

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa



Implementación de una estrategia de negocios a una clínica de reducción de peso

(Tesis de Maestría)

Licda. Mandy Andrea López Baumgart

Guatemala, Febrero 2015

Implementación de una estrategia de negocios a una clínica de reducción de peso

(Tesis de Maestría)

Licda. Mandy Andrea López Baumgart

M.sc. Gabriela Corado, (**Asesora**)

Licda. Matilde Escobar de Yorker (**Revisora**)

Guatemala, febrero 2015

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vice rectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vice rector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.sc Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0038-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Gabriela Corado, asesora y licenciada Matilde Escobar de Yonker, revisora de la Tesis, titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS A UNA CLÍNICA DE REDUCCIÓN DE PESO", elaborada por la licenciada Mandy Andrea López Baumgart, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 13 de agosto del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Implementación de una estrategia de negocios a una clínica de reducción de peso”**, presentado por el estudiante: **Mandy Andrea López Baumgart**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Gabriela Corado M.Sc.
Asesor

Guatemala, 25 de noviembre de 2014

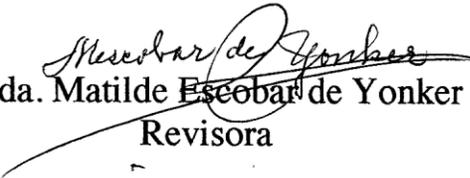
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

Procedí a revisar la tesis titulada **“Implementación de una estrategia de negocios a una clínica de reducción de peso”** presentada por la estudiante **Mandy Andrea López Baumgart** previo a optar el grado académico de **Maestría en Administración Corporativa**. Habiendo cumplido con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana.

Extiendo el siguiente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente,

Atentamente


Licda. Matilde Escobar de Yonker
Revisora

Contenido

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Antecedentes	1
1.1 Historia de Biomédica Majadas	1
1.2. Análisis del FODA	3
Capítulo 2 Marco teórico	5
2.1. Administración	5
2.2.1 Funciones de la administración	5
2.1.2.1. Planificación	6
2.1.2.2. Organizar	7
2.1.2.3. Recurso Humano	7
2.1.2.4. Dirección	8
2.1.2.5. Control	9
2.2. Modelo Administrativo	10
2.2.1. Los principios de la administración	10
2.3. Estrategia empresarial de negocios	11
2.3.1. Función	12
2.3.2. Cómo planificar una estrategia de negocios	12
2.4. Modelo Básico del diseño estratégico	13
2.5. Modelo de Administración estratégica	14

2.5.1. Planeación estratégica y tipos de organización	15
2.6. Modelo básico de posicionamiento estratégico	16
2.6.1. Métodos para posicionar el producto	17
2.7. El enfoque de Ventaja Competitiva	18
2.8. El modelo PROE	19
2.8.1. Posición	20
2.8.2. Recursos	20
2.8.3. Objetivos	20
2.8.4. Estrategias	21
Capítulo 3 Metodología de investigación	22
3.1. Planteamiento del problema	22
3.2. Objetivos	23
3.2.1. General	23
3.2.2. Específicos	23
3.3. Método de estudio	23
3.4. Sujetos de estudio	24
3.5. Muestra	24
3.6. Instrumentos	24
Capítulo 4 Presentación de resultados	25
Capítulo 5 Discusión de resultados	27
Capítulo 6 Conclusiones	29

Propuesta	30
Justificación	30
Objetivos	30
Metodología	30
Visión	30
Misión	30
Estrategias	30
Estrategias de control de inventarios	30
Inventario de productos	31
Objetivos	31
Procedimiento	31
Entrega de producto	31
Flujograma de entrega de producto	32
Estrategia de control de citas	33
Software para planificación de citas	33
Creación de políticas de citas	34
Cronograma de actividades	35
Presupuesto	35
Referencias Bibliográficas	36
Referencias Electrónicas	37
Anexos	39

Resumen

Proyecto: diagnóstico administrativo de la clínica de reducción de peso.

Descripción del Proyecto: uno de los temas que se están manejando mundialmente es la obesidad y con esto el cuidado de nuestra salud, por lo que cada día se unen más personas a este propósito; pero la agitada vida de la ciudad lo que conlleva falta de tiempo, hace más difícil que muchas personas puedan cuidar su imagen y con ello su salud. Debido a estos inconvenientes, fue que se crearon los spa o sala de masajes reductores, en donde en una hora o menos realizan un masaje que sustituye el ejercicio de una semana. Es por esto que muchas personas han optado por este método para bajar de peso y así lograr la figura que desean.

