



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales
de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

María Teresa García González

Guatemala, agosto 2020

**Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales
de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

María Teresa García González

Lic. Humberto Oliva (**Asesor**)

Lic. Emerson Corrales (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M.Sc. Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz

Coordinadora

Guatemala, 7 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Teresa García González', enclosed within a large, loopy circular flourish.

María Teresa García González

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné 201500576

REF.:C.C.E.E.LAE. A01-PS.009.2020

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 30 DE JULIO DE 2020.**

DICTAMEN

Asesora: Licenciado Humberto Oliva Meza

Revisor: Licenciado Emerson Corrales

Artículo científico titulado: "Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala."

Presentada por: María Teresa García González.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada en Administración de Empresas.

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 14 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

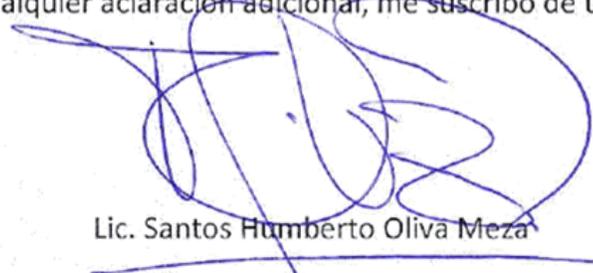
Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: "Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia de la Ciudad de Guatemala", realizado por María Teresa García González, carné 201500576, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Lic. Santos Humberto Oliva Meza

Colegiado Activo 9282

Guatemala, 2 de abril 2020

Señores Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Plan estratégico como herramienta para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala”**, realizado por María Teresa García González, Carné 201500576, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Emerson Corrales Lara', written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Mgr. Emerson Corrales Lara

Colegiado Activo 13,036

Dedicatoria

A Dios

Por haberme bendecido con la oportunidad de llegar a esta etapa en mi carrera profesional. Por darme las fuerzas necesarias para afrontar los obstáculos de la vida, por no desampararme y mostrarme el medio correcto para lograr esta y muchas otras metas. Por colocar en mi camino una serie de personas que me han impulsado personal y profesionalmente.

A mi madre

Por educarme con principios y valores, por enseñarme que toda meta trazada por muy complicada que se torne debe culminarse. Por enseñarme que en la vida se deben tomar decisiones que no siempre serán las más fáciles, pero serán las que mayor satisfacción nos traerán, por apoyarme en cada etapa de mi vida y por ser un ejemplo de sacrificio, servicio y amor.

A mi familia

Por estar siempre a mi lado, brindándome su apoyo incondicional y darme ánimos en momentos de desmayo. A mi segunda madre por su positivismo y escucha de amiga. A mi prima por siempre encontrar el lado gracioso a toda situación. A mi tía por sus sabios consejos. A mi sobrino por ser el príncipe que le trajo luz y alegría a mis días. A mis amigos por su apoyo a todos los que estuvieron presentes durante el desarrollo de mi carrera, por su amistad y comprensión.

A mis jefes

Por inspirarme a ser mejor ser humano cada día. Por apoyarme e impulsarme a iniciar mi carrera universitaria.

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcances de la investigación	3
1.6.1 Alcance temporal	3
1.6.2 Alcance geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Muestra finita	3
1.8 Instrumento de investigación	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento de datos	4
Capítulo 2	5
Resultados	5
2.1 Presentación de resultados	5
Capítulo 3	20
Discusión	20
3.1 Extrapolación	20
3.2 Hallazgos y análisis general	30
3.3 Conclusiones	31
Referencias	33
Anexos	

Abstract

La investigación realizada permitió conocer la manera en la que han trabajado las empresas dedicadas a la ortodoncia en la Ciudad de Guatemala y el impacto que la Planeación Estratégica ha tenido en su camino hacia el logro de objetivos organizacionales.

En este estudio se logró observar que la mayoría de las clínicas que no han realizado una planeación estratégica han enfrentado las típicas dificultades que una empresa afronta frente a la globalización. En la actualidad los frecuentes cambios tecnológicos y mejoras en productos requieren que las empresas tomen cartas en el asunto y se muevan junto a estos cambios, el área de servicios dentales no debería ser una excepción a esto. Las empresas de servicios de ortodoncia acumulan mucha experiencia, pero eventualmente fracasan en la comercialización debido a que no reconocen el peligro que las fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en la industria dental. Razón por la cual es necesario aplicar una planeación estratégica que permita el desarrollo de la clínica sin importar las alteraciones en el entorno, definiendo su visión, misión y valores, que después se convertirán en los objetivos de la empresa; realizar un análisis externo e interno de la empresa; diseño, evaluación y selección de estrategias; y diseño de planes estratégicos.

Toda planeación estratégica es flexible ya que se analiza a en la situación actual de la empresa y con la hipótesis de lo que sucederá en un futuro, pero dado a que el mundo de los negocios es cambiante y en gran parte no depende solamente de la empresa, el plan debe ser evaluado con frecuencia para saber si está funcionando de la manera correcta para el logro de sus objetivos; siempre tomando en cuenta que la empresa no se mueve sola, el recurso humano es el más importante en las empresas de servicios como las clínicas de ortodoncia, por lo que todo el personal debe estar informado y comprometido con ella así como motivados en alcanzar los objetivos.

Introducción

La planeación estratégica es el proceso clave en el que se define la visión, misión y valores de la empresa, se analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen los objetivos y se formulan los planes y estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Cada compañía debe encontrar el plan adecuado por lo que no existe una fórmula que garantice su éxito, el plan debe ser realista y concordar con las capacidades y tamaño de la empresa, también se deben crear indicadores de cumplimiento de éste. Un plan estratégico es vulnerable a los cambios que afronta el entorno de la industria. El estrategia debe tener en mente la visión estratégica requiere una amplia noción de espacio y tiempo, es decir visualizar todo el entorno a corto, mediano y largo plazo. Es necesario prever las consecuencias futuras de las decisiones tomadas en el presente.

En Guatemala las empresas dedicadas a la ortodoncia son pequeñas y medianas empresas debido a su reducido número de empleados. Al analizar la estructura económica de cualquier país se debe reconocer que la coexistencia de empresas de distinta amplitud es necesaria para abastecer a toda la pirámide económica. La función de las Pymes es esencial para el desarrollo del país por la cantidad de empleo que generan en conjunto, según estudios de Prensa Libre las Pymes tienen una relevancia económica muy alta, pues existen más de 40 mil, que representan el 35% del PIB y el 85% de la fuerza laboral del país. La industria dental ha mostrado un crecimiento de 9.9% del año 2018 al 2019 y ha sido un sector económico subvalorado en la economía del país ya que presenta problemas como el acceso al financiamiento y mejoras en la competitividad y crecimiento.

La finalidad de este artículo es analizar si el plan estratégico es una herramienta necesaria para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala, indagar si realizaron en algún momento un plan estratégico; comparar las que sí lo han implementado y las que no, e investigar si se el clima laboral en empresas de ortodoncia de la Ciudad de Guatemala se ha visto afectado por no realizar una planeación estratégica.

Este estudio está dividido en tres capítulos. El Capítulo uno presenta la metodología a utilizar durante la investigación. Se detalla el planteamiento de problema, se establecen los objetivos, los sujetos, el alcance y la recolección y proceso de datos.

En el segundo Capítulo se presentan los resultados de la encuesta enviada a los administradores de las clínicas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala. Se incluyen gráficas con representación porcentual de los resultados y una breve explicación.

En el Capítulo tres se presenta la discusión de los resultados obtenidos por la encuesta. En el cual se da a comparar la teoría plasmada por autores sobre la importancia de la planeación estratégica y la realidad arrojada por estudios anteriores a este sobre el tema, así como con los resultados de la presente investigación. Entendiendo la importancia de la implementación de la planeación estratégica como herramienta para el logro de objetivos organizacionales en las clínicas y cómo ha afectado a las empresas que no la han realizado y se exponen los beneficios que han obtenido las empresas que sí la han puesto en práctica.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad muchas empresas se ven en la necesidad de cerrar sus puertas como consecuencia de no realizar un plan estratégico al iniciar sus operaciones o a lo largo de las mismas. Sin importar el tamaño de ésta, pueden llegar a afrontar problemas financieros, de producción, marketing o administrativos a través del tiempo; pero quienes han puesto en práctica la planeación estratégica, han logrado mejorar su situación, enfrentar la globalización y sobresalir en el mercado.

Según información proporcionada por la Asociación de Ortodoncistas de Guatemala, en la Ciudad de Guatemala operan sesenta y cinco clínicas privadas de ortodoncia, lo cual impulsa a los profesionales a analizar detenidamente el área geográfica en donde llevarán a cabo sus operaciones, así como la manera conquistar el mercado y lograr un crecimiento continuo. La ortodoncia es una especialidad de la odontología que se encarga de todo estudio y tratamiento de anomalías de forma de las estructuras dentomaxilares. Su objetivo no es solamente mejorar la apariencia estética, también busca evitar problemas de salud, pues al no poseer una mordida adecuada, los dientes se desgastan y causan que la encía se retraiga generando desde una sensibilidad extrema en los dientes hasta hemorragias. Estos tratamientos evolucionan frecuentemente, pues suelen ser tratamientos prolongados que pueden causar incomodidad en los pacientes especialmente los pacientes muy jóvenes o mayores. En varias ocasiones la prolongación de estos tratamientos es causados por los mismos pacientes que divulgan el tabú que los tratamientos dentales solamente causan sufrimiento.

