, el CRM facilitará el servicio con los clientes recurrentes, pero no para los clientes no recurrentes.
  - Contratación de desarrollo. En base a las propuestas técnicas presentadas por las empresas, se puede establecer si se compra el CRM ya programado y se ajusta a las necesidades o si se analiza y diseña a las necesidades de la empresa.
  - Diseñar e implementar. En el caso que se analice la segunda opción se procede a diseñar e implementar y lo más importante a analizar.
- Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años.
- Camino seguro a la visión (estrategia). Una vez analizada la visión de la empresa con las enmiendas pertinentes es necesario valorar misión, en la cual es necesario si cada estrategia contribuye al paso del objetivo de la visión.

- Capacitación de la gerencia. Se debe observar como es la capacidad gerencial en cuanto a la dirección estratégica, si es necesario hacer enmiendas respecto a si se una gerencia reactiva o pro activa.
- Evaluación de la empresa. Dado los elementos es necesario valorar la empresa en cuando a tres secciones:
  - Financiera
  - Dirección estratégica
  - Comercialización
- Conciliación de intereses. Debe conciliarse los intereses de la gerencia y de la asamblea de accionistas, los intereses deben ser uno, la rentabilidad, la expansión del negocio y la participación del mercado.
- Definir la visión. Antes de definir la visión es necesario revisar la misión. “Somos una organización con un enfoque social dedicada a prestar servicios de salud de calidad, tanto a médicos como a pacientes, en un ambiente agradable y humano”. La misión debe decir. *“Somos una empresa que brindamos servicio de salud a los niveles socioeconómicos C2, C3 y D, para mejorar la calidad de vida del enfermo, a través de ofrecer una oportunidad al gremio médico de servir a sus pacientes”*. La visión se definió así: “Ser la mejor opción para los médicos y pacientes en cuanto a organización hospitalaria con respaldo técnico, humano e infraestructura y que además ofrezca accesibilidad a la población.”. La visión debe decir: “Ser líderes en el

segmento demográfico en base a la competitividad y la diferenciación el servicio”.

- Decisión hacia la visión. Cada uno de los objetivos trazados de ahora en adelante debe tener sustanciosamente la persuasión que deben mejorar el camino hacia la visión.
  - Determinación hacia la visión. Es el precio que se paga por alcanzar la visión.
  - Disciplina. Es hacer lo que se tenga que hacer aunque a la organización le agrade o no.
  - Diseño de acciones. Las acciones deben encaminarse hacia alcanzar la visión, no existen más determinaciones dispersas, no existen dos acciones contradictorias en el único objetivo de llegar a la visión.
  - Retroalimentación. Debe diseñar la forma como se evalúan los resultados.
- Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.
- La mejora interna facilita la productividad (estrategia). La competitividad se orienta hacia la reducción de costos, la base por la cual se convierten los procesos en eficientes y productivos.
    - Análisis de los procesos. Los procesos deben analizarse para verificar que los procesos tenga un valor dentro de la organización.
    - Análisis de los procedimientos. Los procesos se convierten en procedimientos o métodos, los procedimientos se encaminan hacia la administración,

en un conjunto de actividades; los métodos se encaminan hacia la producción son el conjunto de las operaciones para concluir un producto o servicio.

- Análisis de los procedimientos en base al valor agregado. Se determina si agrega valor al servicio, si no agrega se verifica si puede eliminar para hacer eficiente el procesos de servicio.
- Descripción de procedimientos. La documentación de los mismos tienen dos hechos importantes, lo primero es la verificación del conocimiento que se genera y el segundo es la preparación para certificaciones en el futuro.
- Capacitación en los nuevos procesos. Cada cambio conlleva algunos eventos, de los cuales la participación y la capacitación hacen la diferencia minimizar la resistencia al cambio.
- Retroalimentación. Como todo debe buscar un mecanismo de retroalimentación, para verificar si se debe hacer enmiendas o si se debe avanzar con resultados positivos hacia el cumplimiento del objetivo.

Cada uno de los objetivos se redactó con las estrategias y cada estrategia acompañada con su conjunto de actividades. De esta forma se comprenden las estrategias, el cómo alcanzar la meta deseada.

### 3.3. Evaluación de las capacidades de la organización

Cada vez que se analiza la capacidad de una empresa, lo más importante es verificar si la estructura organizacional cumple con los requerimientos de las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos. Los recursos se plantean en tres:

- Recursos financieros. La cantidad de dinero necesario para hacer funcionar el planteamiento de la estrategia.
- Recursos humanos. La cantidad de personas necesarias para realizar el planteamiento de la estrategia.
- Recursos materiales. La cantidad de recursos materiales para realizar el planteamiento de la estrategia.

### 3.4. Recursos actuales

Entre los recursos que tiene la empresa, se cuenta con los humanos, según la evaluación no se necesita mayor cantidad de personal adicional, lo importante es definir más adecuadamente sus funciones, la única persona que se necesita es el alimentador de CRM. Por su puesto que la empresa debe cuestionar debe hacer contrataciones a otras empresas que le brinden ciertos análisis e implementaciones, con el caso del CRM, el cual sirve para brindar un buen servicio al cliente, pues guarda dentro de sus bases de datos algunas características en historial médico y otros eventos asociados al cliente.



### 3.5. Brechas de recursos

La distancia entre lo que se tiene y entre lo que se requiere es lo que se le llama brechas, minuciosamente las brechas que contempla la planeación estratégica, la brecha más grande es planteada desde el punto de vista de recurso financiero, según los análisis de la empresa desde el punto de vista interno se requiere de un monto estipulado por estrategia en el plan de acción.

Dentro de los recursos materiales, un sistema de computo para implementar el CRM, si es indispensable, porque sin él el servicio se convierte homogéneo, es decir acuden con regularidad los mismos pacientes o cuadros muy parecidos en los diagnósticos y procedimientos médicos, puede diferenciarse si se individualiza. Esto causa satisfacción y clientes recurrentes, se debe recordar que la empresa tiene dos tipos de clientes, los pacientes y los médicos tratantes.

Los recursos humanos pueden variar al momento de el levantamiento de perfiles, porque en el análisis se puede determinar quién o quiénes no son aptos para permanecer dentro de la estructura, si esta circunstancia se evalúa puede ser que se necesite sustituir a otros elementos, pero principalmente se necesita un alimentador de CRM.

### 3.6. Plan de acción

El **Plan de Acción** reúne el conjunto de actuaciones que se han identificado como consecuencia del profundo análisis de la situación y de los objetivos estratégicos consensuados a lo largo de todo el proceso de elaboración de la estrategia.

Tabla IX. Plan de acción primera parte (ver apéndice V)

Objetivos estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año	Productividad Eficiencia Eficacia Rotación anual Efectividad	Ambiente agradable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico</li> <li>• Levantamiento de perfiles de puesto</li> <li>• Programas de capacitación</li> <li>• Evaluación de idoneidad</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Gerencia y Director administrativo	21 de agosto de 2009	Q30.000,00
Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años	Volumen de ventas. Participación de mercado.	Ingreseemos más	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Plan de mercadeo</li> <li>• Evaluación de recursos</li> <li>• Evaluación de resultados</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Director comercial	16 de noviembre de 2009	Q50.000,00
Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año	Número de quejas mensuales por insatisfacción	El servicio es más que actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico de requerimientos</li> <li>• Estudio de los clientes</li> <li>• Evaluación de misión y visión</li> <li>• Identifique necesidades</li> <li>• Contratación de desarrollo</li> <li>• Diseñar e implementar</li> </ul>	Director administrativo	17 de febrero de 2010	Q90.000,00

Fuente de Investigación propia.

Tabla X. Plan de acción segunda parte (ver apéndice V)

Objetivos estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años	Rentabilidad	Camino seguro a la visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de la gerencia</li> <li>• Evaluación de la empresa</li> <li>• Conciliación de intereses</li> <li>• Definir la visión</li> <li>• Decisión hacia la visión</li> <li>• Determinación hacia la visión</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Diseño de acciones</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Gerencia	2 de agosto de 2009	Q10.000,00
Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses	Número de errores por mal procedimiento o mensuales	La mejora interna facilita la productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los procesos</li> <li>• Análisis de los procedimientos</li> <li>• Análisis de procedimientos en base al valor agregado</li> <li>• Descripción de procedimientos</li> <li>• Capacitación en los nuevos procesos</li> </ul>	Director administrativo	2 de enero de 2010	Q10.000,00

Fuente de Investigación propia.

### 3.6.1. Plan operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

#### 3.6.1.1. Temas estratégicos

- Clima organizacional
- Comercialización
- Servicio
- Gerencia integrada
- Gestión adecuada

#### 3.6.1.2. Objetivos estratégicos

El equipo de dirección establecerá con claridad los objetivos estratégicos que quieren lograr en el mediano y largo plazo y formular las proyecciones cuantitativas correspondientes.

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- a) Participación de mercado o volúmenes de ventas.

- b) Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas. Ingresos totales contra costos totales.
- c) Productividad del personal. Ingresos totales sobre nómina o número de empleados.
- d) Calidad en el servicio. Calificación del cliente acerca del servicio entregado.
- e) Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.
- f) Desarrollo y asimilación de tecnología.
- g) Inversiones y no inversiones a realizar.
- h) Responsabilidad social.

En estos aspectos estratégicos los objetivos deben especificar los resultados que se esperan a tres o cinco años en términos medibles, de preferencia con indicadores que relacionen variables críticas del desempeño. Por ejemplo, el objetivo económico de rendimiento, relaciona las utilidades con la inversión o con el monto de las ventas; la productividad relaciona los ingresos con la nómina o el número de personal; la participación del mercado relaciona el importe de las ventas con el tamaño del mercado.

- Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año.
- Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años.
- Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año.
- Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años.

- Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.

### 3.6.1.3. Indicadores

Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

- Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año.
  - Productividad.
  - Eficiencia.
  - Eficacia.
  - Rotación anual.
  - Efectividad.
- Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años.
  - Volumen de ventas.
  - Participación de mercado.
- Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año.
  - Número de quejas mensuales por insatisfacción.
- Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años.
  - Rentabilidad.

- Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.
  - Número de errores por mal procedimiento mensuales.

#### 3.6.1.4. Estrategias

El equipo directivo de la empresa, como órgano de planeación estratégica es el responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las VENTAJAS COMPETITIVAS con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales. El otro propósito de la estrategia es alcanzar los objetivos financieros de los accionistas, incluyendo el relativo al desempeño económico y al desarrollo de su personal.

La clave de la estrategia es que se ancle o cimiente en las NECESIDADES a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten.

Las estrategias incluirán los compromisos de cada área de la empresa para que se cumpla con la estrategia global. En el seno del equipo directivo se tendrá mucho cuidado en revisar constantemente las decisiones que puedan resultar inconsistentes con:

- La visión, misión y valores.
- Los objetivos. En términos de rendimiento o valor económico agregado.
- La estrategia. Oferta de valor para los clientes y las actividades respectivas.
- Los recursos. Las habilidades y capacidades desarrolladas.
- La tecnología disponible.

Si se descuida la consistencia se puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.