Dicha investigación está basada en una clínica de reducción de peso con una larga trayectoria en el país y actualmente con franquicias en la ciudad de Guatemala, en donde se realizó una evaluación del proceso administrativo.

El planteamiento del problema consiste en: “¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la clínica de reducción de peso, para que pueda implementar una estrategia de negocios que le permita alcanzar sus objetivos?”

Para llevar a cabo dicho estudio se hizo una encuesta al personal administrativo y operativo de dicha empresa.

Como resultados finales, se logró observar una deficiencia en el área administrativa, por lo que es de suma importancia evaluar a fondo en donde está fallando la empresa e identificar como se puede mejorar.

Introducción

Esta investigación se realizó, en una franquicia de una clínica de reducción de peso reconocida en la ciudad de Guatemala, que presenta una problemática en los procesos administrativos.

Para efectos de dicha investigación se investigó en libros de texto y recursos electrónicos, en donde indica que la administración es el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital.

Así mismo el proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

La investigación presenta una breve reseña de la empresa y muestra el enfoque que tiene la población con respecto a la imagen corporal deseada, luego muestra un Marco Teórico donde se consultó con diferentes autores, los que muestran las funciones de la administración y varios modelos administrativos.

Adicionalmente se redactó, el planteamiento del problema y formulación de la pregunta de investigación, los cuales dieron origen al objetivo general y objetivos específicos para llevar a cabo la investigación, se aplicó el modelo de investigación descriptiva, los sujetos que participaron en el estudio, fue el personal de la clínica de reducción de peso que se investigó.

Luego se realizó el levantamiento de los datos y posteriormente tabularlos, analizarlos y tomar decisiones para plantear una solución al problema identificado.

Capítulo I

Antecedentes

1.1. Historia de Biomédica Majadas

Biomédica Internacional, es una empresa médica que se dedica a cuidar la imagen corporal. Fundada en 1978, actualmente cuenta con 7 clínicas a nivel nacional en Guatemala y dos sucursales en EEUU, se han atendido a más de medio millón de personas que han obtenido los mejores resultados.

Biomédica ofrece un servicio de SPA urbano único en Guatemala con los mejores productos del mercado a un precio accesible. Uno de los objetivos de la empresa es que las personas que reciben los servicios se sientan felices y realizadas, con una autoestima elevada al mejorar su apariencia corporal.

Desde sus inicios se han atendido a más de medio millón de personas que han obtenido los mejores resultados en el tema del sobre peso.

Biomédica le ofrece a los clientes un servicio de SPA urbano único en Guatemala también ofrece productos a la venta.

Biomédica Majadas es una franquicia que funciona desde 2003, está ubicada en el centro comercial Plaza Majadas en la zona 11.

Los servicios que presta son:

- Tratamiento corporal
- Faciales
- Masajes
- Tratamiento de reducción de peso

Por tanta demanda se tiene mucha competencia en el mercado por lo que la principal herramienta de marketing se centra en el servicio al cliente y los resultados favorables.

Juárez Eder (2014) *Guatemala entre la obesidad y la desnutrición*, de acuerdo con el Ministerio de Salud, el 21 por ciento de los adultos son obesos y 39 por ciento más tienen

sobrepeso, lo que se advierte como una situación de alto riesgo para el 60 por ciento de los guatemaltecos mayores de edad que no realizan ejercicio y mantienen hábitos alimenticios que pueden ser peligrosos.

Lo más preocupante es que 12 por ciento de los adolescentes también son obesos y el 25 tienen sobrepeso, y en el caso de los niños menores de 10 años, un 5 por ciento son obesos.