Realizar un plan estratégico se ha vuelto algo necesario, tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas, ya que por medio de ella logran definir con claridad hacia dónde se dirige la empresa, así como a comprender la manera en que su entorno puede influenciar en la utilidad y logro de objetivos. Si una empresa no fija desde un principio sus visión, misión, valores y objetivos probablemente estará destinada al fracaso, pues no tendrá rumbo y no estará preparada para enfrentar cualquier tipo de crisis. Mientras más conocimiento se tenga sobre la empresa y la

industria será más sencillo realizar un plan estratégico. Diversos estudios indican que el simple hecho de tener un grado académico para emprender un negocio basado en esos conocimientos prácticos no garantiza el éxito de la empresa.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es el plan estratégico útil como herramienta para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala?

1.3 Objetivos de la investigación

Indagar si el plan estratégico es una herramienta necesaria para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala.

1.3.1 Objetivo general

Analizar si el plan estratégico es una herramienta necesaria para el logro de objetivos organizacionales de las empresas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos

- Indagar si las empresas dedicadas a la ortodoncia en la Ciudad de Guatemala realizaron en algún momento un plan estratégico.
- Comparar resultados en el cumplimiento de metas de empresas dedicadas a la ortodoncia en Ciudad de Guatemala que realizaron una planeación estratégica y las que no lo hicieron.
- Investigar si se el clima laboral en empresas de ortodoncia de la Ciudad de Guatemala se ha visto afectado por no realizar una planeación estratégica.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Esta investigación se realizó dentro de un enfoque cuantitativo descriptivo bajo un procedimiento de adquisición del conocimiento deductivo e inductivo que se encontró en un nivel de conocimiento científico y analítico de todas las variables de la investigación.

1.5 Sujeto de investigación

Las unidades de análisis fueron conformadas por los Ortodoncistas acreditados ante la Asociación de Ortodoncistas de Guatemala para practicar esta ciencia en clínicas ubicadas en la Ciudad de Guatemala.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La presente investigación se realizó a partir del mes de octubre de 2019 y finalizó en marzo del año 2020.

1.6.2 Geográfico

Este estudio se realizó en las clínicas de ortodoncia registradas en la Asociación de Ortodoncistas de Guatemala ubicadas en la Ciudad de Guatemala.

1.7 Definición de la muestra

Se contabilizaron las empresas dedicadas y autorizadas para practicar ortodoncia en la Ciudad de Guatemala lo cual determinó un universo de 65 clínicas, con las cuales se utilizó la fórmula de Muestreo de Proporción con 95% de nivel de confianza y 5% de error muestral arrojando como tamaño muestral 56 clínicas, las cuales fueron seleccionadas por medio de fórmula de muestreo aleatorio simple.

1.7.1 Muestra finita

La fórmula utilizada fue finita, debido a que la muestra es menor a los 30,000 sujetos.

$$n = \frac{z^2 p q N}{(e^2 (N-1)) + (z^2 p q)}$$

n = muestra buscada

N = universo estimado

z = valor de z

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error muestral

De acuerdo con esto, se calculó:

$$\frac{3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 65}{0.0025 \times 64 + 3.8416 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{62.426}{1.1204} = 55.7176009 = \mathbf{56}$$

1.8 Instrumento de investigación

Se utilizó para la investigación información de fuente primaria, por medio de la técnica de encuesta a través de la aplicación de un cuestionario de 14 preguntas cerradas y una pregunta abierta. Ver Anexo 1.

1.9 Recolección de datos

La información necesaria para el cumplimiento de objetivos de la presente investigación se recopiló a través de un cuestionario enviado a los ortodoncistas vía digital creado en la plataforma www.onlineencuesta.com.

1.10 Procesamiento de datos

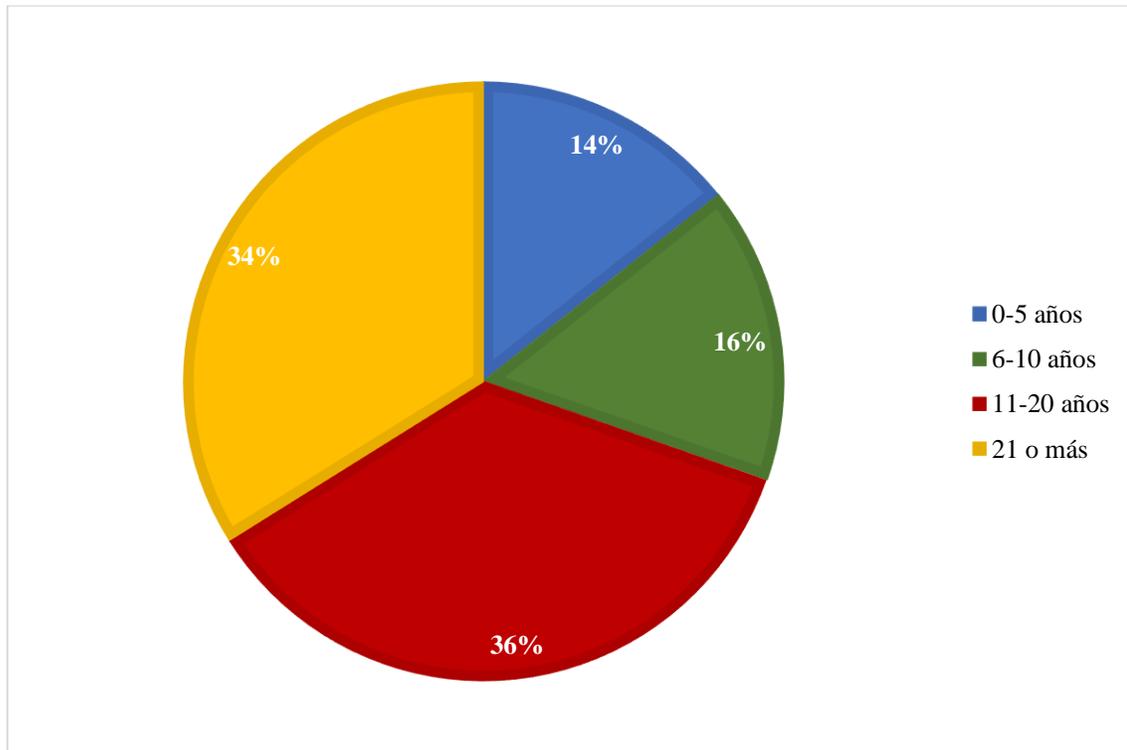
Para poder analizar los resultados de la recolección de datos se encuestó a 56 ortodoncistas de ambos sexos, cuentan con 1 a 50 años de práctica y tienen un máximo de 75 años. Los resultados fueron tabulados en un documento de Excel.

Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

Gráfica 1
Tiempo de operación de la clínica

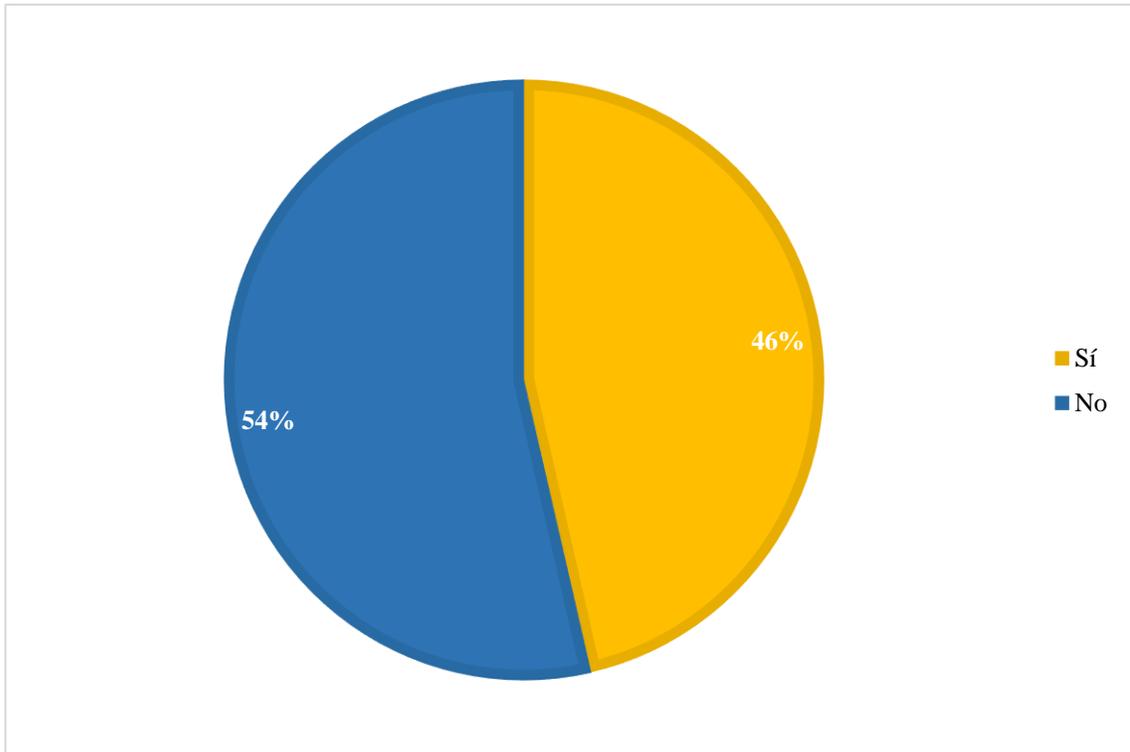


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta gráfica se puede observar que 39 de las clínicas encuestadas tienen más de 11 años de operación representando el 70% de la muestra.