- Ambiente agradable.
- Ingrese más.
- El servicio es más que actitud.
- Camino seguro a la visión.
- La mejora interna facilita la productividad

#### 3.6.1.5. Actividades

- Ambiente agradable (estrategia).
  - Diagnóstico. El estudio, absolutamente reservado, consistirá en una revisión metódica de las áreas que comprenden la empresa, su entorno, recursos, objetivos y estrategias, estructura financiera, productiva y comercial, poniendo especial interés en los aspectos que más incidan en la rentabilidad de la empresa.

- Levantamiento de perfiles de puesto. El perfil se define, en primer lugar con base en las tareas o funciones que se van a realizar en el cargo, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tendrá en su cargo, el tipo de productos y el tipo de clientes que su producto tendrá. Es importante determinar, por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requiere de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello. Cuando se levanta el perfil del cargo también se especifica la experiencia que deben tener los aspirantes. Esto se determina de acuerdo con el tipo de función que se espera que realice la persona, lo particular que sea esa función y las políticas que al respecto se tengan en la empresa. Esto es importante por varios motivos. Como dijimos, uno de los objetivos de un buen proceso de selección de personal es elegir adecuadamente el empleado para un cargo específico, y elegir a una persona con mucha experiencia en un cargo que no lo requiere puede desmotivar para la persona que no tendrá retos y no tendrá que esforzarse y puede llegar a sentirse como subvalorado. Por el contrario si se requiere experiencia para desempeñar un cargo y este es suplido por alguien que no cuenta con esa experiencia, se verá enfrentado a retos que pueden superar sus capacidades del



momento, se encontrará en situaciones de estrés muy alto que no le benefician ni a él mismo ni a la organización. El levantamiento del perfil debe incluir explícitamente las características que debe cumplir el aspirante cuando estas son exigidas por encima de la media o cuando por el cargo se salen de lo común. Por ejemplo, la capacidad para seguir instrucciones y obedecer órdenes no se requiere igual en un militar que en un gerente. La creatividad no será igual de necesaria para trabajar en despachos en una bodega que para hacerlo en una agencia de publicidad, etc. Es decir, queremos hacer énfasis en que no hay características que sean buenas o malas por sí mismas como habilidades de trabajo, sino que es muy importante tener en cuenta las características de las personas para el tipo de trabajo. No necesariamente unas características o habilidades son mejores que otras sino que son distintas y se adecuan diferente a las diferentes labores o a los diferentes ambientes de trabajo. Conviene entonces que el perfil sea explícito en un en cuanto a:

- Habilidades de comunicación
  - Nivel de experiencia
  - Nivel de instrucción formal
  - Capacidad o habilidad para seguir instrucciones
  - Posibilidades de desplazamiento o viajes
- Programas de capacitación. En todas las empresas hay situaciones que mejorar y que tienen que ver con el

personal, sin embargo, probablemente algunas de esas situaciones se pueden solucionar con programas de capacitación y otras no. Para estar seguros de que una situación puede solucionarse capacitando al personal, es importante realizar el análisis de la misma. El punto de partida para el diseño adecuado de los programas de capacitación es el Análisis de Situación, cuyo objetivo es determinar con claridad los problemas o situaciones existentes con el personal, que pueden ser resueltos mediante capacitación y entrenamiento, así como las necesidades de actualización y desarrollo de los trabajadores, en razón de los cambios tecnológicos y de la empresa en su relación con el servicio a los clientes.

- Evaluación de idoneidad. La cantidad y tipo de pruebas que se lleven a cabo dependerá de muchas variables, como el interés de la empresa, sus políticas, el tiempo disponible para la selección, el tipo de cargo a proveer, etc. Por lo general se consideran tres tipos de pruebas de corte psicológico que servirán de insumo para la idoneidad del personal.
  - **Se evalúa personalidad**, porque como dijimos es importante para que el ajuste del aspirante al cargo sea el adecuado.
  - **Se evalúa motivación**, porque la motivación es un elemento muy importante para las personas y para las organizaciones. La motivación es un factor determinante en el crecimiento y progreso de las personas y las organizaciones.

- **Se evalúan habilidades**, porque en muchos de los cargos y para muchas de las labores se requieren habilidades específicas para su mejor desempeño. La medición de habilidades desde este punto de vista no tiene relación con el nivel de instrucción o con la formación académica de la persona.
- Retroalimentación. Se evalúa los resultados de las pruebas para saber cómo está el personal de la empresa, la evaluación es determinante para la empresa.
- Ingrese más (estrategia).
  - Investigación de mercado. es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los servicios lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales. El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la empresa.

- Plan de mercadeo. Es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado. Aunque generalmente se está hablando de planes de marketing cuyo período de validez es de un año, existen los realizados a largo plazo, tres o cinco años, en los que se contemplan las acciones anuales de marketing, que coordinadas a las de los departamentos financieros, Recursos Humanos, producción, etc. establece el plan estratégico de la compañía. Se debe tener en cuenta que el plan de mercadeo no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, si no el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing. Este hecho se fundamenta principalmente en que las pequeñas y medianas empresas, con clara vocación comercial, no suelen tener un director de mercadeo, sino que cubren esta función con el director comercial. La solución viene dada de forma muy positiva por la subcontratación de estos servicios a empresas consultoras de mercadeo, que en la práctica son muy difíciles de encontrar, ya que

con implementación generaliza apenas existen. Aun así, el plan de mercadeo es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de mercadeo. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el mercadeo, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama. Así pues, podemos encontrar tantos planes de mercadeo como empresas. Podríamos definirlo como «la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto». Atendiendo a la definición anteriormente expuesta, para la realización de un plan de mercadeo debemos seguir los siguientes pasos: Contestar a la pregunta: ¿dónde estamos? requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la compañía, en el que

podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma, esto es, estamos en condiciones de realizar un análisis DAFO. La segunda pregunta a la que debemos contestar es: ¿a dónde queremos ir? responderla supone el establecimiento de los objetivos de mercadeo que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: ¿cómo llegaremos allí? o ¿cómo vamos a alcanzarlos? La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan. Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes de la mezcla de mercadeo. Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto,

habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa. Para poder asegurar de que se está alcanzando los objetivos previstos por el plan y que las estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de mercadeo. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario. Es importante para la empresa el controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

- Evaluación de recursos. Los recursos se evalúan para definir si la empresa es apta para una realización de las actividades. Es decir si la estructura organizacional soporta todas las actividades necesarias para definir la acción de una comercialización más adecuada.
- Evaluación de resultados. Los resultados de la evaluación de la empresa, de la evaluación de la investigación del mercado y el avance de la empresa en el plan de mercadeo.

- Retroalimentación. Después de conocer cada uno de las actividades de esta estrategia, el conocer como es la comercialización y cual es la capacidad de estructura organizacional, es necesario conocer los avances de la empresa.
- El servicio es más que actitud (estrategia). Un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado. Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, requiere constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas. Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria. Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos, sin la propiedad, costos y riesgos de los recursos y actividades asociadas. Las empresas o áreas de servicios se especializan y logran eficiencia en sus procesos, esto podría ser muy costoso o limitado para el cliente.



- Diagnóstico de requerimientos. Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:
  - **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación.
  - **Heterogeneidad** (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.
  - **Duración:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.
  - **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.
- Estudio de los clientes. Todo el análisis que gira en torno a la calidad y la satisfacción se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio. El concepto básico es el de "servicio percibido" tal como se analiza en el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.
  - Evaluación de misión y visión. Evaluar la misión es necesario para en cada diseño de la planeación estratégica, al igual que la visión es importante

analizarla para verificar que tanto hace la empresa de las actividades.

- Identifique necesidades.
  - Contratación de desarrollo. Los consultores serán seleccionados por los entes prestatarios de acuerdo con procedimientos establecidos.
  - Diseñar e implementar. Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende De que el servicio responda a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción.
- Camino seguro a la visión (estrategia).
- Capacitación de la gerencia.
  - Evaluación de la empresa.
  - Conciliación de intereses.
  - Definir la visión.
  - Decisión hacia la visión.
  - Determinación hacia la visión.
  - Disciplina.
  - Diseño de acciones.
  - Retroalimentación.
- La mejora interna facilita la productividad (estrategia).
- Análisis de los procesos. Analizar y estudiar todos los factores que intervienen en un proceso, para conseguir estabilizarlo y si es caso mejorarlo, para ganar en productividad y competitividad, entendiendo ésta mejora en los ámbitos de servicio, acciones (tiempo), ergonomía y prevención de la salud y calidad de

proceso. Obteniendo una mejora en la capacidad productiva, una reducción de costos, un servicio mejor al cliente (calidad y tiempo de respuesta) y unas funcionalidades mejores en el servicio.

- Análisis de los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
- Análisis de procedimientos en base al valor agregado. Basado en la filosofía justo a tiempo. Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio" El desperdicio se concibe como "todo aquello que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto". Algunos ejemplos de recursos mínimos absolutos son los siguientes:
  - Un solo proveedor, si éste tiene capacidad suficiente.

- Nada de personas, equipos ni espacios dedicados a rehacer piezas defectuosas.
- Nada de existencias de seguridad.
- Ningún tiempo de producción en exceso.
- Nadie dedicado a cumplir tareas que no agreguen valor.
- Por su parte el agregar valor implica aumentar el valor del producto ante los ojos del cliente. Algunos ejemplos que agregan valor se mencionan a continuación:
- Ensamblar, mezclar, fundir, moldear, soldar, tejer, empacar.
- Otras cosas que generalmente ocurren en el proceso de fabricación son contar, mover, almacenar, programar, inspeccionar y traspasar un producto, actividades que no agregan valor en sí mismas.
- Justo a tiempo implica producir sólo exactamente lo necesario para cumplir las metas exigidas por el cliente, es decir producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de almacenaje, ya que las existencias mínimas y suficientes llegan justo a tiempo para reponer las que acaban de utilizarse y la eliminación del inventario de producto terminado.
- Se considera que el exceso de existencias:

- Absorbe capital que no es necesario y que podría invertirse de una mejor forma.
- Genera mayores costos de almacenaje
- Aumenta los riesgos de daños y de obsolescencia
- Puede ocultar oportunidades para realizar mejoras operativas.
- Este concepto de inventario de "entra y sale" o en tránsito deja de lado al almacenaje estático y enfatiza un almacenaje dinámico. Aunque se considera que no es adecuado hablar de almacenaje porque la mercadería o materia prima que ingresa se despacha o utiliza de inmediato, sin entrar en alguna bodega o almacén.