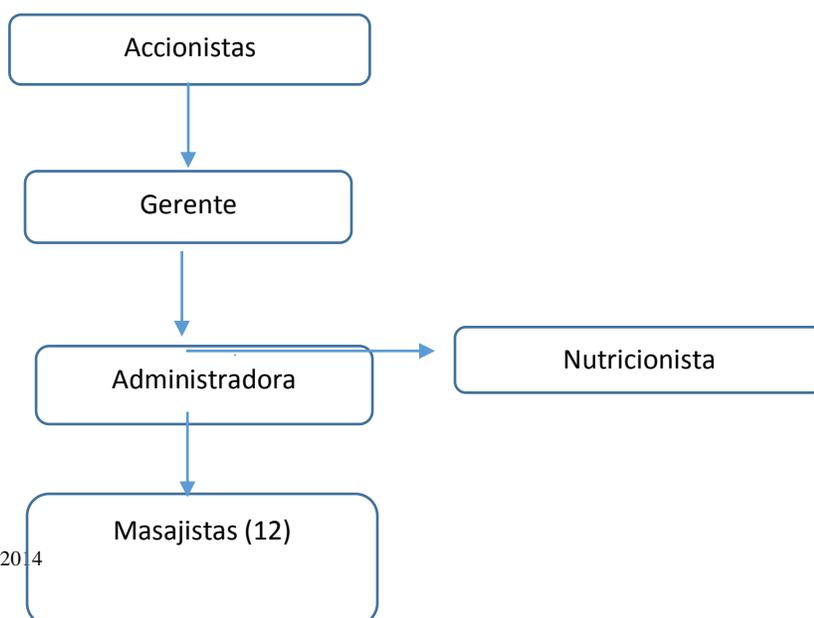
Como indica Juárez, (2014) *Artículo Guatemala entre la obesidad y la desnutrición*, “la obesidad es una enfermedad crónica originada por varias causas y con numerosas complicaciones que se caracterizan por un exceso de grasa en el organismo.” (p.1)

Se considera obesa a una persona que haya aumentado su peso corporal a expensas del tejido adiposo que supere el 20 por ciento en los varones y el 25 por ciento en las mujeres.

A una persona se le diagnostica obesidad mórbida cuando su índice de masa corporal es superior a 30. La enfermedad se define como un estado inflamatorio constante y crónico por causas genéticas o ambientales, que terminan en una serie de padecimientos físicos y emocionales.

Con estos antecedentes la demanda de las clínicas de reducción de peso ha ido en aumento así mismo con el estereotipo de la mujer perfecta que debe tener una figura delgada y esbelta, cada vez son más las mujeres que utilizan los métodos de reducción de medidas.

El organigrama de la empresa está compuesto por:



Fuente: Gerente de Biomédica Majadas 2014

1.2. FODA de Biomédica Majadas

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación es céntrica • Atención es personalizada. • Los productos que se utilizan son elaborados por la empresa. • La participación en eventos promocionales. • Precios altos en los productos de la competencia. • Se ven resultados en corto tiempo • Parqueo sin costo • Publicidad semanal en un medio escrito 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda • Tendencia a mejorar el estilo de vida y con ello bajar de peso. • Estilo de vida agitado • Mercado objetivo que desean bajar peso sin ejercicios (sin asistir a un gimnasio)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se tiene procesos administrativos. • No se aprovechan al máximo los recursos • El trato al personal no es el adecuado • No se tiene una descripción de puestos establecida. • El sistema de citas no es utilizado correctamente. • Alta demanda y una respuesta insuficiente. • Las instalaciones ya no se dan abasto con la demanda. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada día es mayor la competencia. • Otras empresas cuentan con mejor tecnología. • El desempleo y la situación económica del país, son factores por lo que muchas clientas dejan el tratamiento. • Por ser franquicia no se tiene exclusividad en los tratamientos.

Fortalezas: la fortaleza más importante que tiene es que en corto tiempo el cliente ve cambios positivos en su tratamiento, esto nos ayuda para lograr posicionamiento de marca en el mercado de reducción de peso. Así mismo la ubicación que se tiene es céntrica y se puede acceder de diferentes puntos de la ciudad, la atención personalizada marca la diferencia con las otras empresas.

Oportunidades: la creencia que se tiene que hay que estar delgado para estar sano y el agitado estilo de vida nos dan oportunidades para tener mayor presencia en el mercado. Se tiene una publicidad fija en un medio escrito para promocionar la marca.

Debilidades: se pudieron observar varias debilidades que para el mejor funcionamiento de la empresa es implementar procesos administrativos, con los mismos organizamos el sistema de citas el cual presenta problemas con los clientes por la desorganización de la misma, se debe de reducir la rotación de personal.

Amenazas: la situación económica actual del país, es una de las mayores amenazas para la empresa, ya que no es un servicio imprescindible, por lo que la empresa debe adaptarse a los cambios sin tener que afectar sus finanzas, así mismo el ser franquicia no se tiene libertad para realizar cualquier promoción o cambio que se desea.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Administración

Puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital.

Así mismo el desarrollo administrativo es una serie de actividades independientes, utilizadas por la administración de una organización para determinar las funciones de planificar, organizar, controlar y suministros al personal.

2.1.2. Funciones de la administración

Las funciones de la administración son responsabilidades que se tienen al tener a cargo una empresa. Se detallan a continuación:

- a) Planificación.- es el proceso de desarrollar los objetivos de la empresa

- b) Organizar.- es el procedimiento por el cual se dividen las actividades y responsabilidad es de una organización, con el fin de lograr los objetivos de la misma.