Gráfica No. 2

Tienen conocimiento sobre los beneficios de la planeación estratégica

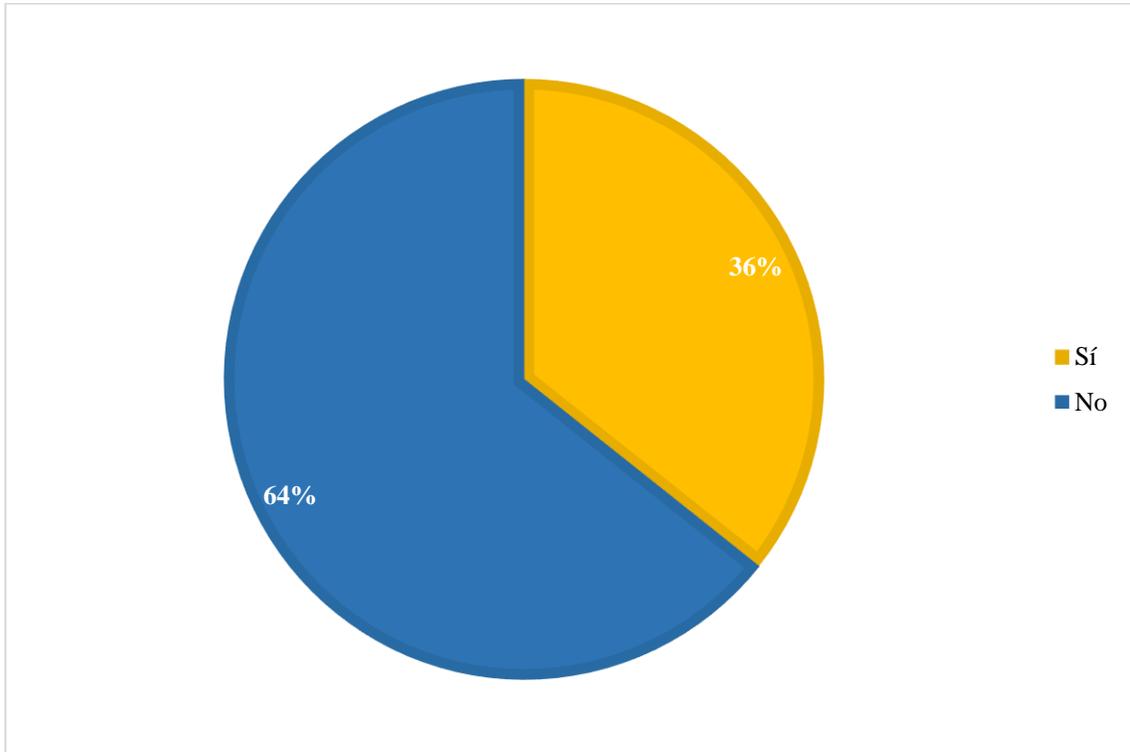


Fuente: elaboración propia, 2020.

De las 56 clínicas encuestadas solo 26 indicaron que sí conocían los beneficios que se obtienen al utilizar la planeación estratégica para el logro de objetivos organizacionales. Indistintamente del hecho que conozcan los beneficios; de estas 26 no todas la han puesto en práctica.

Gráfica No. 3

Clínicas que han utilizado la planeación estratégica

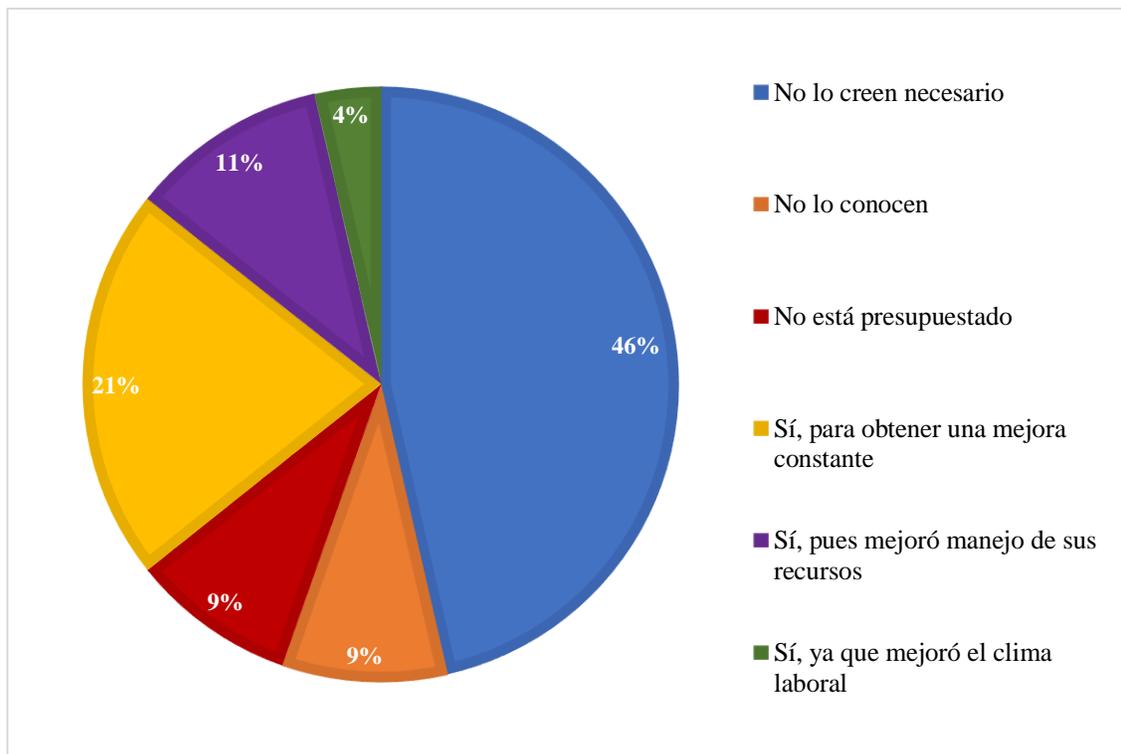


Fuente: elaboración propia, 2020.

De las 36 clínicas que dijeron saber cuáles son los beneficios que tiene el utilizar la planeación estratégica sobre los objetivos organizacionales, solamente 20 han realizado este proceso a lo largo de su funcionamiento.

Gráfica No. 4

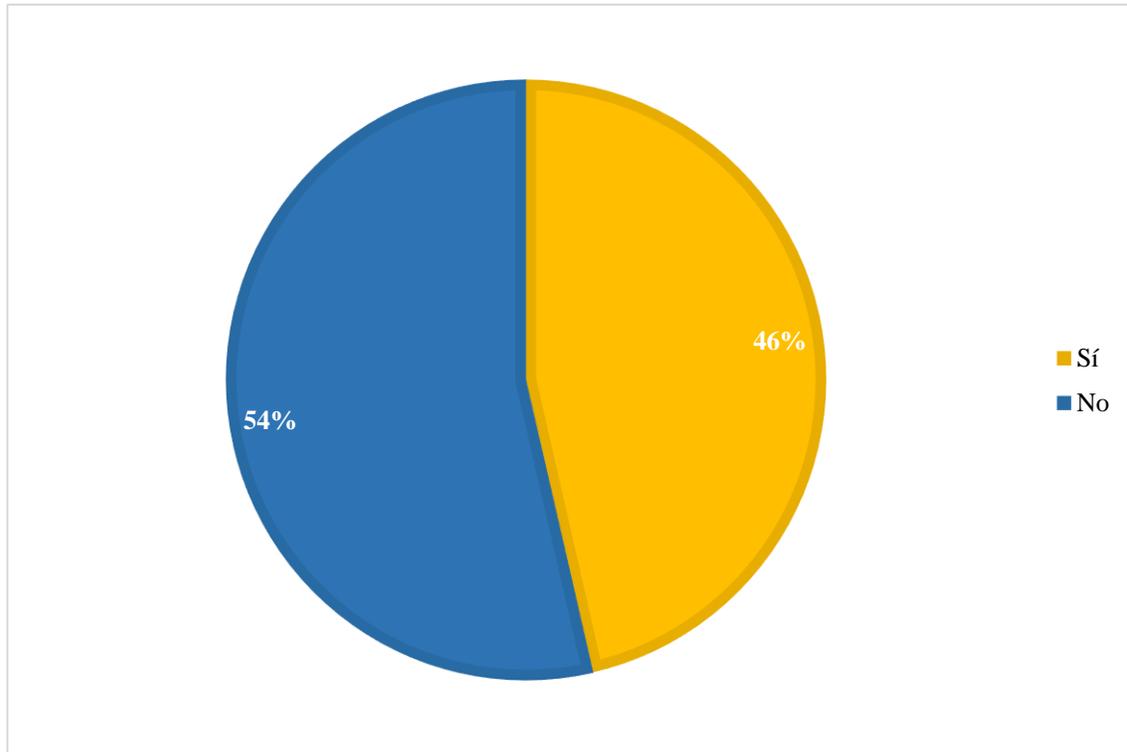
Razones por las que han realizado o no una planeación estratégica



Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta gráfica se puede observar que casi el 50 por ciento de las clínicas encuestadas consideran que realizar una planeación estratégica sea de utilidad en el logro de objetivos organizacionales de sus clínicas ya que sólo el 36 por ciento ha utilizado esta estrategia para mejorar su productividad.