- **Elementos de la filosofía JAT**

- Existen siete elementos, seis de ellos son a nivel interno de la empresa y el último es a nivel externo.
- El tercer, cuarto y quinto elemento están relacionados con la ingeniería de producción.
- La filosofía JAT en sí misma
- Calidad en la fuente
- Carga fabril uniforme
- Las operaciones coincidentes (celdas de maquinaria o tecnología de grupo)

- Tiempo mínimo de alistamiento de máquinas
- Sistema de control conocido como sistema de halar o kamban.
- Compras JAT ( Justo a tiempo)
  - El primer elemento considera la eliminación del desperdicio, considerado este como el punto medular de todo el fenómeno JAT.
  - Los seis elementos restantes son modos de cómo eliminar el desperdicio, sin embargo no todos tienen igual importancia, pues se considera a la calidad como el segundo elemento de importancia, que se constituye en un componente básico para el JAT.
- Los cinco elementos restantes se clasifican como técnicas de flujo, es decir la manera como el proceso fabril avanza de una operación a la siguiente.
- Existe otro elemento fundamental que debería estar presente en todos y cada uno de los elementos antes mencionados la intervención de las personas, el recurso humano.
- Para ello es necesario desarrollar una cultura de intervención de las personas, de

trabajo en equipo, de involucrar a las personas con las tareas que realiza, de compromiso o lealtad de los colaboradores con los objetivos de la empresa, para que el JAT funcione.

- Es así como la técnica denominada "justo a tiempo" (JAT) es más que un sistema que pretende disminuir o eliminar inventarios, es una filosofía que rige las operaciones de una organización. Su fin es el mejoramiento continuo, para así obtener la máxima eficiencia y eliminar a su vez el gasto excesivo de cualquier forma en todas y cada una de áreas de la organización, sus proveedores y clientes.
- El "gasto" se considera como toda aquella actividad que no agrega valor al producto o servicio. De ahí que su aplicación requiere del compromiso total de la dirección y de los empleados en todos los niveles, particularmente del operario de la línea de producción
  - Descripción de procedimientos.
  - Capacitación en los nuevos procesos.
  - Retroalimentación.



#### 3.6.1.6. Fechas de inicio

- Ambiente agradable (estrategia).
  - 21 de agosto de 2009.
- Ingresems más (estrategia).
  - 16 de noviembre de 2009.
- El servicio es más que actitud (estrategia).
  - 17 de febrero de 2010.
- Camino seguro a la visión (estrategia).
  - 2 de agosto de 2009.
- La mejora interna facilita la productividad (estrategia)
  - 2 de enero de 2010.

#### 3.6.1.7. Fechas de finalización

- Ambiente agradable (estrategia).
  - 21 de agosto de 2010.
- Ingresems más (estrategia).
  - 16 de noviembre de 2011.
- El servicio es más que actitud (estrategia).
  - 17 de febrero de 2011.
- Camino seguro a la visión (estrategia).
  - 2 de agosto de 2010.
- La mejora interna facilita la productividad (estrategia)
  - 2 de julio de 2010.

#### 3.6.1.8. Responsables

- Ambiente agradable (estrategia).
  - Gerencia y Director administrativo.
- Ingreseemos más (estrategia).
  - Director comercial.
- El servicio es más que actitud (estrategia).
  - Director administrativo.
- Camino seguro a la visión (estrategia).
  - Gerencia.
- La mejora interna facilita la productividad (estrategia)
  - Director administrativo.

#### 3.6.2. Presupuesto

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización.

Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

En este caso es muy importante poner especial atención al presupuesto empleado, ya que aun no se ha estabilizado la empresa en cuanto a ganancias, ya que como se mencionó con anterioridad se encuentra en el punto de equilibrio y un presupuesto mal aplicado podría ser vital para la vida del mismo. Este debe ser justo lo que se necesita ni más para no sobregirar los gastos ni menos para que algún servicio que por falta de insumos no presupuestados no pueda ejercerse adecuadamente.

### 3.6.2.1. Egresos

Tabla XI. Presupuesto de egresos.

Estrategias	Presupuesto
Ambiente agradable	Q30.000,00
Ingresemos más	Q50.000,00
El servicio es más que actitud	Q90.000,00
Camino seguro a la visión	Q10.000,00
La mejora interna facilita la productividad	Q10.000,00
	Q190.000,00

Fuente de la investigación

El total de los egresos son Q190,000.00 de los cuales serán definidos en un período de tiempo, pero el desembolso no se ha definido en una proyección de flujo de efectivo, porque en las contrataciones no se definió como es el pago, porque aún no se ha definido la utilización de la planeación estratégica.

### 3.6.2.2. Ingresos

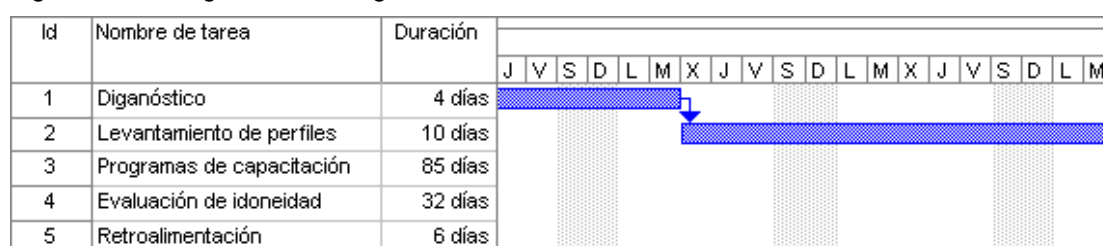
Los ingresos no se han cuantificado al evaluar los beneficios, se asume que en dos años se tiene el 55% de los ingresos por la

venta de servicios. Lastimosamente en la empresa la contabilidad no refleja los verdaderos ingresos por factores que no se conocen.

### 3.7. Cronograma de implementación

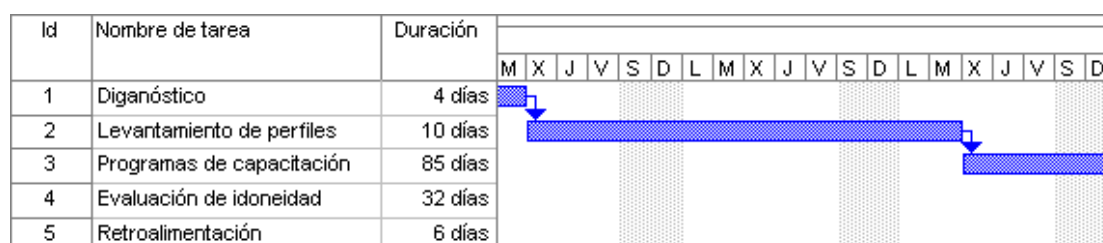
#### 3.7.1. Diagrama de Gantt

Figura 2. Estrategia ambiente agradable.



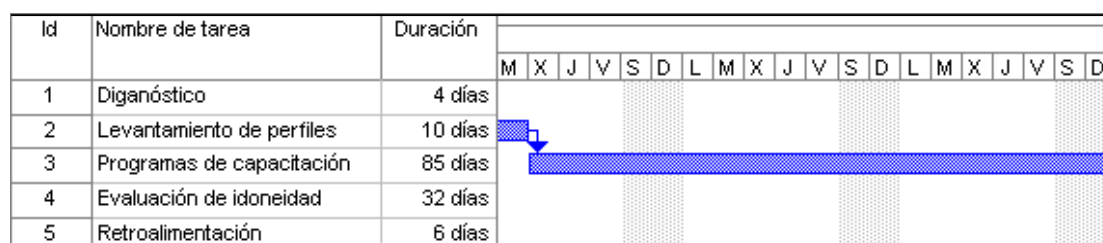
Fuente plan de acción.

Figura 3. Estrategia ambiente agradable.



Fuente plan de acción

Figura 4. Estrategia ambiente agradable.



Fuente plan de acción.

Figura 5. Estrategia ambiente agradable.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S
1	Diganóstico	4 días																				
2	Levantamiento de perfiles	10 días																				
3	Programas de capacitación	85 días																				
4	Evaluación de idoneidad	32 días																				
5	Retroalimentación	6 días																				

Fuente plan de acción.

Figura 6. Estrategia camino seguro.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M
1	Capacitación de la gerencia	4 días																				
2	Evaluación de la empresa	10 días																				
3	Conciliación de intereses	60 días																				
4	Definir visión	32 días																				
5	Decisión hacia la visión	6 días																				
6	Determinación hacia la visión	9 días																				
7	Disciplina	14 días																				
8	Diseño de acciones	8 días																				
9	Retroalimentación	7 días																				

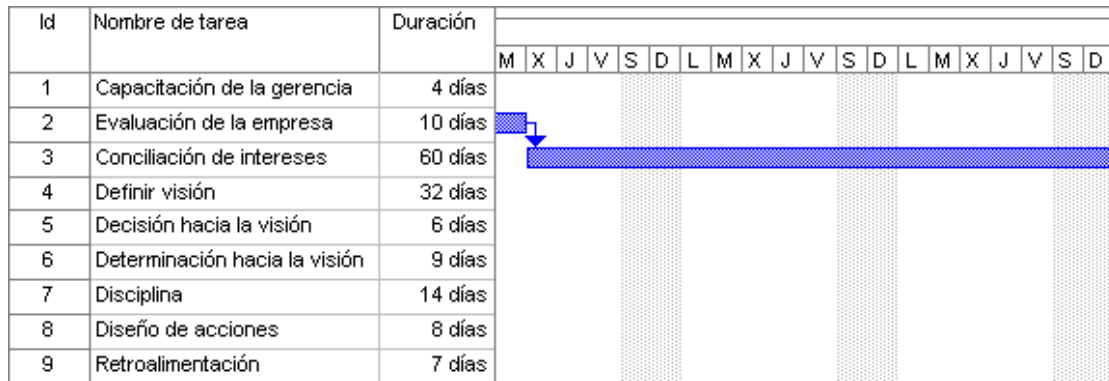
Fuente plan de acción.

Figura 7. Estrategia camino seguro.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
1	Capacitación de la gerencia	4 días																				
2	Evaluación de la empresa	10 días																				
3	Conciliación de intereses	60 días																				
4	Definir visión	32 días																				
5	Decisión hacia la visión	6 días																				
6	Determinación hacia la visión	9 días																				
7	Disciplina	14 días																				
8	Diseño de acciones	8 días																				
9	Retroalimentación	7 días																				

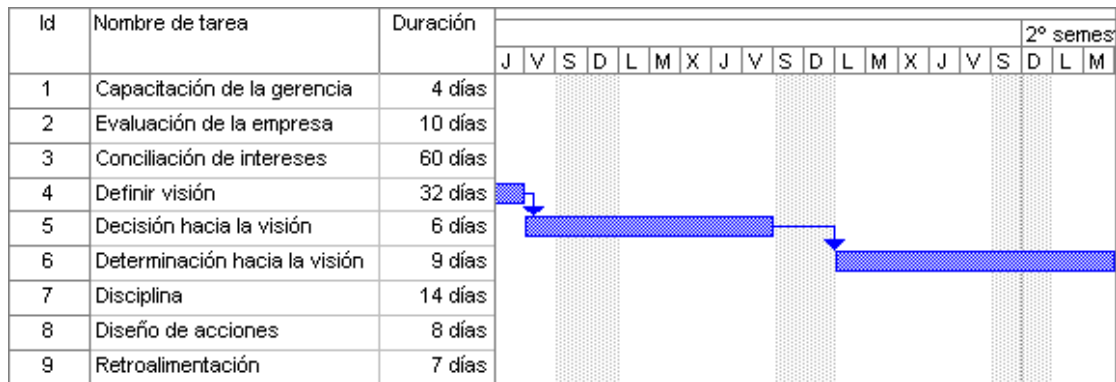
Fuente plan de acción.