- c) Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de una buena selección, así mismo que se puedan desarrollar profesionalmente, darles los beneficios por lograr los objetivos de la empresa. Proveerlos de un ambiente agradable de trabajo para que la persona se desarrolle lo mejor posible en sus labores diarias.

- d) Dirección: se puede definir como una red de responsabilidades funcionales interrelacionadas, se trata de un conjunto de interacciones formando un todo.

e) Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Para poder llevar un mejor control se necesitan los siguientes lineamientos:

- i. establecer metas y normas
- ii. comparar el desempeño medido según las metas y normas establecidas
- iii. reconocer el buen desempeño y dar a conocer al empleado las oportunidades encontradas

Las cinco funciones de la administración antes presentadas deben ser llevadas de forma consistente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación de cada empleado así como el jefe, para poder encontrar y mejorar las oportunidades.

Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la planificación.

2.1.2.1. Planificación

La planificación es la primera función de la administración, se lleva a cabo de manera continua porque es necesaria la re planificación así como el implementar nuevos planes.

Es muy importante el realizar una planificación eficiente que logren los propósitos de la empresa con un costo razonable, midiéndolo de modo de tiempo, dinero o producción, también es importante medir la satisfacción del empleado de forma individual o grupal.

La planeación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases:

- 1) establecer objetivos y metas empresariales
- 2) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad

- 3) tomar decisiones respecto a los cursos de acción
- 4) emprender acciones que tiendan a activar los planes, y
- 5) evaluar la retroalimentación del desempeño para la re planificación.

La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

2.1.2.2. Organizar

Organizar es una de las bases del proceso administrativo. La actividad de organizar depende de los objetivos de la empresa.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Se debe tener una persona encargada de supervisar que los empleados estén realizando las actividades que se les asignaron para lograr los objetivos y metas principales de la empresa.

2.1.2.3. El recurso humano

Es importante tener un buen proceso de selección de personal para contratar a la persona ideal para cada puesto, esto nos ayuda a disminuir costos y a tener un mejor servicio. Para administrar de forma correcta el recurso humano de la empresa es importante el tener definido una descripción de puestos, esto nos ayuda a tener un mejor control sobre a quienes debemos de reportar y así mismo saber cuáles son nuestras responsabilidades y obligaciones.

Dicha descripción debe de contar con información básica, la cual se menciona a continuación:

- ✓ Título del puesto o de la unidad, quien debe reportar
- ✓ Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral etc.)
- ✓ Responsabilidad de supervisión. Personas que le reportan.
- ✓ Resumen del puesto., indicando las actividades básicas a desarrollar.
- ✓ Deberes u obligaciones, definir de forma correcta las funciones por las que se es responsable.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de porque estas dos se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

2.1.2.4. Dirección:

Según Koontz y Welhrich (2012) “Dirección es el proceso consistente de influir en las personas que se contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.
(p.35)

El tener una buena dirección es vital para la empresa, debido a que esta pone en marca los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. Es determinante para la moral de los empleados y su productividad.

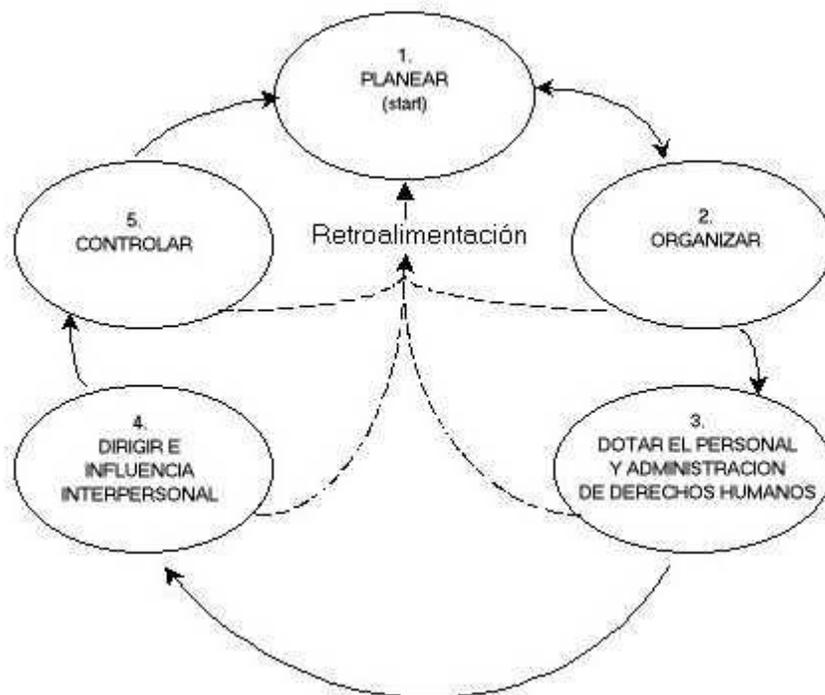
Según sea la dirección de una empresa así será el cumplimiento de los objetivos de la misma.