Gráfica No. 5
Clínicas que cuentan con misión y visión

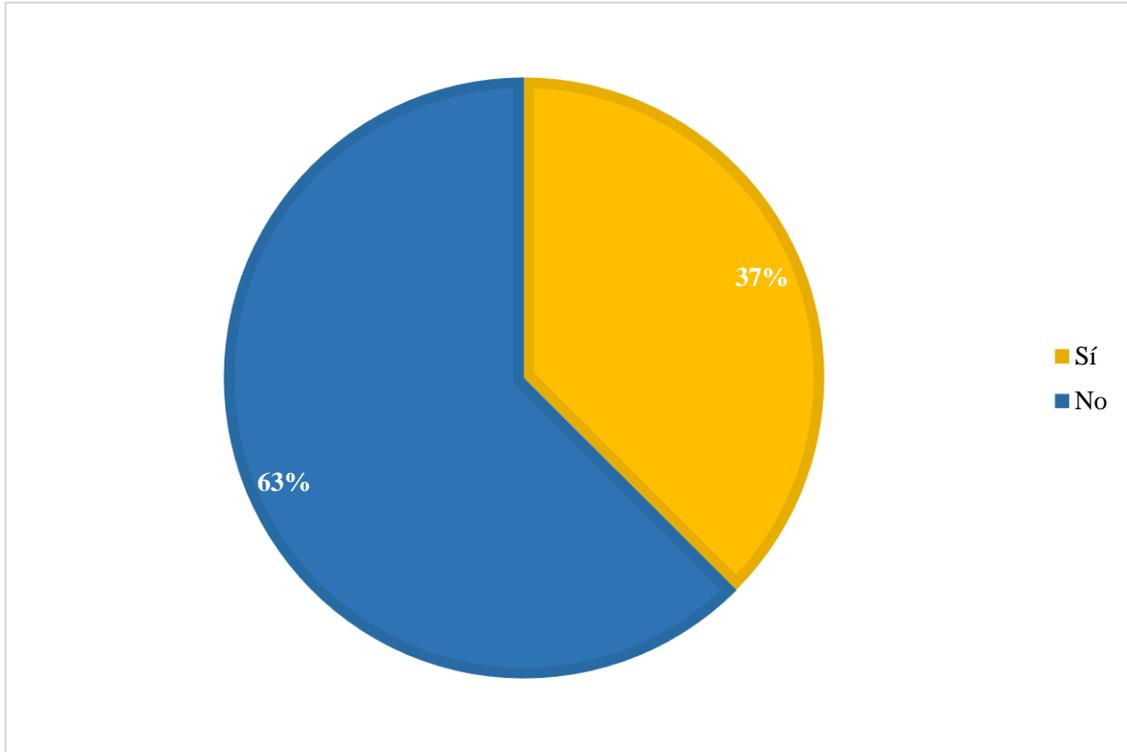


Fuente: elaboración propia, 2020.

Esta pregunta nos indicó en su análisis interno por encuesta que las mismas 26 clínicas que mencionaron haber utilizado la planeación estratégica en algún momento de sus operaciones y son las mismas que han creado una misión y visión.

Gráfica No. 6

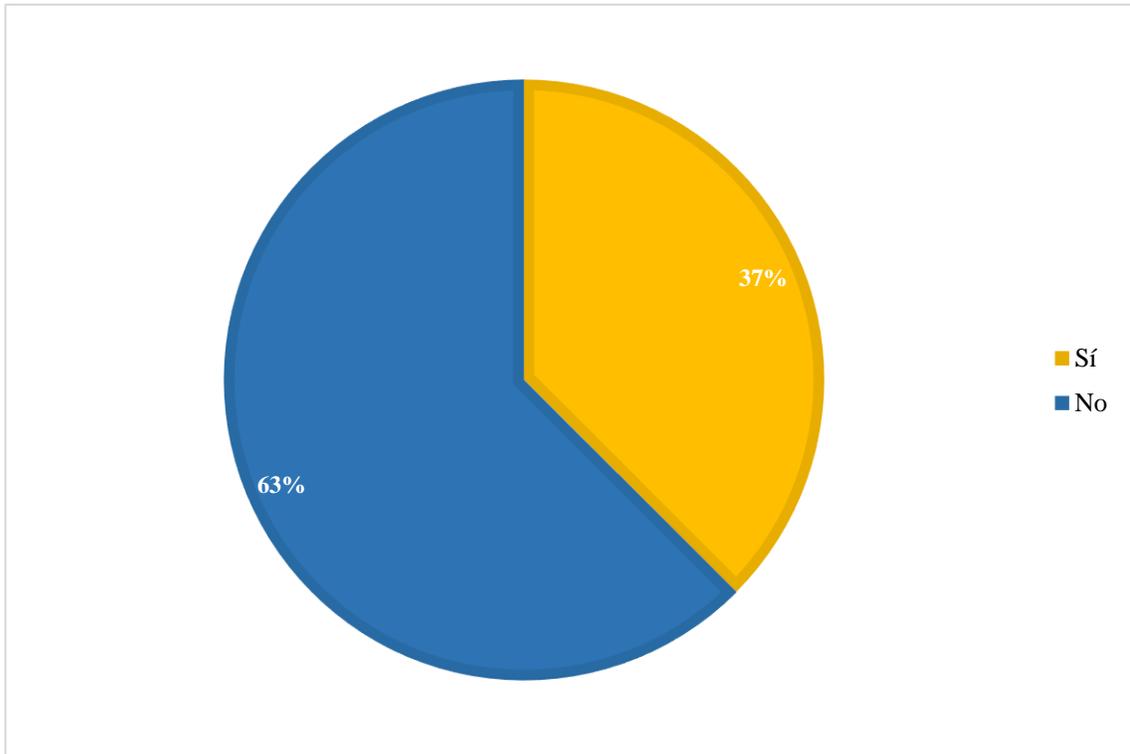
Clínicas que cuentan con objetivos a corto y largo plazo



Fuente: elaboración propia, 2020.

De las 26 clínicas que contestaron haber realizado planeación estratégica en algún momento de sus operaciones, solamente 21 indicaron que tenían objetivos trazados en su organización, lo cual indica que posiblemente la planeación que han realizado no ha sido del todo funcional pues no se ha aprovechado en su totalidad.

Gráfica No. 7
Clínicas que utilizan indicadores de rendimiento

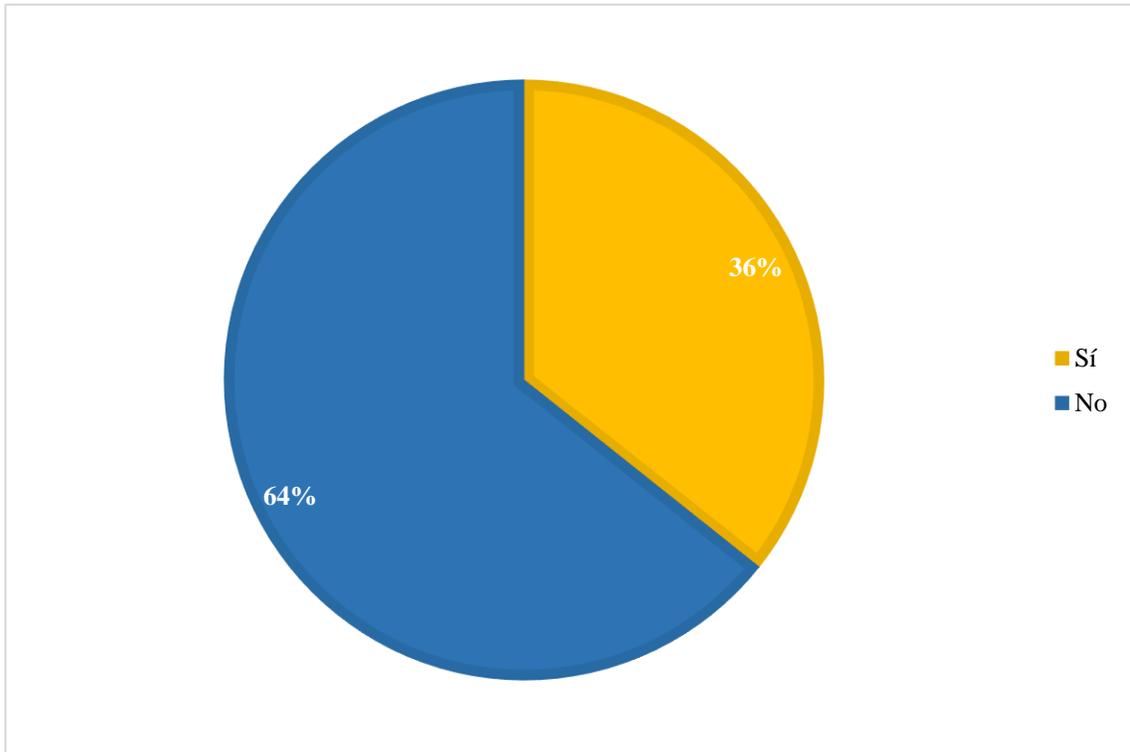


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta pregunta se observó que las mismas 21 clínicas que no cuentan con objetivos a corto y largo plazo, responden que no utilizan ningún método de medición para una mejora continua.