Figura 8. Estrategia camino seguro.



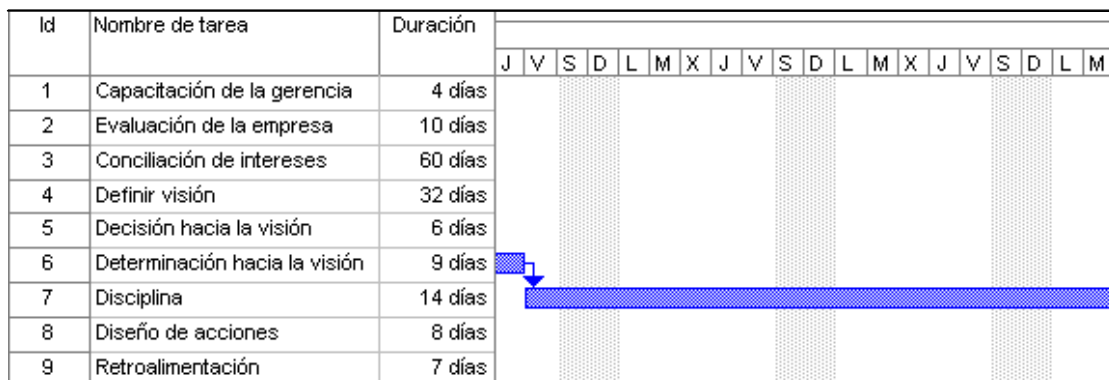
Fuente plan de acción.

Figura 9. Estrategia camino seguro.



Fuente plan de acción.

Figura 10. Estrategia camino seguro.



Fuente plan de acción

Figura 11. Estrategia camino seguro.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
1	Capacitación de la gerencia	4 días																				
2	Evaluación de la empresa	10 días																				
3	Conciliación de intereses	60 días																				
4	Definir visión	32 días																				
5	Decisión hacia la visión	6 días																				
6	Determinación hacia la visión	9 días																				
7	Disciplina	14 días																				
8	Diseño de acciones	8 días																				
9	Retroalimentación	7 días																				

Fuente plan de acción.

Figura 12. Estrategia el servicio.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	
1	Diganóstico de requerimientos	4 días																				
2	Estudio de los clientes	10 días																				
3	Evaluación de misión y visión	2 días																				
4	Identifique necesidades	32 días																				
5	Contratación de desarrollo	2 días																				
6	Diseñar e implementar	70 días																				

Fuente plan de acción.

Figura 13. Estrategia el servicio.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	
1	Diganóstico de requerimientos	4 días																				
2	Estudio de los clientes	10 días																				
3	Evaluación de misión y visión	2 días																				
4	Identifique necesidades	32 días																				
5	Contratación de desarrollo	2 días																				
6	Diseñar e implementar	70 días																				

Fuente plan de acción.



Figura 14. Estrategia el servicio.

Id	Nombre de tarea	Duración																			
			J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
1	Diganóstico de requerimientos	4 días																			
2	Estudio de los clientes	10 días																			
3	Evaluación de misión y visión	2 días																			
4	Identifique necesidades	32 días																			
5	Contratación de desarrollo	2 días																			
6	Diseñar e implementar	70 días																			

Fuente plan de acción.

Figura 15. Estrategia el servicio.

Id	Nombre de tarea	Duración																			
			M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S
1	Diganóstico de requerimientos	4 días																			
2	Estudio de los clientes	10 días																			
3	Evaluación de misión y visión	2 días																			
4	Identifique necesidades	32 días																			
5	Contratación de desarrollo	2 días																			
6	Diseñar e implementar	70 días																			

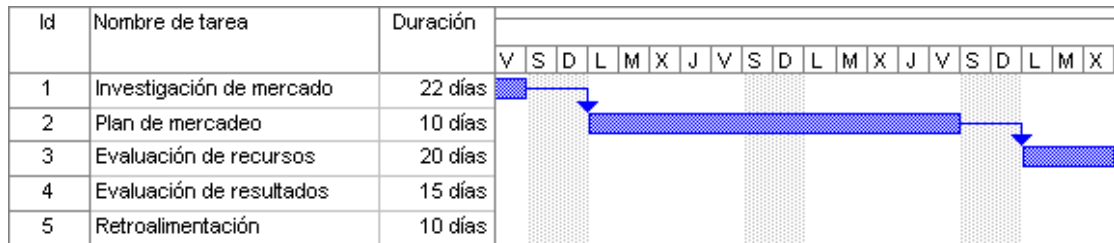
Fuente plan de acción.

Figura 16. Estrategia ingreseemos más.

Id	Nombre de tarea	Duración																				
			J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M
1	Investigación de mercado	22 días																				
2	Plan de mercadeo	10 días																				
3	Evaluación de recursos	20 días																				
4	Evaluación de resultados	15 días																				
5	Retroalimentación	10 días																				

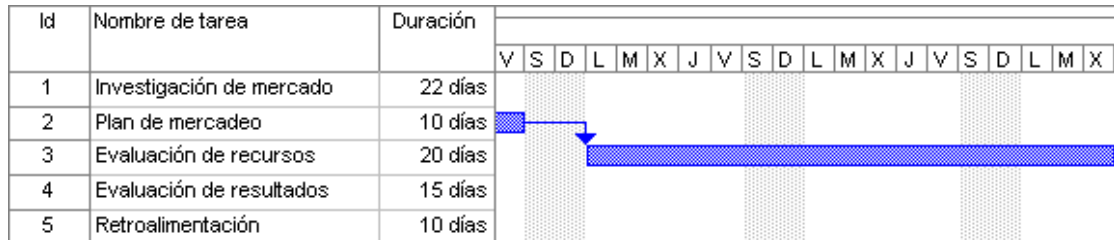
Fuente plan de acción.

Figura 17. Estrategia ingresemos más.



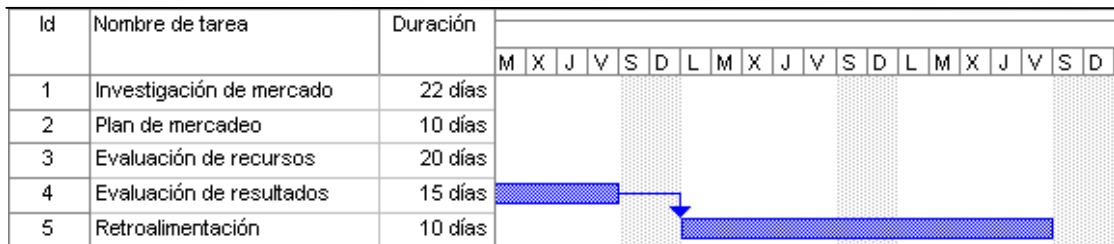
Fuente plan de acción.

Figura 18. Estrategia ingresemos más.



Fuente plan de acción.

Figura 19. Estrategia ingresemos más.



Fuente plan de acción.

Figura 20. Estrategia mejora interna.

Id	Nombre de tarea	Duración																					
			V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	
1	Análisis de procesos	2 días	█																				
2	Análisis de procedimientos	20 días																					
3	Análisis de valor agregado	4 días																					
4	Descripción de procedimientos	15 días																					
5	Retroalimentación	6 días																					

Fuente plan de acción.

Figura 21. Estrategia mejora interna.

Id	Nombre de tarea	Duración	2° semestre																				
			S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
1	Análisis de procesos	2 días																					
2	Análisis de procedimientos	20 días	█																				
3	Análisis de valor agregado	4 días																					
4	Descripción de procedimientos	15 días																					
5	Retroalimentación	6 días																					

Fuente plan de acción.

Figura 22. Estrategia mejora interna.

Id	Nombre de tarea	Duración																					
			X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	
1	Análisis de procesos	2 días																					
2	Análisis de procedimientos	20 días																					
3	Análisis de valor agregado	4 días																					
4	Descripción de procedimientos	15 días	█																				
5	Retroalimentación	6 días																					

Fuente plan de acción.

### 3.8. Costos

Los costos son aproximadamente Q210,000.00, pensando en problemas inflacionarios y otros eventos aislados conocidos como imprevistos. El desglose de los costos se observan en el presupuesto.

Tabla XII. Costos de la implementación.

Estrategias	Cantidad
Ambiente agradable	Q30.000,00
Ingresemos más	Q50.000,00
El servicio es más que actitud	Q90.000,00
Camino seguro a la visión	Q10.000,00
La mejora interna facilita la productividad	Q10.000,00
Imprevistos	Q20.000,00
	Q210.000,00

Fuente de la investigación

### 3.9. Plan de fortalecimiento interno

El fortalecimiento interno es algo necesario para la planeación estratégica, porque si la estructura no puede adquirir responsabilidades, no

puede definirse el éxito de la empresa, no puede sobrevivir el proyecto que se ha formulado en la planeación estratégica.

Área médica.

a) Criterios de evaluación a considerar el alta a pacientes

- Pacientes sin riesgo
- Pacientes con patologías de bajo riesgo (atención en casa)
- Pacientes no graves (atendidos en unidad menor)
- Pacientes graves

b) alertas

- Verde: existe probabilidad que un evento adverso cause daño a la población
- Amarilla: es eminente la ocurrencia del evento (activar el plan externo)
- Roja: se declara al momento del impacto

c) Según la magnitud de emergencia el nivel cambia.

- Nivel 1: los recursos en el servicio de urgencias son suficientes
- Nivel 2: se requiere utilizar todos los recursos del hospital
- Nivel 3: la magnitud del desastre sobre pasa la capacidad del hospital (requiere apoyo externo)

### 3.9.1. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional nace justo cuando la gerencia necesita fomentar el crecimiento de carrera, el educar a su personal, establece programas de capacitación. Cuando el subordinado observa que la

empresa se preocupa por él, el efecto es de mayor interés hacia la empresa y el vínculo de pertenencia empieza a resurgir.

Los programas de capacitación deben de buscar el equilibrio del interés empresarial y el del individuo a capacitar. Esto fomenta el efecto de la lealtad del cliente interno al cliente externo.

### 3.9.2. Evaluación de la estructura organizacional

Luego de determinar el peso del cambio en la estructura, es necesario hacer una evaluación de cuales son los puestos que más se afectan al implementar la planeación estratégica. Estos puestos deben de tener un refuerzo para evitar la fatiga, mientras el personal acepta el cambio y obtiene una curva de aprendizaje.

### 3.9.3. Inducción y entrenamiento

La mejor forma de inducir y entrenar es hacer que las personas participen en el diseño de los eventos, en el diseño de las nuevas funciones del puesto hasta alcanzar el objetivo trazado. La planeación estratégica por ser la primera no es una planeación ambiciosa, es real a la estructura organizacional, y sólo existe un puesto en el cual debe eliminarse a al integrante que ocupa el puesto porque ejerce un circuito de poder negativo para la interacción de los demás puestos.

## 4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 4.1. Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. En muchos casos, la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de la gerencia tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, el que delega tareas.