2.1.2.5. Control

El control se ejerce continuamente. Por lo que hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. Según Koontz y Welhrich (2013) controlar puede definirse como

un proceso de medir y evaluar el desempeño de cada trabajador de la empresa; realiza una llamada de atención o corregir una conducta inapropiada, en el caso de ser necesario; asegura el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa, las cuales son establecidos con anterioridad en la planeación. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales. (P.13)

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación.



2.2. Modelo Administrativo

El modelo administrativo tuvo su origen en la teoría clásica de la administración, iniciada por Henry Fayol, quien hizo grandes aportes en el área administrativa. Sistematizó el comportamiento gerencial, estableció catorce principios de la administración.

El modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. La función administrativa tiene por objeto solamente para las actividades humanas, resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando.

2.2.1. Los principios de la administración

Se dividen las operaciones industriales y comerciales en catorce grupos:

- División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia.
- Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión.
- Disciplina: Es sinónimo de respeto.
- Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe.
- Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos.
- Subordinación del interés particular al general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales.
- Remuneración del personal: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justa.
- Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior.
- Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo.

- Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados.
- Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas.
- Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa.
- Unión del personal: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el clima laboral sea agradable.
- Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomará las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización.

2.3. Estrategia empresarial de negocios

Según Crowe, C. (2013) Es una estrategia de negocios, es un plan de negocios que toma lugar en el largo plazo para ayudar a alcanzar metas u objetivos específicos. El objetivo de una estrategia de negocios es fortalecer a una empresa particular para que su desempeño mejore y, a cambio, el negocio llegue a ser más rentable. Sin una estrategia de negocio, una empresa no tiene una guía para seguir y tiene un riesgo mayor de no ser exitosa. (p.3)

La administración estratégica se define como el proceso de administración que es la parte más importante de la organización que guía a la empresa a implementar planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

El diseño de la estrategia es un proceso en el cual la organización define de manera específica, el contexto o la forma en que se desea participar, qué debe de hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita para alcanzar este fin. Este proceso de diseño requiere en un principio que la organización trate de explicar con detalle las líneas de acción con las cuales logre su misión y la manera en se hará el seguimiento del proceso. Drucker (1974) Recalca la importancia de este punto, “Solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es

el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales”. (p.154)

No se encontró definición específica de clínica de reducción de peso, por lo que se detalla a continuación la definición por palabra. Según *El Diccionario de la lengua española (2014)* Clínica es Establecimiento sanitario, generalmente privado, donde se diagnostica y trata la enfermedad de un paciente, que puede estar ingresado o ser atendido en forma ambulatoria. Reducción, Acción y efecto de reducir o reducirse.

2.3.1. Función

Una estrategia de negocio es usada para aumentar las potenciales ganancias y éxito de un negocio en particular. Las estrategias de negocios a menudo tienen resultados rentables para los dueños de las empresas que acaban de empezar. Las estrategias de negocios pueden ir desde elegir el sector más rentable para un mercado, hasta maneras exitosas en que los propietarios de las empresas puedan promocionar su negocio. Muchas veces, las estrategias de negocios son usadas para mejorarlos o hacer una empresa mejor que sus competidores haciendo uso de una o más técnicas.

2.3.2. Cómo planificar una estrategia de negocios

Como muchas cosas, las estrategias de negocios requieren planificar para ser exitosas. Para planificar una estrategia de negocios, los dueños de empresas deberían hacer una lista de áreas donde su negocio necesita mejoramiento y luego hacer una lluvia de ideas sobre cómo su empresa puede ser mejorada. También es beneficioso analizar la competencia y lo que están haciendo otros negocios similares que están trabajando en el mercado para mejorar sus potenciales ganancias. Una vez que una estrategia de negocios se ha establecido, se debe incorporar esta estrategia en el día a día de la gestión de la empresa. Una estrategia de negocios se implementa para conseguir una rentabilidad superior. Y esta rentabilidad superior depende fundamentalmente de dos factores:

- El sector en el que se encuentra
- La ventaja competitiva en la empresa sobre las demás del Sector.