Gráfica No. 8

Clínicas que comparten su ideología con los colaboradores

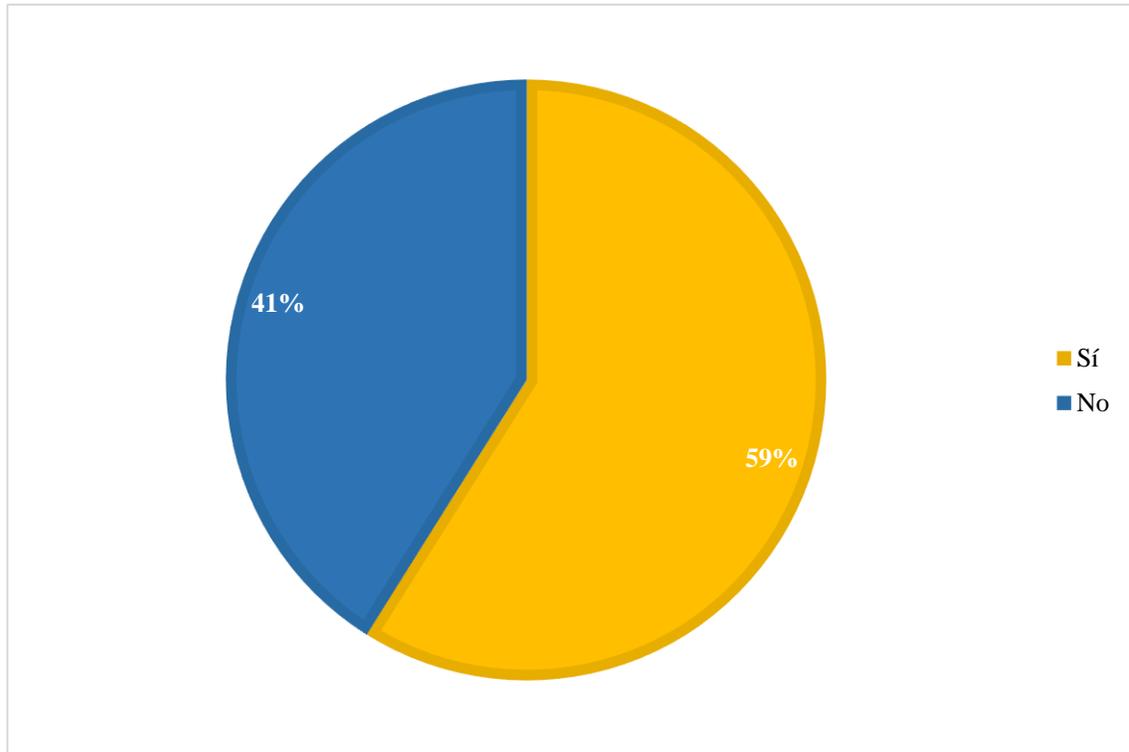


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta pregunta se observó que sólo 20 clínicas comparten su personal el enfoque y planes a futuro de la clínica.

Gráfica No. 9

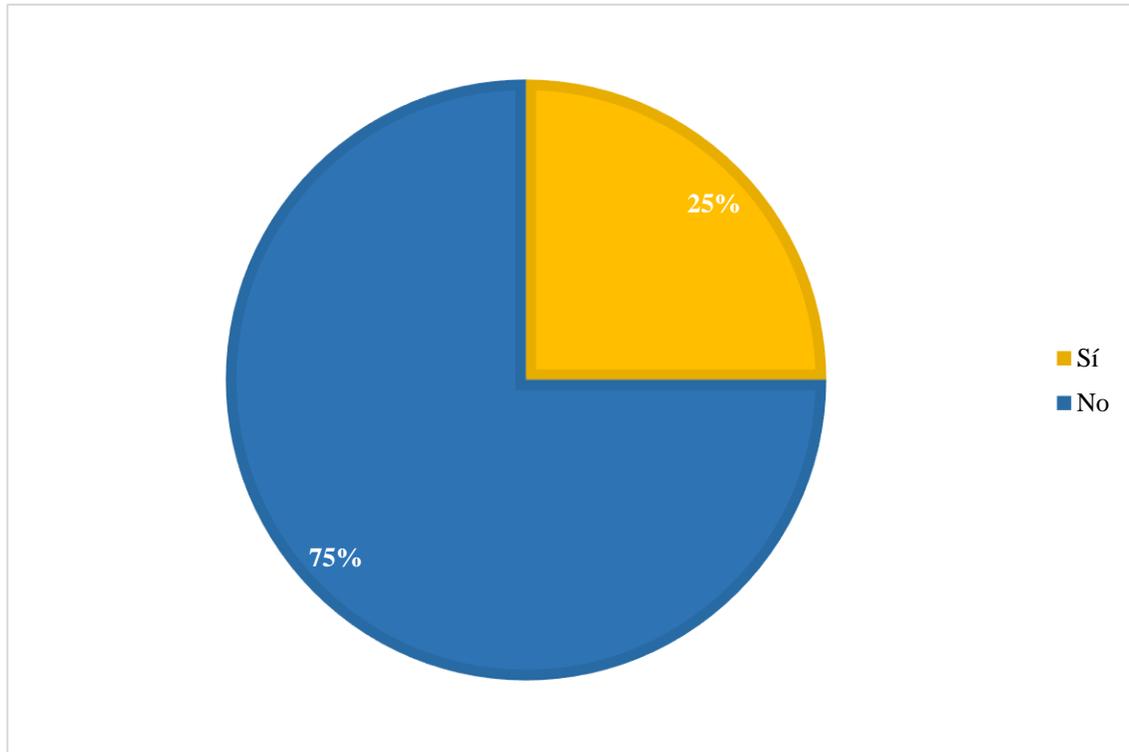
Clínicas que han experimentado dificultades económicas



Fuente: elaboración propia, 2020.

Más del 50 por ciento de las clínicas encuestadas han presentado dificultades, sólo 23 clínicas indican que no han enfrentado dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su funcionamiento. Las clínicas que mencionaron que no han tenido dificultades fueron las clínicas que tienen menos de 11 años de operaciones.

Gráfica No. 10
Clínicas con alta rotación de personal

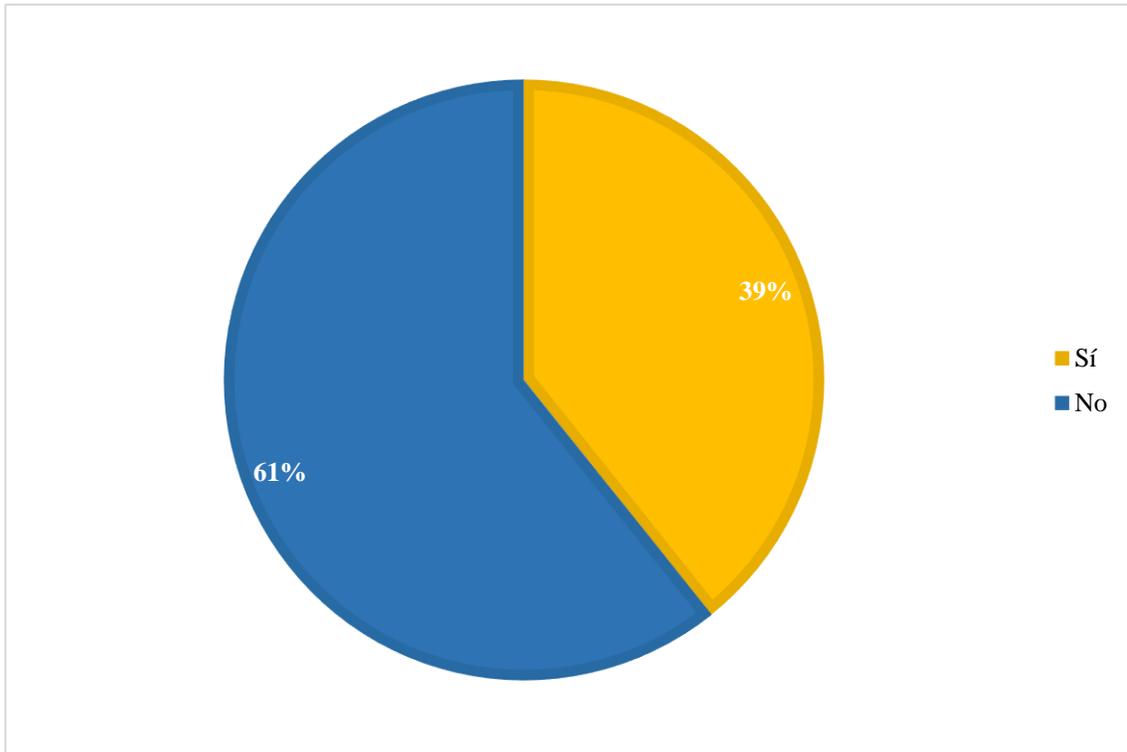


Fuente: elaboración propia, 2020.

De las 56 clínicas encuestadas, 42 no sufren de problemas con el personal, pues no tienen rotación frecuente.