#### 4.1.1. Informar

Para establecer un sistema de información o un programa dentro de una empresa el primer paso es vender el beneficio, los inversionistas sólo hablan un idioma el rédito, cuanto significa para mi inversión, no les interesa si se mejora la productividad o si se mejora la eficiencia, lo importante es cuanto dinero percibo si se implementa el nuevo sistema, a la gerencia le interesa los resultados de la misma categoría, no importa el beneficio para la empresa misma, procesos más diáfanos o procesos más efectivos.

Antes que vender un sistema de mejoramiento a través de una planificación estratégica lo que importa es cuanto le cuesta a la empresa

y en cuanto tiempo se ve el reembolso del dinero invertido, esto no es igual a la tasa interna de retorno de una inversión.

El diseñador de la planeación estratégica debe cuantificar los beneficios de los objetivos planteados en el proceso de plan de acción o plan operativo. Cuando este paso esté terminado informar a la gerencia del proyecto y vender la idea es más que la ganancia a largo plazo.

#### 4.1.2. Sensibilizar

Después que se ha encontrado como trasladar a unidades monetarias la planeación estratégica, es necesario utilizar la herramienta de vender la idea de una manera más sutil, si se empieza hablando el mismo idioma. Debe de hablarse de productividad, eficiencia y eficacia, lo cual traducido a unidades monetarias resulta atractivo para los inversionistas utilizar los términos del beneficios.

Cuando el inversionista comprende el comportamiento organizacional y la evaluación del mismo en unidades monetarias se convence de participar.

#### 4.1.3. Evaluar el beneficio

A los ejecutivos un análisis preciso de sus fortalezas personales y el valor que aportan a una organización. Este conocimiento les permite mantener el control sobre su propio destino y ayudarlos en la toma de



decisiones estratégicas en el manejo del capital humano. De esta manera los ejecutivos pueden ayudar a desarrollar planes de acción para enriquecer las fortalezas de la compañía y de sus empleados.

Cuando los inversionistas ven la entrega de los subordinados y su evaluación en términos monetarios, se puede a su vez encontrar a su vez la utilidad de la planeación estratégica cuando se hace un análisis de los posibles escenarios que puedan servir para la expansión de negocios.

Esto a su vez convence a la gerencia de necesitar implementar una planeación estratégica, la primera de la empresa, porque se ha actuado por el deseo del rédito y el deseo de probar que son emprendedores y que se inicio un negocio que será prospero en un tiempo cercano.

#### 4.1.4. Implementar

Ofrece al equipo de altos ejecutivos información específica que abre camino para una comunicación interpersonal mejorada e incrementa el valor de las contribuciones individuales.

Al igual que las ventas de productos y servicios, es importante el cierre, esto conlleva en firmar un documento que compromete a la gerencia a dar el visto bueno y a evaluar los resultados que se prometen alcanzar, evidentemente que se hará un compromiso de la gerencia y el diseñador estará en la obligación de implementar la planeación como se especifica en el documento.

#### 4.1.5. Involucrarse

La gerencia debe seguir muy de cerca los pasos de la implementación, debe de participar en la persuasión de los integrantes de la estructura organizacional, debe apoyar en el proceso económico y en el proceso administrativo, lo que representa que asistirán a las capacitaciones y los subordinados sentirán el apoyo incondicional de la gerencia, para exista el avance en la implementación.

#### 4.2. Colaboradores

Se presenta 10 maneras para motivar a los colaboradores de la empresa:

- **Ambiente de trabajo positivo.** Fomentar la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa, las puertas abiertas
- **Participación en las decisiones.** Facilitar a los empleados un ámbito para que tomen sus decisiones y respételas.
- **Involucre los resultados.** Hacer saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la empresa.
- **Sentido de pertenencia al grupo.** Hacer que el empleado se identifique con la identidad de la empresa, por ejemplo, facilitando tarjetas de visita.
- **Ayude a crecer.** Proporcionar formación. Potencie habilidades.
- **Retroalimentación.** Proporcionar retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
- **Escúcheles.** Procurar reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante puede ser una buena excusa.

- **Agradecimiento.** Agradecer sinceramente los esfuerzos. Una simple nota con un ¡Gracias! manuscrito encima de su mesa puede ser suficiente.
- **Premiar la excelencia.** Reconozca y premie a los trabajadores que presenten un desempeño satisfactorio.
- **Celebre los éxitos.** La celebración hace justicia a los esfuerzos desempeñados para conseguir el éxito

#### 4.2.1. Informar

Debe convocarse a una reunión de toda la empresa, en la cual se debe practicar el facultar a los subordinados en la participación del proceso del cambio, ellos deben pensar y sentir que sin ellos ese plan es letra muerta.

Si se les convence que son capaces del cambio y ellos sienten que se convierte en un reto para su ego herido, entonces se hará un efecto psicológico que el resultado será el deseo de participar.

#### 4.2.2. Capacitar

Todo cambio tiene el efecto de la resistencia consciente e inconsciente, la capacitación es parte de dar confianza y mostrar la capacidad que todos los seres humanos tienen.

Debe programarse sesiones de grupos para que opinen y se sientan coautores de dicho plan operativo, el único cambio que tienen los

integrantes de la empresa es mejorar el clima organizacional, sin el cambio la empresa pensará y actuará mediocrementemente.

La respuesta la verán pronto cuando con dinámicas de grupo puedan experimentar una comunicación efectiva y pronto, un mejor ambiente laboral.

#### 4.2.3. Involucrar

La forma más sensata de vencer la resistencia al cambio es involucrar a las personas en el proceso de cambio, luego de hacer una evaluación del clima organizacional y determinar los resultados de la empresa, es necesario aceptar las modificaciones del clima propuestas por un Psicólogo Industrial.

Las personas deben aprender a limar asperezas y convivir con la heterogeneidad de caracteres, temperamentos y personalidades, luego de eso fomentar la pertenencia de los integrantes de la empresa, cuando eso sucede entonces la empresa será productiva, eficiente y se convierte en un ambiente eficaz.

#### 4.3. Incentivos

Toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos. Todos desarrollamos

nuestra gestión profesional con propósitos definidos. En la vida profesional existen una serie de requisitos básicos para poder desarrollarse y sentirse bien dentro de la empresa, podría decirse que los más relevantes serían:

Justo salario recibido por la labor realizada

Más que un incentivo, es una responsabilidad de la empresa el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. También se debe entender que el *“salario es sagrado”* y nunca debemos, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.

Reconocimiento por la labor cumplida.

Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de des-motivación.

Vacaciones y tiempo personal.

Las vacaciones son una necesidad absoluta y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales. Estas deben de ser de no menos de una semana, sin interrupción, el primer año y llegar paulatinamente hasta 2 - 4 semanas en los primeros 5 años. Pero eso no es todo, el tiempo personal es un requerimiento. Por esto no nos referimos a tiempo por enfermedad, el cual es un derecho del empleado. El tiempo personal es una necesidad que toda persona tiene para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborables. La mayoría

de las empresas organizadas establecen parámetros justos para lo mencionado.

#### Aumentos salariales (Wage Raises)

Estos deben de cumplirse al pie de la letra. Lo mínimo que una empresa esta en el deber de aumentar es igual o mayor al por ciento de inflación en el país donde este ubicada. Ahora bien, este incremento no es un incentivo es otro requerimiento. Se convierte en incentivo cuando el aumento salarial es significativamente mayor que él por ciento de inflación, pudiésemos decir que se debe duplicar como regla grosso modo. Es de suma importancia el mencionar que si se enfrenta una recesión o depresión el salario no debe, por ningún concepto ser reducido. En varios casos de estudio ha sido lo opuesto. La empresa ha buscado la manera, en los momentos difíciles, de incrementar los incentivos y mantener los salarios, esto las conlleva a sobrepasar los malos tiempos y, más aun, ser líderes en los mercados cuando la recesión o depresión llego a su final.

#### Movimiento vertical

Se trabaja para poder subir la escalera y mejorar la posición dentro de la empresa o en cualquier gestión que desempeñemos. Este sentido de superación es innato en el ser humano. Por lo tanto, todo empleado debe de disfrutar de la “oportunidad democrática” de ser ascendido y mejorar su puesto. Hay una anécdota que dice: “Empezó barriendo el piso de la tienda y ahora es el dueño”. Los grandes

empresarios con una visión clara no solo entienden este concepto pero lo potencian al máximo.

### Seguridad laboral

Uno de los más importantes aspectos a considerar para que los empleados se mantengan motivados. Cabe aseverar que el “*sentido de seguridad*” es también un requerimiento, la única diferencia es que este es a escala personal, o sea, una necesidad de todo individuo y muy personal. En la medida que nuestro equipo de trabajo se sienta seguro así será su rendimiento y motivación. Los períodos de probatoria no deben exceder los 60 días. Tampoco debe ser norma empresarial el uso de los periodos estipulados por la legislación del país para “liquidar o despedir el empleado” con el propósito de evadir las responsabilidades fiscales.

### Sentirse integrado

No se tiene forma alguna de evadir la necesidad de sentirse “parte de”. Si la empresa no basa su cultura en “trabajo en equipo”, esta debe de tomar las medidas necesarias para que todo el personal se sienta parte de la entidad. Es lo mismo que un vendedor, no puede ser un buen vendedor si no conoce a cabalidad el producto o servicio, pero más importante es que crea en el producto o servicio y se identifique con el mismo.

Estos siete puntos son extremadamente básicos y cualquier empresario con mínima experiencia los puede entender y según en la

medida que sus recursos le permita los aplica. ¿Verdad que sí? ¿Están seguros? Pues yo no. Desafortunadamente una gran cantidad de empresas y empresarios no cumplen con algunos de los siete puntos citados. En muchos casos se violan más del 25% de ellos.

Entender bien que en el mundo de los negocios de hoy día los “incentivos no convencionales” han dado resultados admirables. Pero como el título dice, hemos hecho hincapié en los “compromisos empresariales”. Sin embargo, si una empresa cumple a cabalidad los siete puntos que hemos citado, de hecho, esta incentivando correcta y éticamente a sus empleados.

Hay quienes entienden que las capacitaciones, viajes pagados, regalías, etc. son buenos incentivos, no estoy en desacuerdo. Pero el ser humano psicológicamente necesita garantizar y después satisfacer las necesidades y seguridades básicas para poder funcionar coherente y eficientemente.

Un profesional que no tenga una empresa y se maneje unipersonalmente necesita el incentivo de sentirse emocionalmente “realizado”. Lo mismo aplica a las grandes empresas. A veces las cosas más simples son olvidadas por nuevos y complejos sistemas y métodos “pro-empresa” que son definidos como “incentivos”. En realidad son meramente una táctica empresarial para que la entidad crezca sus ganancias aumenten, por ende, su poder; y no necesariamente están enfocadas en el mejor beneficio de los empleados.



Finalmente, el puntal de cualquier empresa es su “equipo de trabajo”. Previo a querer implementar o experimentar novedosos y exitosos métodos de incentivos y motivación mejor sea que las necesidades y compromisos básicos sean alcanzado....después, veremos lo que pasa.

#### 4.3.1. Económicos

La realidad de la humanidad es que es inevitablemente ser entes económicos y como tales no pueden pertenecer a la economía sin percibir ingresos, sin tener que efectuar erogaciones para pertenecer al sistema.