La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en el mercado seleccionado. Para los dueños o junta directiva de una empresa la estrategia de negocios se emplea como el medio para:

- Toma de decisiones.
- Proceso de coordinación y comunicación.
- La supervivencia de la empresa.

Un modelo de negocio (conocido también como diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende los siguientes elementos:

- Cómo seleccionar a sus clientes.
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto.
- Cómo crea utilidad para sus clientes.
- Cómo consigue y conserva a los clientes.
- Cómo sale al mercado
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.
- Cómo configura sus recursos.
- Cómo consigue el beneficio.

Existen varios modelos de estrategia de negocios, los cuales se citan a continuación:

2.4. Modelo Básico del diseño estratégico.

El modelo más viejo y básico de hacer negocios es el del tendero: que consistía en instalar una tienda en el sitio en donde deberían estar los clientes potenciales. Esperar, abrir temprano, tener la cantidad mínima de productos y estar bien localizado era su forma de

hacer negocios, de esa manera el tendero esperaba generar su sustento, y hacer generar ingresos. El modelo de negocios indica cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

Citando a Martínez (2004), Se resalta su utilidad por las siguientes razones:

- Define los productos desde la perspectiva del cliente.
- Permite precisar el mercado específico en el cual se va a participar.
- Proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia.
- Apoya el posicionamiento de los productos e imagen corporativa
- Proporciona el criterio para definir el Concepto Comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización. (p. 2)

Es importante el determinar los motivos de compra. Descubrir los motivos reales de compras en el cliente, es encontrar los beneficios que busca el cliente y así definir qué segmento de mercado comparte el mismo interés en la compra. Los motivos reales de compras es saber que los clientes se comportan en base a sus propias realidades, deseos y necesidades. Los clientes adquieren el producto no por el valor económico, sino que buscan la satisfacción de sus necesidades y deseos particulares.

2.5. Modelo de Administración estratégica

Existen cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

2.5.1. Planeación estratégica y tipos de organización

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

Luego de unos estudios se crearon los siguientes enunciados:

- Los objetivos: para lo cual ellos recomendaron la evaluación de la actual posición estratégica del negocio

- La actividad de la formulación de la estrategia: la identificación de la mayor estrategia para enfrentar las oportunidades y amenazas que el negocio desafiara en su actual posición.
- La implantación de la estrategia: la identificación de los principales recursos y habilidades en los cuales el negocio puede desarrollar la estrategia competitiva
- Cambios: Identificación de los principales problemas y carencias derivadas de la posición actual y las amenazas y oportunidades identificadas en el futuro.

El propósito de esta estrategia es el de incrementar la participación del negocio significativa y permanentemente, al estar verificando la posición del negocio los responsables están atentos a los cambios en el ambiente tanto positivos como negativos y formulan objetivos en base a este análisis de situación existente y desarrollan estrategias en donde plantean la utilización de:

Los recursos necesarios para desarrollar estas actividades, permiten estructuras flexibles como la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La administración estratégica es un proceso que permite que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro ya que influye en él y le permite controlar su destino, la contribución más importante de este modelo está en el proceso ya que faculta y con frecuencia impone orden y disciplina a una empresa.

2.6. Modelo básico de posicionamiento estratégico.

El posicionamiento de un producto se ocupa básicamente de la diferenciación y en la apreciación de los clientes esto en términos tangibles, en caso contrario el posicionamiento minará los esfuerzos para promocionarlo, además de que confundirá al mercado meta o destruir un producto de éxito.

El diferenciar el producto proporciona al cliente el poder exigir cierto nivel de satisfacción en el producto, que algunas empresas de nueva creación pueden cumplir, por esto es importante no diferenciar sólo por hacerlo. Para llegar a un posicionamiento exitoso es necesario que conozca las fuerzas y debilidades de su producto y encontrar las características especiales que posee y determinar qué significan esas características especiales para el cliente ya que si las características no las encuentra significativas el

mercado meta, el posicionamiento no será exitoso o sea no trate de engañar al cliente, recuerde que ellos son los compradores, y por lo mismo su percepción es verdadera, por lo tanto al posicionar un producto se debe pensar como clientes.

El posicionamiento es un proceso que requiere una investigación cuidadosa del posible segmento de mercado, esta investigación permitirá identificar los atributos significativos del producto y nos permitirá conocer cómo perciben los clientes los productos.

2.6.1. Métodos para posicionar el producto

El método adecua los beneficios inherentes y propios del producto o la ventaja competitiva con las características y necesidades/ deseos del mercado meta.