Gráfica No. 11

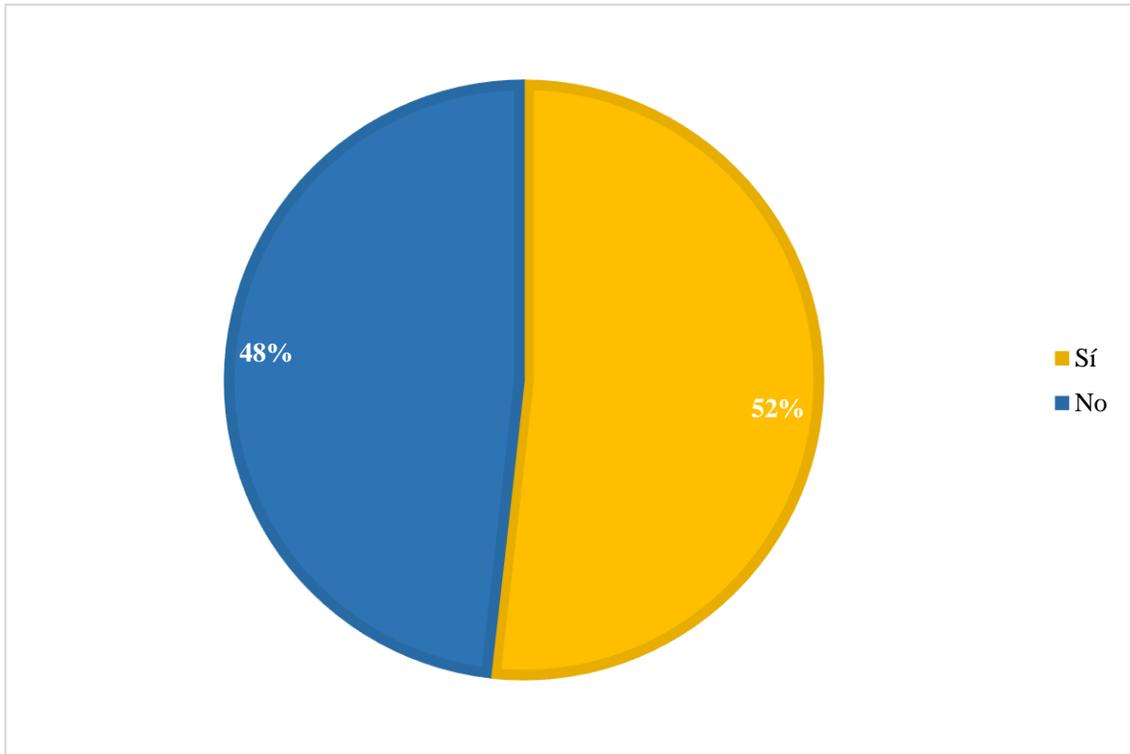
Clínicas que analizan su productividad periódicamente



Fuente: elaboración propia, 2020.

Solamente 22 clínicas de las 56 realizan análisis periódicamente, las otras 34 opinan que no es necesario para estudiar el origen de sus problemas de crecimiento.

Gráfica No. 12
Clínicas con descontrol de recursos materiales

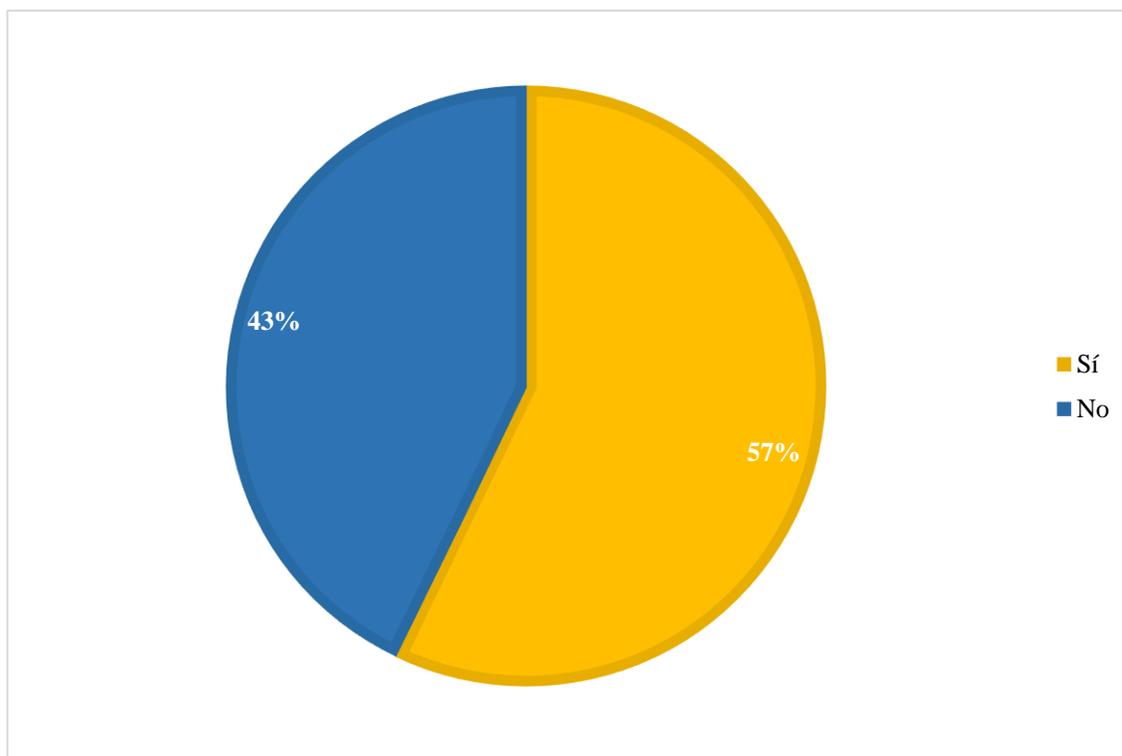


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta gráfica 29 clínicas indican que experimentan desperdicio o falta de recursos y materiales en la clínica, esto es ocasionado por la falta de análisis periódico.

Gráfica No. 13

Clínicas con desperdicio tiempo y recurso humano

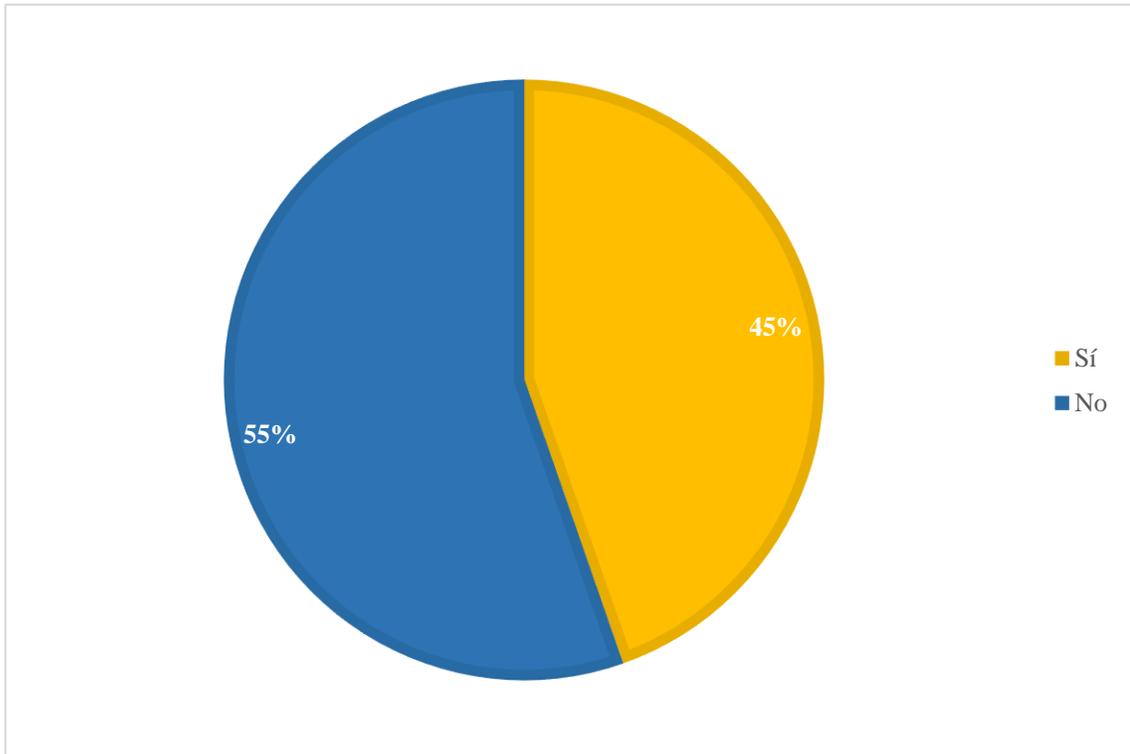


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta pregunta se observó que 32 clínicas consideran que existe pérdida de tiempo por parte de sus trabajadores en sus labores diarias.

Gráfica No. 14

Clínicas que han notado incremento en la competencia

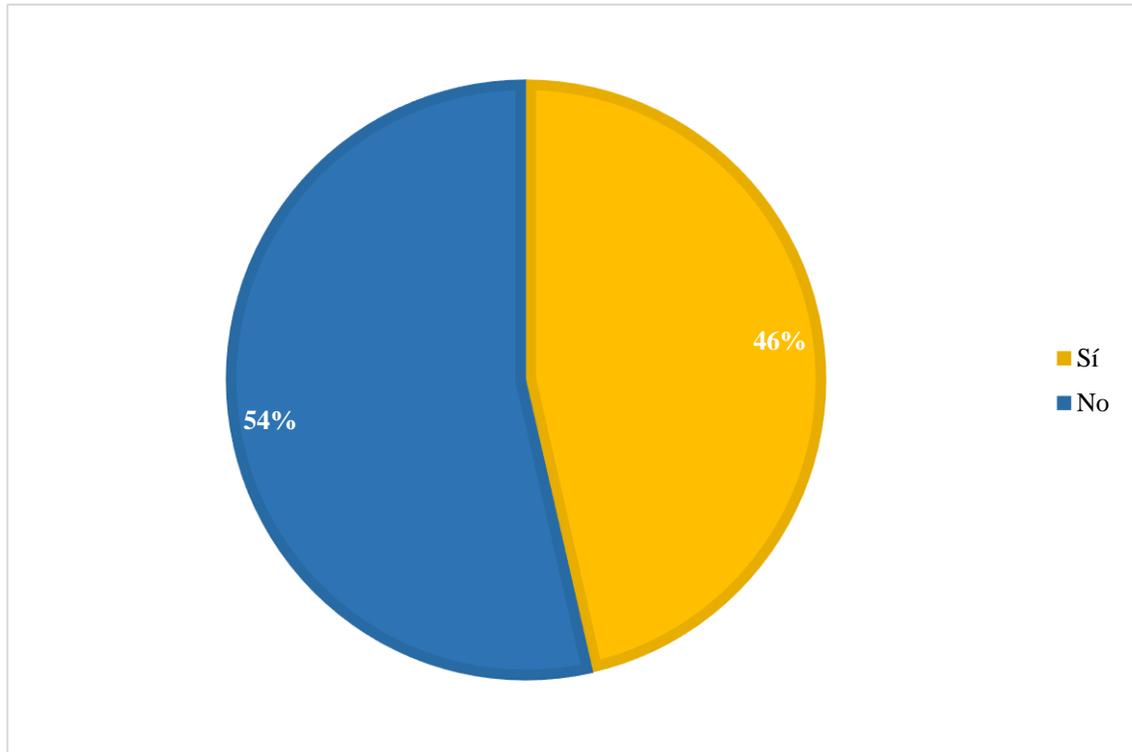


Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta gráfica se puede observar que la opinión sobre si el mercado de la ortodoncia ha crecido o no es bastante parecido, pero cabe recalcar que la impresión de los encuestados puede no ser la real, dado a la facilidad de estudios y especialización en ortodoncia en la Ciudad de Guatemala en la actualidad.