Las recompensas apreciadas son las que representan unidades monetarias porque pueden convertirse en algo tangible y funcional, la empresa no puede motivar si una persona no quiere ser motivada, el dinero es un vehículo de satisfacción, todo esto hace que la empresa valúe en recursos económicos el esfuerzo y el resultado de un cambio. Para los subordinados el cambio tangible al esfuerzo, para la empresa un resultado económico que representa más utilidades.

#### 4.3.2. No económicos

Al analizar la pirámide de Maslow, luego de satisfacer cada una de las necesidades fisiológicas y de seguridad, la siguiente es satisfacer la necesidad social; la motivación que es proceso psicológico para que un equipo o grupo pueda actuar y vencer sus temores, vencer la resistencia

al cambio y otros que pueden causar problemas a la empresa, se diseñará un incentivo que fomente la pertenencia a la empresa y estimule a vencer las barreras psicológicas al mejoramiento al clima organizacional.

#### 4.4. Diseño de documentos informativos

Los documentos informativos no son difíciles de elaborar o diseñar, en realidad son documentos que de fácil redacción y elaboración, el propósito es que transmitan la información de una manera sencilla y práctica estos pueden ser:

- Información ¿qué es una planeación estratégica?
- Información ¿cómo se relaciona la visión, objetivos estratégicos con la misión?
- Información ¿por qué se tiene que mejorar la actitud de las personas ante un plan a 5 años de duración?

#### 4.5. Talleres para implementar la planeación estratégica

Se recomienda analizar cada uno de los departamentos, lo primero es verificar “cómo afecta un plan al departamento donde tú trabajas”, se harán dinámicas de grupo y de esta manera se solucionan las dudas. Los aportes de las personas ayudan a comprender el proceso y discutir los beneficios de al empresa y de sus colaboradores.

#### 4.6. Creación de comité para inducción y resolución de dudas.

#### 4.6.1. Selección de integrantes

De cada departamento se selecciona a una persona, la que tenga un liderazgo innato o la que posee más carisma, no se busca la más preparada o la más inteligente, lo importante del comité es que las demás personas respeten a estos individuos que lo integran.

#### 4.6.2. Inducción

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la planeación estratégica en la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización, evita la resistencia al cambio y efectúa contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de *socialización* del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes que prevalecen, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

Se presenta el material empleado para la planeación, concepto por concepto, cómo se analizó la información y porque se dedujo el plan operativo.

Cuando el grupo asimila la importancia, el proceso de planificación está preparado para aportar ideas y para educar a los demás compañeros de trabajo.

#### 4.6.3. Participación en el proceso

Evaluar el proceso desarrollado para la formulación y puesta en marcha del proceso planeación estratégica, para determinar aspectos tales como:

- Qué partes del proceso funcionaron adecuadamente y cuáles no.
- Determinar cuáles fueron las razones para que se obtuviera uno y otro resultado.
- Evaluar los resultados obtenidos en el desarrollo de los proyectos estratégicos que se establecieron en el período precedente, para establecer de manera adecuada las bases del nuevo proceso y metodologías.
- Conocer el actual proceso de planeación que desarrolla la empresa, para exportar sus dimensiones conceptuales y metodologías.
- Analizar el entorno, para determinar las fortalezas y debilidades de la seccional, así como también, las amenazas y oportunidades que este plantea.

- Diseñar de una metodología de trabajo para desarrollar el ejercicio de planeación.
- Establecer un cronograma de trabajo.

El comité cumple muchas funciones, entre ellas:

- Resolución de conflictos
- Resolución de dudas
- Infundir seguridad a los demás
- Sugerir decisiones y soluciones a problemas
- Mejorar la relación del diseñador, el ejecutor de la implementación y la empresa.



## 5. SEGUIMIENTO

### 5.1. Plan de evaluación

La evaluación, para que logre los objetivos que aspira alcanzar, en cuanto a formar un ser humano para la incertidumbre y el cambio, requiere integrar las nuevas perspectivas con lo que ya se ha probado y ha mostrado su validez, solo así se logrará una verdadera inserción de la tecnología en los procesos de administrativos y por ende en los de la evaluación.

Es por eso que la participación del colaborador no solo debe ser de manera organizacional si no de manera Global que enmarque todos los contenidos programáticos de una planeación estratégica si no existe una plan de evaluación.

#### 5.1.1. Indicadores de avance

Los indicadores del avance de la implementación son redactados en base a la estrategia y su elemento que permite observar el resultado es la sinergia de los indicadores.

La evaluación de programas requiere valorar la información obtenida sobre los componentes de un plan comparándola con algún referente interno o externo de calidad, es decir, con un criterio. En alguna propuesta se ha planteado la posibilidad de abordar la evaluación de planes sin contar con criterios previamente establecidos. La idea de una evaluación sin criterios no supone, contra lo que la propia expresión

parece sugerir, que se establezcan valoraciones sobre variables mesurables sin establecer elementos de comparación; por el contrario, plantea la posibilidad de criterios emergentes al proceso mismo de evaluación.

No obstante, definiendo los términos claves de este tema; criterio, estándar, indicador, descriptor. Un criterio es un objetivo de calidad respecto del que puede ser valorado un programa empresarial. Ese criterio puede establecerse en forma de normas o estándares y en forma de criterios no estándares.

Características de los indicadores.

Significado de la relación entre el indicador y las propiedades del objeto que señala. En esencia, el indicador debe recoger alguna propiedad del objeto evaluado.

Relevancia del indicador. La propiedad recogida por el indicador puede ser esencial o accidental, siendo el indicador más relevante cuanto mejor represente (lo dice es más atribuible) al objeto con el que se relaciona.

Legalidad del indicador. La congruencia descriptiva del indicador debe estar en función de los objetivos y fines pretendidos, siquiera para un momento o época determinada en el que se desarrolla un programa. Un indicador puede ser válido para valorar la eficacia de un programa pero no para valorar las posibilidades de mejora que introduce.



Utilidad del indicador. Cualquier indicador ha de reclamar una información que contribuya a la definición del objeto de evaluación, describa sus situaciones, defina los problemas que le atañen y permita establecer predicciones.

Complementariedad-totalidad. Cada indicador no puede ser interpretado aisladamente, sino que se le debe relacionar con el sistema de indicadores al que pertenezca. A partir de esa relación puede determinarse la “potencia relativa” que posee cada indicador, es decir, el sentido de progreso en el conocimiento de las cosas que se alcanza gracias a la organización y normalización de un sistema de indicadores.

#### 5.1.2. Evaluar las estrategias

Los indicadores y el cronograma permiten evaluar las estrategias, si se cumple con el objetivo y el indicador la estrategia es un éxito, pero si el avance no es significativo o en el resto de tiempo programado las estrategias no cumplen con lo formulado, debe establecer mecanismos de corrección de rumbo.

#### 5.2. Monitoreo del cumplimiento de objetivos

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación

previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.

La planeación apropiada evita una ejecución deficiente.

#### 5.2.1. Metodología

Estos son los estándares buscados en la planeación estratégica:

- Costo.
- Tiempo.
- Calidad.
- Fiabilidad.

El relacionar las variables se puede determinar cómo se está cumpliendo con la planeación estratégica.

Los resultados son medidos desde dos ángulos, la reducción de costos, la comercialización adecuada para generar mayor ingreso, la calidad desde el punto de vista de servicio e insumos utilizados, la fiabilidad es demostrar al cliente que es confiable el servicio por la dedicación y la experiencia médica que es uno de los elementos más importantes.

Mejores decisiones y una sola dirección es una adecuada planeación estratégica.

### 5.2.2. Diagnostico de la empresa

Para la realización del diagnostico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a como lograr un objetivo, y estas deberás ser lo mas eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnostico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa.

En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce

Partiendo de la matriz AODF se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

La matriz AODF permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás.

Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo, por ejemplo si se trata de la ampliación de planta mediante que forma nos financiaremos, ya sea capitalizando o recurriendo al mercado financiero.

Ahora, si de lo que hablamos es del diagnóstico estratégico organizacional, analizaremos la estructura organizacional de la empresa, la cual debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella. Cuando hablamos de estructura organizacional se hace referencia a como esta organizada la empresa en cuanto a estructura jerárquica, de mando. Aquí nuevamente tocamos la importancia del recurso humano, ya que es

a este al que le corresponde el seguimiento de los parámetros establecidos por la empresa y la consecución de los objetivos y propósitos.

La estructura organizacional debe ser abierta, donde se permita el aporte de sus empleados, esto por dos razones de peso; los empleados los que mas pueden aportar a la empresa, no solo su fuerza de trabajo sino ideas nuevas e innovadoras, que seguramente le serán de utilidad a la hora de enfrentar un mercado dinámico y cambiante, son los empleados quienes desarrollan los procesos dentro de la empresa y conocen a profundidad las bondades y falencias de tales procesos, pues son ellos los que viven a diario sus resultados, los que tienen que sortear las dificultades, etc. La otra razón por la que la estructura organizativa debe ser abierta y ofrecer condiciones de participación a los empleados, es por que estos se sientan a gusto con su empresa, se sientan identificados con ellas, si se logra una buena participación del empleado dentro de la empresa, este aportara mucho de si a la misma, logrando de alguna manera que los objetivos y propósitos del empleado sean muy cercanos a los de la empresa.

Cuando existe una identidad, objetivos y metas comunes entre la organización y sus empleados, existe una unidad y una sinergia que fortalece la institución desde adentro, desde sus propios empleados que llegan a sentir la empresa como suya, motivándolos y comprometiéndolos aun mas con la organización.

Aquí entra a jugar un papel importante un tema tratado con anterioridad, que es la comunicación. La estructura organizacional de la

empresa debe facilitar precisamente la comunicación entre sus empleados y las directivas. La parte administrativa no debe estar desconectada de la parte operativa, no debe existir un ambiente marcado de jefe subalterno, debe existir un ambiente de confianza y compromiso mutuo para que la organización marche en armonía en cada uno de los departamentos y secciones.

La estructura organizacional, además de ser adecuada debe estar conformada por personal idóneo para ello. Recordemos es vieja frase que dice que el jefe no debe ser quien mande sino quien lidere, y esto solo lo puede lograr una persona que posea una mentalidad abierta y dinámica, que tenga la capacidad de generar confianza y motivación en las personas que tienen a su cargo. Esto significa que las personas del nivel directivo medio y alto, deben estar completamente identificadas con la misión y visión de la empresa, con sus objetivos y propósitos, lo mismo que con sus lineamientos, estrategias y filosofía, para que puedan transmitir plenamente al personal que lideran esos mismos elementos. Bien sabemos que de la habilidad que tenga un líder de transmitir sus ideales depende el éxito a la hora de alcanzar los objetivos. Buena parte de la responsabilidad en el logro de metas depende de la capacidad de quien dirige el personal para motivarlos y comprometerlos.

Los anteriores planteamientos nos llevan a hablar de un elemento esencial en toda organización que es la cultura corporativa o cultura organizacional.