- Analizar el producto versus el de la competencia: el primer lugar para empezar el método de posicionamiento es el producto que va a vender y la competencia que tiene, se tiene que analizar la categoría específica o las diversas categorías básicas. Puede ser un gran competidor, varios competidores importantes. No existen competidores, pequeños son competidores y punto.
- Identificar las diferencias del producto versus el de la competencia: identificar las diferencias principales tanto negativas como positivas de su producto comparándolo con la competencia en lo que respecta al mercado primario. Las diferencias en los elementos es la pieza clave. A veces las deficiencias pueden volverse oportunidades si se saben aprovechar y si se analizan detalladamente
- Definir el mercado meta. Es importante el posicionamiento, la adecuación de las diferencias del producto a las necesidades/deseos del mercado meta.
- Enumerar las principales características del mercado meta: Enumerar las características del mercado meta con respecto a necesidades y deseos.
- Adecuar las características del producto a las necesidades/ deseos del mercado meta: Una vez anotadas las diferencias del producto debajo del principal competidor y también las necesidades del mercado meta, procure adecuar lo que caracteriza a su producto, a las necesidades y deseos significativas del mercado.

2.7. El enfoque de Ventaja Competitiva

Existen 2 estrategias básicas para obtener ventajas competitivas:

- Mantener costos bajos
- Diferenciación: diferenciar los productos de los que ofrece la competencia con el fin de cobrar un precio superior.

Se deben realizar los 4 factores para lograr las 2 estrategias propuestas:

- ✓ Eficiencia: el aprovechamiento de todos los recursos para obtener el producto, a mayor aprovechamiento de los recursos menor costo, reacomodar sus estructuras, asumir adecuados mecanismos de control.
- ✓ Calidad: cuando una organización es eficiente y produce productos de calidad, se logra disminuir costos.
- ✓ Innovación. La innovación puede abarcar productos, procesos, estructuras organizativas, entre otros aspectos.
- ✓ Capacidad para satisfacer al cliente: Es lograr la aceptación del cliente, buscar satisfacer sus necesidades.

Que la empresa cuente con estos factores permite una elevada conformidad de los clientes y diferencian la empresa de sus competidores, generando la aceptación del producto por parte del cliente. Una empresa puede poseer recursos únicos y valiosos, pero si no tiene capacidad para explotarlos eficientemente no logrará distinguirse de sus competidores.

Según Porter (1987) las cinco variables de fuerzas competitivas son:

- Amenaza de nuevos competidores. Son empresas o negocios que no están en nuestro negocio en particular, pero que cuentan con los elementos y la posibilidad de hacerlo si se deciden, las empresas que ya están establecidas procuran hacer desistir a estos competidores de su entrada al sector, ya que el mercado tendería a volverse más competitivo, las barreras de entrada implica los costos significativos para poder entrar en el sector, mientras más elevado el costo, mayor será la barrera de ingreso para esos competidores.

- Poder negociador de los compradores. Los clientes pueden ser una amenaza competitiva, están en busca constante de precios bajos y mayor calidad del producto o servicio lo que provoca un incremento de los costos operativos.
- Poder Negociador de los proveedores. Los proveedores son especialmente importantes cuando su producto es una gran parte importante del producto. Algunas empresas se asocian con su proveedores, obtienen costos más bajos de transacción, mejor calidad derivada del empleo de habilidades tecnológicas, tiempos de transacción y reposiciones de inventarios.
- Amenazas de productos sustitutos. Los sustitutos son alternativas de tipos de productos que realizan esencialmente las mismas funciones.
- Rivalidad entre los competidores presentes. Es sano que exista rivalidad entre las empresas establecidas en un mismo sector, ya que influye en una competitividad de las mismas. Si la rivalidad es débil, las empresas tienen la oportunidad de incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Pero si la rivalidad es intensa, se desencadena una fuerte competencia en precios que limita la rentabilidad de las empresas al reducir los márgenes de utilidad. Los productos se diferencian por nuevas características y servicios: los costos de transferencia al cliente son bajos”.

(p. 3)

2.8. El modelo PROE.

Es un modelo formal de planeación estratégica que se basa en una serie de pasos, es un proceso que toma diversos esquemas de otros modelos propuestos. Sus siglas indican los pasos que abarca este modelo.

P- Posición, R- Recursos, O- Objetivo, E- Estrategia.

2.8.1. Posición.

Se refiere a la posición o condiciones a las que la empresa enfrenta en el mercado. Esto implica que la empresa conozca sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este método proporciona de manera muy detallada elementos para realizar este estudio y se centra en conocer estos tres factores básicos:

- Antecedentes de las tendencias de ventas de la empresa.
- La tendencia del mercado total para cada producto.
- Situación relativa a la competencia.