Gráfica No. 15

Clínicas que identifican sus fortalezas y debilidades



Fuente: elaboración propia, 2020.

En esta pregunta nos mostró que las mismas 26 clínicas que han realizado una planeación estratégica a lo largo de sus operaciones son las mismas 26 que conocen sus debilidades, a las otras 30 les parece que no es necesario analizar un análisis tanto interno como externo.

Capítulo 3

Discusión

3.1 Extrapolación

La planeación estratégica no es más que la elección de un método de supervivencia ante un entorno cambiante. Esto implica dirigir la empresa para que evolucione hacia una organización con ideología debidamente estructurada que cuente con objetivos, metas, visión, misión, valores y parámetros de medición que le ayuden a obtener ventajas competitivas y le resguarden de los riesgos que pueda traer la globalización.

Kotler y Armstrong (2007) afirman que:

Planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales. (p. 39)

Chiavenato (2011) nos hace la observación sobre la importancia de tener una idea clara de hacia dónde va el negocio:

La causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el propósito de la organización, por lo menos de forma clara y directa y es que muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto. (p.73)

Esta teoría concuerda con lo mencionado por Garoz, Juan (2008) en su tesis sobre el uso de la planeación estratégica como un modelo de crecimiento de un centro odontológico en donde indica que: “se debe implementar un modelo de planeación estratégica para lograr un funcionamiento y crecimiento de acuerdo a las organizaciones”. (p. 94)

Según lo respondido en la pregunta número dos el 54% no tiene conocimiento sobre los beneficios que puede traer a su empresa el realizar una planeación estratégica. En la pregunta número cinco el mismo 54% contestó que no cuenta con una Misión y Visión establecidas. En la pregunta número seis el 63% de las clínicas encuestadas no tienen fijados objetivos a corto o largo plazo de las cuales el 89% contestó en la pregunta número nueve que han experimentado dificultades para incrementar su utilidad. Del 63% de las clínicas que no han fijado objetivos el 89% ha experimentado dificultades durante su funcionamiento y de los 54% que no cuentan con una misión y visión el 90% ha enfrentado dificultades.

Para evitar formar parte de ese 89% de empresas que han enfrentado dificultades es importante direccionar la empresa hacia un camino de éxito.

Según expone Chiavenato (2011): “El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados.” (p. 72)

Drucker (1988) presenta la planeación estratégica como:

El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p. 25)

La teoría de Chiavenato y Drucker se ve complementada por lo mencionado por Garoz, Juan (2008): “...la falta de una planificación estratégica es una de las principales causas que no permite un funcionamiento óptimo y un crecimiento sostenido de la organización”. (p. 94)

Derivado de los resultados obtenidos en la pregunta número tres se muestra que solamente el 35.7% de las clínicas han realizado una planeación estratégica de las cuales el 86% de estas han enfrentado dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su funcionamiento según lo contestado en la pregunta número nueve. Las clínicas pertenecientes a este 86% se encuentran en el rango de 11 años de funcionamiento en adelante.

Dentro del cuestionario se busca conocer el nivel de rotación con el que cuentan las clínicas, dado a que esto está estrechamente ligado a su organización.

Chiavenato (2009) define a la rotación de personal como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización... La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. (p. 116)

También menciona que:

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos, inclusivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática, comunicativa y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras. (p. 126)

Lo mencionado por Chiavenato concuerda con lo expuesto por Garoz, Juan (2008): “La comunicación interna dentro del Centro de Especialidades Odontológicas, no es la más adecuada,

generando esta situación un clima organizacional poco agradable y que repercute en el óptimo desempeño de los colaboradores.” (p. 94)

En este estudio también se ve reflejada esta teoría en los resultados de la pregunta número ocho, donde indican que el 64% de las clínicas encuestadas indican que no han involucrado a su personal dentro de su Visión, Misión y Objetivos de los cuales el 30% experimenta alta rotación de personal alto según la pregunta número diez. Así como del total de clínicas encuestadas el 64% de estas indican que tienen una rotación de personal frecuente.

Porter (2017) hace énfasis en la importancia de conocer las fuerzas de la competencia que enfrentan las empresas:

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (p.31)

Porter (2017) también menciona que: “La fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas clave del análisis y la formulación estratégica, si bien la fuerza más destacada no siempre salta a la vista.” (p.37)

Chiavenato (2011) crea un fuerte vínculo entre la competencia y la globalización:

...El fenómeno de la globalización tiene consecuencias en las actividades de los negocios que generan pérdidas a las organizaciones o la dificultad para crear y mantener sus ventajas competitivas. Algunas consecuencias críticas son:

1. La intensificación de la competencia local y la internacional, los competidores que atacan segmentos y diferentes empresas que actúan en nuevos segmentos.
2. La profusión o promoción de lanzamientos y la consecuente reducción del ciclo de vida de los productos.
3. La creciente percepción de que los productos son análogos (semejantes), debido a la aceleración de la transferencia tecnología y a la rapidez de los lanzamientos.
4. La mayor insatisfacción del cliente y la mayor sensibilidad de la relación costo-beneficio.
5. El aumento de los costos de la comunicación y la promoción y la disminución de su eficiencia. (p. 150)

Kotler (2007) las relaciona de la siguiente manera:

La inteligencia de marketing es la obtención y análisis sistemáticos de información que está disponible para el público acerca de la competencia y las tendencias del mercado. El objetivo de la inteligencia de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas, evaluar las acciones de los competidores y darles seguimiento, así como proporcionar indicios tempranos acerca de oportunidades y amenazas. (p. 108).

Garoz (2008) sostiene que:

La competencia es cada vez más demandante, lo cual resulta ser un factor positivo para los usuarios, ya que provoca mejoras constantes por parte de los oferentes en afán de captar mayores nichos de mercados que les permitan expandir sus operaciones hacia los diversos puntos geográficos de la república donde aún no se han satisfecho las necesidades existentes. (p. 49)

La importancia de esta teoría se ve claramente expuesta en la pregunta número catorce, donde se muestra que el 56% de las clínicas encuestadas consideran que la competencia profesional ha aumentado en el transcurso de sus operaciones; también se pudo observar que las 31 clínicas que mencionaron que no ha incrementado la competencia profesional se encuentran dentro de las clínicas que no han realizado una Planeación Estratégica ya sea porque no lo vieron necesario para su crecimiento, no conocen los beneficios que les puede traer o sí los conocen; pero no lo tienen presupuestado. Se observó también que de estas 31 clínicas que no han notado un incremento en la competencia, 20 de ellas han experimentado dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su funcionamiento.

En el contexto actual se deduce que las creencias de estas 31 clínicas son erróneas, ya que en los años 80's y 90's los estudios con especialidad de Ortodoncia no se impartían en Guatemala, por lo que las personas que practicaban la ortodoncia se especializaban en el extranjero, situación que hacía un mercado bastante cerrado, pero actualmente en la Ciudad de Guatemala ya se imparte en varias universidades lo cual indica que la competencia directa ha aumentado. También se debe tomar en cuenta que existen bastantes clínicas de técnicos dentales que se podrían acoplar en los productos sustitutos pues, aunque estas clínicas no están reconocidas por la Asociación de Ortodontistas de la Ciudad de Guatemala, también prestan servicios de ortodoncia.

El pobre conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa están estrechamente relacionados con el conocimiento de su competencia, pues tal y como explica Chiavenato (2011):

En la práctica, las organizaciones se enfrentan simultáneamente con todas las situaciones mapeadas en la matriz SWOT. Las personas responsables de la planeación son los encargados de elaborar y administrar las estrategias más adecuadas para cada situación, procurando que las estrategias consideren los factores clave del éxito. La dificultad para preparar una matriz SWOT es que, muchas veces, reconocer cuáles son las amenazas o las oportunidades no es un proceso simple y eso puede llevar a malos entendidos o análisis deficientes o equivocados. Cuando se trata de analizar las fortalezas y las debilidades de la organización también se presenta un amplio margen para equivocaciones u omisiones, sobre todo porque, paradójicamente, los planificadores tienen dificultad para reconocerse y evaluarse de forma objetiva e imparcial. En tal caso, es importante que las organizaciones preparen la matriz SWOT con la ayuda de consultores profesionales externos que estén familiarizados con los mecanismos y el uso de la herramienta, pero a salvo de posibles análisis miopes, y libres de las ligaduras de los paradigmas que atan a las personas del sector. (p. 163)

Esto lo vemos reflejado en la pregunta número quince en donde 54% de las clínicas encuestadas dicen no conocer sus debilidades y fortalezas. Estas 30 clínicas fueron las mismas 30 que no cuentan con una misión, visión u objetivos a corto o largo plazo; y que como se menciona anteriormente la mayoría ha experimentado problemas en el crecimiento de la clínica.