La cultura organizacional es el resultado de lo que la empresa ha querido ser y lo que quiere ser. Es la consecuencia de las políticas y

estrategias de la empresa. Es lo que la empresa es, se vive y se muestra. La cultura organizacional representa la madurez y el estado de desarrollo de la empresa. La cultura organizacional no es buena ni mala, positiva ni negativa, simplemente es la expresión de lo que la empresa experimenta y vive, lo que proyecta de acuerdo a la forma que es como organización y unidad, a como aborda sus problemas, como realiza sus procesos y actividades, como se comunica, en fin es el reflejo de sus características como unidad y como la individualidad de cada uno de los miembros de la organización.

Dentro de la cultura organizacional existen algunos elementos de importancia como lo es el clima organizacional y los valores corporativos.

El clima organizacional entra a jugar un papel importante dentro de la empresa. El clima organizacional es lo que los miembros de la organización perciben en el ambiente, lo que palpan, lo que sienten al ser parte de ella. Y de esta percepción puede significar que el empleado se motive o desmotive. Que tenga una u otra actitud frente a ella. De ese clima organizacional depende la forma con que el empleado asuma sus tareas y funciones, aborde los problemas que se le presenten. Lo anterior hace que se le de importancia al clima organizacional de toda empresa, porque de este dependa que los empleados se sientan cómodos, a gusto, significando un mayor rendimiento y compromiso de estos.

Un empleado en un ambiente agradable y con una actitud positiva, tiene mayor capacidad tanto para desarrollar sus funciones como para solucionar los inconvenientes que se presenten. Un buen clima

organizacional permite mayor concentración y por consiguiente un menor riesgo de equivocarse. Entre mejor sean las condiciones en que el empleado se desempeñan mejor será su rendimiento. No es suficiente con tener buenos equipos y recursos si las personas que los utilizan no se encuentran mentalmente en buenas condiciones. Aunque la disposición y actitud de un empleado depende de muchos aspectos, el clima organizacional puede o bien mejorar el estado de ánimo del empleado o afectarlo, disminuirlo.

Toda persona es más productiva si se desenvuelve en un ambiente de confianza, de colaboración, de apoyo mutuo. Con estas condiciones el empleado tendrá más tiempo y energías para dedicarse a su trabajo, podrá ser más creativo y ágil y no desgastará tiempo en preocuparse por sus compañeros y subalternos, pues confía plenamente en ellos dedicándose a realizar su trabajo sin tener que buscar formas de cubrirse o protegerse de alguien que pueda en un momento dado afectar sus intereses.

Resulta obvio que en un buen clima organizacional las cosas funcionan bien y fomenta los espacios para compartir y transmitir ideas, conocimientos y experiencias sin ningún reparo ni prevención, concluyendo esto en mejores resultados operativos y financieros para la empresa.

Un elemento adicional de gran importancia dentro de la estructura organizacional son los valores corporativos.



De los valores corporativos depende en buena parte el desempeño de la organización, partiendo que de la responsabilidad, honestidad, compromiso y cumplimiento contribuyen a mejorar los procesos, a disminuir costos, a aumentar la productividad, comprendemos el aporte que los valores corporativos pueden hacer a la empresa.

No solo la parte interna y operativa de la empresa resultan beneficiada de la existencia de unos valores fuertes. Sino la parte externa, la imagen y confianza que se proyecta al público, al cliente, que es un factor más que coadyuva a la fidelidad de sus clientes.

No se puede minimizar el efecto que pueden tener las faltas de ética y moral, frente a la opinión de los medios y de los clientes.

No en vano, que ahora muchos inversionistas comiencen a darle importancia a lo ético y moral de las empresas a la hora de invertir, nadie quiere arriesgar su capital en una empresa que se vea involucrada en un escándalo del que será muy difícil salir.

Los malos manejos pueden afectar tanto a inversionistas como a muchas personas que aunque no estén directamente relacionados con la empresa si son alcanzados por los efectos de cualquier irresponsabilidad e imprudencia de un empleado o de una política de la empresa.

Son muchas las empresas que hoy en día empiezan a darle importancia a los valores corporativos porque han comprendido que de ellos depende la eficiencia en sus operaciones y la efectividad a la hora de incursionar en el mercado. Una empresa con una reputación solidada,

brinda la seguridad al cliente de que su producto o servicio tiene un total respaldo, es también una garantía para los proveedores y acreedores, siempre será más fácil conseguir financiación y apoyo para proyectos de inversión y financiación si las entidades financieras tiene confianza en la empresa.

Una empresa con una excelente reputación será una buena alternativa para cualquier inversionista que siempre estará dispuesto a pagar mas por la empresa que le brinde mayor confianza y estabilidad.

Los valores corporativos le dan un mayor valor agregado a la empresa, vivimos en una mundo dinámico y cambiante donde la competencia esta casi un paso adelante nuestro y cualquier error que se cometa significa quedar rezagados en el mercado. Cualquier acción negativa causa de la ausencia de ética y moral puede provocar un efecto dominó en la empresa; al perder prestigio y confianza, se pierden clientes, lo que hace que la situación financiera de la empresa se desmejore y empiece a tener dificultades a la hora de cubrir sus obligaciones lo que a su vez afecta la confianza y el apoyo de las personas o entidades que la financian. Y ante tal situación no solo no habrá inversionistas que quieran capitalizar la empresa sino que los que tienen acciones o aportes quieran venderlas así sean a un menor precio lo que termina por afectar aun mas la imagen y prestigio de la empresa.

Son muchos los elementos y aspectos que se deben tener en cuenta en toda organización, y cada uno de ellos se deben evaluar, se deben determinar sus riesgos y oportunidades. Se deben trazar unas

estrategias que aseguren el fortalecimiento de la organización y que logre minimizar esos eventuales riesgos a que esta sometida la empresa.

Las estrategias se hacen mas necesarias a la hora de evaluar el entorno de la organización, ya no haciendo énfasis en la estructura interna de la empresa sino en la forma como la organización se proyecta hacia el entorno y en la forma como lo aborda.

De la misma forma como la empresa se conciba como organización, depende su comportamiento y de este depende como se desempeñe y como sea percibida y aceptada por entorno.

Es por eso que se deben tener en cuenta cada una de las áreas internas de la organización, cada una cumple un papel importante dentro y fuera de ella. Ya hemos dicho que la empresa una unidad que se muestra como tal en e mercado y no se deben desconectar o asilar ninguna de sus partes.

De la manera como las políticas de producción se aborden, así será la imagen y acogida que el producto de la empresa tenga.

De las políticas de atención al cliente dependen que los productos y servicios tengan una mejor peor aceptación por parte de este, no debemos olvidar que a la vuelta de la esquina siempre habrá un producto tan bueno o hasta mejor que el nuestro y que solo la visión subjetiva del cliente marca la diferencia y lleva a este a ser o no nuestro cliente. Un

buen o mal servicio o una atención será la única variable que se tenga a favor.

Todo lo anterior debe ser estudiado, planeado y cuantificado tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con base a esto fijar las estrategias que permitirán a la empresa llegar a donde quiere, ser lo que quiere ser, las estrategias previas a un plan o consecuencias de este, son las que permitirán alcanzar la visión de toda organización que debe ser el objetivo único de toda la empresa entendiéndose esta como la unión de recursos materiales, financieros, los empleados, directivos, socios y clientes.

El objetivo de estudiar una empresa es:

- Estudiar la situación actual en términos generales.
- Evaluar los puntos fuertes y débiles detectados
- Diagnosticar las causas de los problemas hallados
- Proponer alternativas de solución real
- Cómo mejorar la rentabilidad actual
- Valorar los programas de organización

#### 5.2.2.1. Diagnóstico del cumplimiento de objetivos

Los respectivos indicadores son las variables de medición y estas son:

- Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año.

- Productividad.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Rotación anual.
- Efectividad.
- Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años.
  - Volumen de ventas.
  - Participación de mercado.
- Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año.
  - Número de quejas mensuales por insatisfacción.
- Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años.
  - Rentabilidad.
- Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.
  - Número de errores por mal procedimiento mensuales.

#### 5.2.2.2. Diagnóstico de la participación de mercado

Una comparación de las ventas de una compañía con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial.

La participación de mercado es la realidad que no se puede desprender, es la variable más importante a nivel empresarial, esta conlleva la medición del resultado de una adecuada comercialización.

La participación de mercado es expresada en forma porcentual, representa el tamaño de la rodaja del pastel que toca; se expresa en un decimal.

El mercado se expande y se contrae, por situaciones políticas, económicas, por desastres o guerras.

Tomar decisiones en función de volumen de ventas es peligroso, se debe saber cómo es el mercado total. Estudiar las marcas y el crecimiento de mercado demográfico; es decir se puede tener un incremento de ventas, por el crecimiento de mercado y estar perdiendo la participación de mercado. También tener ventas creciendo con una participación de mercado mayor y con un mercado que se contrae.

**Participación de mercado: es una medida de aceptación o rechazo del consumidor al producto o servicio.**

Se analiza las estrategias en la medida que la participación crece; no importa el volumen de ventas.

## CONCLUSIONES

1. Al analizar el FODA se determinó que la empresa tiene y debe incrementar el desarrollo organizacional para que pueda enfrentar la incertidumbre que causa el mercado, pues el segmento demográfico es un segmento que enfrentará mucho movimiento de C1(nivel medio alto) a C2(nivel medio bajo) y C3 a niveles socioeconómicos más bajos.
2. Primero es evaluar quién de las personas necesita capacitación y cuál de ellas no llega ni al mínimo del perfil señalado por el puesto y los nuevos requerimientos, lo difícil es tomar en cuenta la definición de las nuevas funciones del puesto y quién no puede soportar el peso de la nueva idoneidad.
3. La planeación estratégica no es pesada, los cambios mayormente son el crear un buen servicio y modificar radicalmente la comercialización, esos son los dos cambios que conforman la esencia de la planeación estratégica.
4. La empresa puede soportar el cambio de la planeación estratégica, las personas al conocer el proyecto y al hacerlos partícipes, asimilarn el cambio, que significa mayor ingreso y oportunidad de crecimiento.

5. Todos los indicadores son cuantitativos y .por lo tanto, puede evaluarse el avance de la implementación, el único que es porcentual es la eficacia que su origen es cualitativo.



## RECOMENDACIONES

1. Antes de iniciar la planeación estratégica, se debe informar al personal de lo que se pretende lograr para la empresa, para los trabajadores y para la sociedad guatemalteca, con el fin de motivarlos a que colaboren.
2. El gerente general debe asumir todas las responsabilidades y obligaciones que le corresponda, como consecuencia de su realización.
3. La visión y misión de la empresa deben ser conocidos por todo el personal, para ello, se deben de colocar en lugares estratégicos para que todos la puedan ver.
4. Para la realización de los objetivos planteados, se requiere comprometer a todos los miembros de la empresa y que reporten trimestralmente el avance de las tareas que les fueron asignadas, indicando las razones por las que no les fue posible lograr la meta, cuando se diera el caso.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Adalberto Chiavenato. **Administración.** (3ª ed. Bogotá: Editorial McGraw Hill, 2001)
2. Goodrsten, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada.** (Bogotá Colombia: Editorial McGraw-Hill, 1998).
3. Humberto Serna Gómez. **Gerencia estratégica.** (8ª ed. Bogotá: Editorial 3R Panamericana, 2003).
4. J. Staton, William y Charles Futrell. **Fundamentos de mercadotecnia.** (4ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 1989).
5. Jonson, Gerry y otros. **Dirección estratégica.** (7ª ed. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall, 2006).
6. Kaufman, Roger y Bruce Stone. **Guía práctica para la planeación en las organizaciones.** ( México: Editorial Trillas, 1987).
7. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración.** (12ª ed. México: Editorial McGraw-Hill, 2004)
8. Philip Kotler Gary Armstrong. **Fundamentos de mercadotecnia.** (2ª ed. México: Editorial Prentice Hall, 1991).
9. Tompson Arthur y Strickland III. **Administración estratégica.** (13ª ed. México: Editorial McGraw Hill, 2004).

10. Zikmud, William y Michael D'Amico. **Mercadotecnia**. (3ª ed. México: Editorial Continental, 1998).

# Apéndice I

## Evaluación del Macroambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importantes		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Tratados de libre comercio			X	Insumo a bajo precio Materia Prima a menor precio y mejor calidad	Incremento de competencia en servicios médicos Recesión económica		X	
Tipo de cambio		X		Incremento en la inversión extranjera en el país Ajuste económico	Pérdida del poder adquisitivo y reducción del ahorro Reduce la inversión local Incremento en inversión Decremento del segmento			X
Inflación			X	Contratación de Empresas de servicios generales para reducir costos				X
Tasas de Interés		X		Fomentan la Inversión Escenarios mas estables Existe más certidumbre	Ajuste ficticio económico		X	
Incremento salarial			X	Reducción de costos administrativos y búsquedas de nuevas oportunidades	Decremento en contratación De mano de obra calificada		X	

## Apéndice II

### Evaluación del Microambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importantes		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy Importante	Esencial
Competencia			X	Incremento de mercado	Incremento de competencia en servicios de salud			X
				Materia Prima a menor precio y mejor calidad	Servicio de baja calidad			
Competidores Potenciales			X	Nuevos nichos por cubrir	Segmentos de mercados		X	
					Menor demanda			
					Potencial menor			
Compradores			X	Desarrollo de mercados	Más oferentes			X
				Desarrollo de servicios	Mejores precios			
				Incremento de demanda	Mayor diferenciación			
Proveedores			X	Mejores Precios	Incremento de Competencia en costos		X	
				Selección Más amplia Por alianzas	Aumento de la diferenciación			
Gobierno		X		Mayor inversión en infraestructura de servicios	Ley de concesiones			X
				Mayor inversión local Y extranjera				

## Apéndice III

<h1>AODF</h1>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Manuales administrativos</li> <li>• Comercialización no adecuada</li> <li>• Falta de sistema de información</li> <li>• Falta de consenso en la gerencia</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Falta de plan de mercadeo</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades del personal médico</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Médicos que trabajan en varios hospitales</li> <li>• Curva de aprendizaje</li> <li>• Bajo precio de los servicios</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertidumbre económica</b></li> <li>• Falta de seguridad</li> <li>• Corrupción</li> <li>• Aumento de tasas impositivas</li> <li>• Inflación</li> <li>• Competidores con mayores recursos</li> <li>• Proveedores con inventarios reducidos</li> </ul>	<p>La empresa debe incrementar su desarrollo organizacional para que pueda enfrentar la incertidumbre con un mejor manejo del riesgo e invertir en el capital humano, Cambiar la educación de raíz.</p>	<p>La empresa debe aprovechar el conocimiento técnico del personal y de la experiencia para enfrentar la incertidumbre, prestar un servicio de satisfacción. Administrar adecuadamente los recursos e incrementar la confianza en los médicos y pacientes.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Industria de la salud en crecimiento</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Tasas de interés accesibles</li> <li>• Tratados de libre comercio</li> <li>• Demanda insatisfecha</li> <li>• Crecimiento del gremio médico</li> </ul>	<p>La empresa debe propiciar el cambio de la empresa desde la acta gerencia para crear un clima organizacional que satisfaga al cliente interno, para mejorar el servicio y aprovechar la demanda insatisfecha y luego persuadir a la potencial que es la mejor opción.</p>	<p>La empresa tiene que incrementar su conocimiento técnico de manera que pueda organizar una comercialización más adecuada y apuntar a las dos demandas no explotadas.</p>

## MATRIZ PARA ESTABLECER OBJETIVOS ESTRATEGICOS

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	IMPACTO	FACTIBILIDAD	RIESGO	DECISIÓN	
					SI	NO
Clima Organizacional	Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año	Satisfacción del cliente externo	A través de un diagnóstico puede cambiar el clima organizacional	Máximo	X	
Comercialización	Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años	Mejor capacidad de reinversión y mejor servicio	A través de un buen plan de mercadeo	Medio	X	
Servicio	Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año	Satisfacción del cliente externo e mejora administrativa	A través de un buen sistema de información	Mínimo	X	
Gerencia Integrada	Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años	Intereses unánimes para cumplir con la visión de la empresa	A través de un buen programa de capacitación gerencial	Medio	X	
Gestión adecuada	Documentar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses	Facilita el control y la retroalimentación, se puede organizar mejor la estructura organizacional	A través de la documentación adecuada	Mínimo	X	

## Apéndice IV



## Apéndice V

### Plan de acción I

Objetivos estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Mejorar el clima organizacional en un 45% en un plazo de un año	Productividad Eficiencia Eficacia Rotación anual Efectividad	Ambiente agradable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico</li> <li>• Levantamiento de perfiles de puesto</li> <li>• Programas de capacitación</li> <li>• Evaluación de idoneidad</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Gerencia y Director administrativo	21 de agosto de 2009	Q30.000,00
Incrementar el volumen de ventas en un 55% en un plazo de dos años	Volumen de ventas. Participación de mercado.	Ingresemos más	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Plan de mercado</li> <li>• Evaluación de recursos</li> <li>• Evaluación de resultados</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Director comercial	16 de noviembre de 2009	Q50.000,00
Implementar un CRM para brindar un mejor servicio en un 75% en un plazo de un año	Número de quejas mensuales por insatisfacción	El servicio es más que actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico de requerimientos</li> <li>• Estudio de los clientes</li> <li>• Evaluación de misión y visión</li> <li>• Identifique necesidades</li> <li>• Contratación de desarrollo</li> <li>• Diseñar e implementar</li> </ul>	Director administrativo	17 de febrero de 2010	Q90.000,00

## Plan de acción II

Objetivos estratégicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Responsables	Fecha inicio	Presupuesto
Administrar con herramientas de consenso y políticas definidas con una integración del 95% en un plazo de tres años	Rentabilidad	Camino seguro a la visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de la gerencia</li> <li>• Evaluación de la empresa</li> <li>• Conciliación de intereses</li> <li>• Definir la visión</li> <li>• Decisión hacia la visión</li> <li>• Determinación hacia la visión</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Diseño de acciones</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	Gerencia	2 de agosto de 2009	Q10.000,00
Docuientar los procesos y procedimientos en un 85% en un plazo de seis meses.	Número de errores por mal procedimiento o mensuales	La mejora interna facilita la productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los procesos</li> <li>• Análisis de los procedimientos</li> <li>• Análisis de procedimientos en base al valor agregado</li> <li>• Descripción de procedimientos</li> <li>• Capacitación en los nuevos procesos</li> </ul>	Director administrativo	2 de enero de 2010	Q10.000,00

## Anexo I CRM

Del [acrónimo](#) del término en [inglés](#) "*Customer Relationship Management*", posee varios significados:

**La administración basada en la relación con los clientes.** CRM, es un [modelo de gestión](#) de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es [Marketing relacional](#) (según se usa en España), teniendo mucha relación con otros conceptos como: *Clienting*, [Marketing 1x1](#), [Marketing](#) directo de [base de datos](#), etc.

**La administración de la relación con los clientes.** CRM, es [sinónimo](#) de [Servicio al cliente](#), o de [Gestión de clientes](#). Con este significado **CRM** se refiere sólo a una parte de la *gestión de la empresa*.

**Software para la administración de la relación con los clientes'.  
Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.** Con este significado *CRM* se refiere al [Data warehouse](#) (*Almacén de Datos*) con la información de la gestión de ventas, y de los clientes de la empresa.

**La administración de la relación con los clientes, CRM,** es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información

posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre *CRM* hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

Hoy existen muchos sistemas que automatizan el control de la relación con el cliente, y permiten mantener todas las herramientas comerciales a disposición del operador, que no necesariamente deberá ser un *telemarketer* (persona que opera los sistemas de este tipo), aunque esta persona es quién más contacto tiene con sistemas de este tipo. Los sistemas **CRM** no siempre están relacionados con el *telemarketing*, en cambio el *telemarketing* indetectiblemente está relacionado con los sistemas **CRM**, a modo de ejemplo podemos ver el avance de nuevas tecnologías donde el *Bluetooth* puede tener una relación directa con un teléfono móvil de un cliente y facilitar el proceso de venta dentro de una radio sin acudir a ningún operador, de la misma forma acceden la plataforma de los mensajes de textos a *teléfonos móviles*, etc.

Casi en el 90% de los casos los sistemas **CRM** de la *década del 90* se enfocan en la venta telefónica (es el medio más económico, con mejor

alcance, más personalizado y fácil de controlar), se puede aplicar con muchísimo éxito a todo tipo de proceso de venta, y productos o servicios, es por esto que la verdadera fórmula de éxito se esconde en una excelente planificación de esta estrategia.

El estratega CRM (persona que piensa y lleva adelante este concepto de trabajo) es el puesto más difícil de cubrir en las áreas de RRHH de todas las empresas que trabajan bajo esta filosofía.

La parte fundamental de toda estrategia **CRM** es la [base de datos](#). Para comenzar con el desarrollo de una buena base de datos se aconseja el desarrollo de un club de la empresa, aunque pueden generarse muchos datos con estrategias de comunicación convencionales como pueden ser la gráfica, radial, Televisiva, *E-mailing*, *Advertisement*, etc. En este caso, el foco de la estrategia debería ser cómo administrar los contactos que surjan de la implementación de la comunicación antes mencionada.

¿Qué son las bases de datos de marketing? Las bases de marketing tienen como finalidad cargar y almacenar perfiles de los clientes con datos más subjetivos como, por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, etc., datos que están enfocados a poder desarrollar un perfil de cliente de modo que podamos brindarle una oferta que esté realmente hecha para él. Por esto es que las estrategias de marketing directo basadas en un desarrollo **CRM** tienen tanto éxito en todo el mundo.

La orientación al cliente es cada vez más importante. El objetivo es ofrecer al cliente aquello que necesita y en el momento que lo necesita. El software CRM online es, según consultoras y especialistas, el que en un futuro cercano mejor permitirá conocer al detalle, sus necesidades y anticiparse a su demanda desde el lugar en que nos encontremos, compartiendo la información.

Uno de los mayores problemas para que las empresas exploten un producto **CRM** es el alto costo de estos productos comerciales, licencias adicionales como un sistema operativo y más aún el alto costo de la su implantación y puesta en marcha, afortunadamente existen también diversos proyectos de sistemas **CRM** con licencia [GPL](#).