La baja productividad es firmemente relacionada con la pérdida de recursos materiales y tiempo. Con respecto a la pérdida de recurso tangible e intangible en una organización Chiavenato (2011) indica que:

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que se constituyó, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia. (p.121)

También menciona que:

Para comprender las competencias corporativas y la visión basada en los recursos de la organización, es posible evaluar sus puntos fuertes y débiles. La evaluación de las capacidades organizacionales en términos de sus puntos fuertes y débiles específicos inicia con una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para sostenerse en el mercado. (p. 299)

...la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. (p. 22)

...una baja eficacia en el logro de objetivos organizacionales genera baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de

materiales, equipo, mano de obra y tiempo, con costos operacionales elevados). Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundaría en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados). (p. 21)

Esta teoría concuerda con lo mencionado por Garoz (2008):

Se han descuidado aspectos importantes como la falta de programas de capacitación y motivación orientados a la eficiencia en el trabajo, lo que ha dificultado la implementación de cambios y el crecimiento de la organización, además de que las actividades necesarias para el logro de objetivos sean improvisadas e incongruentes, provocando así desacuerdos y confusiones en los colaboradores para el desarrollo de sus distintas actividades. (p. 113)

Lo antes mencionado se ve reflejado en los resultados de la pregunta número doce, pues un 52% de las clínicas encuestadas mencionan que han detectado pérdida de recursos materiales y en la pregunta número trece un 57% ha observado pérdida de tiempo por parte de los colaboradores. Al analizar estas respuestas se halló que el 98% estos 52% y 57% no han realizado una planeación estratégica en sus empresas.

Koontz y otros (2012) nos direccionan sobre la medición de desempeño y objetivos:

Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El administrador que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible. (p. 496)

Chiavenato Idalberto (2011) menciona que uno de los medios principales para detectar las necesidades de capacitación es: ... “Observación: constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.” (p. 329)

Chiavenato también nos dice que:

Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no se aprovechen bien, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. (p. 119)

Esta teoría concuerda con lo mencionado por Garoz Juan (2008):

La falta de controles dentro de la organización no permite medir el progreso dentro de la misma, ni permite lograr un comparativo de lo que se ha proyectado alcanzar con lo logrado de una manera más específica. Esto repercute en no poder detectar de forma certera la problemática actual y así poder realizar acciones correctivas que permitan retomar el rumbo para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. (p. 95)

En la pregunta número siete las respuestas nos dicen que el 63% de las clínicas encuestadas no realizan medición de sus objetivos por medio de indicadores de resultados y en la pregunta número once se demuestra que el 61% de las empresas no realizan un análisis de la situación periódicamente de las cuales el 98% indican en la pregunta número nueve que han enfrentado dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su operación.

3.2 Hallazgos y análisis general

Derivado de la investigación realizada en las clínicas de ortodoncia de la Ciudad de Guatemala se pudieron identificar los siguientes hallazgos:

- Se logra identificar que el 86% de las clínicas que no han realizado una planeación estratégica han enfrentado en algún momento de sus operaciones dificultades para incrementar la utilidad.
- Se reconoce que las clínicas que no han realizado una planeación estratégica son las que llevan más de once años operando.
- Se denota que las empresas que cuentan con mayor rotación de personal son aquellas que no comparten con su personal el enfoque y planes a futuro de la clínica.
- Se identifica que las empresas que no han realizado un análisis de la situación de la clínica periódicamente experimentan desperdicio de recursos materiales y pérdida de tiempo por parte de sus empleados.
- Se observa que las empresas que no cuentan con indicadores de medición de resultados de sus objetivos han enfrentado su clínica dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su funcionamiento
- Se percibe que las clínicas que no han realizado una planeación estratégica se han rehusado a ponerla en práctica pues no lo creen necesario, creen que representará un gasto innecesario o no tienen conocimiento de este método.
- Se da a conocer que las personas que han puesto en práctica la planeación estratégica han obtenido mejora constante, mejor manejo de sus recursos tangibles e intangibles y ha mejorado su clima laboral y menor rotación de personal.

- Se puede observar que todas las clínicas se han percatado que la competencia profesional ha aumentado, pero muchos no están dispuestos a realizar cambios en la organización para afrontar esta situación.

3.3 Conclusiones

1. Al analizar los resultados de esta investigación se puede observar que realizar una planeación estratégica es de suma importancia para las clínicas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala, dado a que la mayoría de las clínicas que no han realizado una planeación estratégica han enfrentado dificultades en el incremento de utilidad o logro de sus objetivos. La planeación estratégica es una herramienta de medición que traza el camino para alcanzar las metas y objetivos en un periodo de tiempo determinado.
2. La mayoría de las empresas dedicadas a la ortodoncia en la Ciudad de Guatemala no han realizado una planeación estratégica en ningún momento de su operación, haciendo su funcionamiento más complicado. No han realizado un plan estratégico principalmente porque no lo creen necesario para el funcionamiento correcto de la clínica, no conocen los beneficios que ponerla en práctica pueda traerles y otras clínicas lo consideran un gasto y no una inversión; estas tres razones proceden en realidad de la falta de conocimiento del proceso, ya que realizar una planeación estratégica no requiere de contratación de personas externas, solamente se le debe dedicar tiempo para estudiar el entorno y realizar la planeación idónea para cada empresa.
3. Las empresas dedicadas a la ortodoncia en la Ciudad de Guatemala que han realizado una planeación estratégica no han presentado dificultades en el logro de sus objetivos. El plan estratégico les ha brindado tranquilidad, una dirección para lograr sus objetivos y les ha ayudado a mejorar el clima laboral dentro de la empresa, pues sus empleados han experimentado mayor sentido de pertenencia.
4. De acuerdo con la investigación realizada se reconoce que no hay una cifra determinante que relacione la rotación de personal con un mal clima laboral y con la falta de planeación

estratégica de las clínicas; pero las clínicas que no comparten con su personal el enfoque y futuro de la empresa tienen una alta rotación de personal, lo cual podría ser un indicador de un mal clima laboral. Para poder determinar con certeza que el hecho de no realizar una planeación estratégica afecta el clima laboral, se debería realizar una encuesta de clima laboral a los empleados para poder evaluar con mayor profundidad este tema.

Referencias

- Chiavenato I., Sapiro, A. (2011) *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones*. (2° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato I. (2009) *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (2° ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (9° ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Drucker P. (1988) *La Gerencia de empresas*. España: Editorial Sudamericana, S.A.
- Koontz, H, Weihrich, H., Cannice M., (2012) *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14° ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2007) *Marketing, Versión para Latinoamérica*. (11° ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2017) *Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada*. (9° ed.) España: Deusto, Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Garoz Garrido, J. (2008) *La planificación estratégica como un modelo de crecimiento para un centro de especialidades odontológicas*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala) recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3146.pdf

Infografía Cuidado Dental (2019, agosto) *Guatemala, Industria de Cuidado personal: Cuidado bucal* en Mineco.gob.gt. Recuperado de:

https://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/10infografia_cuidado_bucal.pdf

El Foro Negocio 2017 y la importancia de las Pymes en Guatemala (2017, 18 de octubre) en Prensalibre.com. Recuperado de:

<https://www.prensalibre.com/c-studio/el-foro-negocio-2017-y-la-importancia-de-las-pymes-en-guatemala/>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario

Soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana y estoy realizando una investigación con fines educativos en la cual estaré analizando el proceso administrativo de las clínicas de ortodoncia en la Ciudad de Guatemala.

A continuación, se presentan 14 preguntas cerradas y una abierta, por favor marque con una equis y con lapicero, la opción de su elección. Su ayuda será de mucha importancia.

1. ¿Cuánto tiempo tiene su clínica de operar en la Ciudad de Guatemala?

0 – 5 años	6 – 10 años	11 - 20	21 – o más
------------	-------------	---------	------------

2. ¿Conoce usted los beneficios que tiene el implementar la Planeación Estratégica para el funcionamiento adecuado de su clínica?

SI	NO
----	----

3. ¿Realizó usted una Planeación Estratégica para la creación de su clínica?

SI	NO
----	----

4. Si su respuesta es NO, indique el ¿por qué? Si su respuesta es SI, por favor indique qué beneficios le ha generado realizarla.

5. ¿Ha establecido en su clínica una Misión y Visión?

SI	NO
----	----

6. ¿Tiene su clínica trazados objetivos a corto y largo plazo?

SI	NO
----	----

7. ¿Cuenta su clínica con indicadores de medición de resultados de sus objetivos?

SI	NO
----	----

8. ¿Ha usted compartido con su personal el enfoque y planes a futuro de la clínica?

SI	NO
----	----

9. ¿Ha enfrentado su clínica dificultades en el incremento de utilidad a lo largo de su funcionamiento?

SI	NO
----	----

10. ¿La rotación de personal es continua en su clínica?

SI	NO
----	----

11. ¿Realiza usted un análisis de la situación de la clínica periódicamente?

SI	NO
----	----

12. ¿Ha usted experimentado desperdicio o falta de recursos y materiales en el funcionamiento de la clínica?

SI	NO
----	----

13. ¿Considera que existe pérdida de tiempo por parte de sus trabajadores en sus labores diarias?

SI	NO
----	----

14. ¿Considera usted que se ha incrementado la competencia profesional en la ortodoncia?

SI	NO
----	----

15. ¿Sabe usted cuáles son las debilidades y fortalezas de su clínica?

SI	NO
----	----