2.8.2. Recursos.

Es analizar la capacidad de la empresa y las formas en que sus diversos recursos y destrezas actúan recíprocamente para procurarle ventajas económicamente productivas. Y analizarlas con los factores de éxito del mercado en que compete y con los recursos y destrezas de los competidores.

Las organizaciones poseen cuatro tipos de recursos y es necesario analizarlos para determinar los factores de éxito en cada uno de ellos.

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Materiales.
- Recursos Técnicos.

2.8.3. Objetivos.

Es necesario fijar los objetivos que se desean lograr, para esto es importante que quien los redacte, los objetivos sepa cuál es la misión de la empresa y después establecer metas que se puedan alcanzar.

El método establece que los objetivos sean trazados mediante una cadena de objetivos basados, por el nivel estratégico, táctico y operativo y radica en el supuesto lógico de que cada una de estas áreas, deben adaptarse a sus necesidades sin perder el orden lógico o jerarquía de estos objetivos como está establecido en el organigrama.

Para realizar los objetivos se debe de tomar en cuenta tres fuentes básicas de información.

1. Los resultados logrados en el pasado.
2. Integración horizontal y vertical.
3. El análisis estratégico correspondiente al área.

2.8.4. Estrategias.

Una estrategia es el patrón de respuesta de una organización a su entorno, responde a la pregunta cómo vamos a llegar ahí, cada empresa es diferente, puede identificar la estrategia para la suya, si sólo separa las decisiones que deben tomarse para colocarla en su medio ambiente.

El análisis de tendencias es un paso importante, pero lo primero a realizar es un análisis estructural de la empresa, así como su relación con su medio (clientes, tendencias y competidores) podrá comprender más profundamente como será su comportamiento en el futuro.

Capítulo III

Metodología de investigación

3.1. Planteamiento del problema

Biomédica Majadas es una empresa que se dedica a la reducción de peso, su especialidad es todo tipo de masajes reductores. En los últimos años, ha promocionado la venta de franquicias la cual ha sido aceptada en el mercado guatemalteco.

Al adquirir una franquicia de dicha empresa únicamente se le da capacitación sobre las técnicas a utilizar y los diferentes productos de reducción de peso; pero en términos de administración no dan ningún tipo de asesoramiento, por lo que actualmente se tienen muchos problemas administrativos, esto debido a la falta de conocimiento de los pasos o procesos a seguir.

Esto dificulta de gran manera administración de la clínica ya que la persona encargada no tiene ningún tipo de conocimiento administrativo, atención, supervisión y control provocando reclamos y clientes insatisfechos.

No se cuenta con departamentos de ningún tipo, por lo que todos los procesos administrativos los realiza la persona encargada de la clínica. Esto nos lleva a una continua rotación de personal, quejas de clientes e insatisfacción de las mismas por malos manejos y errores administrativos.

Es necesario evaluar la implementación de un plan estratégico de negocios para poder mejorar internamente a la empresa, para luego realizar un relanzamiento de la clínica de reducción de peso en el mercado, para darla a conocer al público, cómo conocer la competencia y qué estrategia es la ideal para la clínica para incrementar sus ventas.

Una estrategia de negocios, es un plan de negocios que toma lugar en el largo plazo para ayudar a alcanzar metas u objetivos específicos. El objetivo de una estrategia de negocios es fortalecer a una empresa particular para que su desempeño mejore y, a cambio, el

negocio llega a ser más rentable. Sin una estrategia de negocio, una empresa no tiene una guía para seguir y puede ser poco exitosa.

La siguiente investigación presenta la interrogante: **“¿Cuál es el diagnóstico administrativo de la clínica de reducción de peso, para que pueda implementar una estrategia de negocios que le permita alcanzar sus objetivos?”**

3.2. Objetivos

3.2.1. General:

- Realizar un diagnóstico administrativo que permita a la clínica de reducción de peso implementar una estrategia empresarial de negocios para alcanzar el cumplimiento de objetivos y rentabilidad deseados.

3.2.2. Específicos

- Evaluar los procesos administrativos actuales.
- Diagnosticar la situación actual de la clínica de reducción de peso.
- Presentar una propuesta que permita el mejoramiento de sus funciones para poder implementar la estrategia de negocios

3.3. Método de estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva, se utilizaron instrumentos de levantamiento de información (entrevista), y al tener dicha información se realizaron las conclusiones y recomendaciones.

Este tipo de estudio persigue describir situaciones, eventos y hechos. Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente.

El análisis de esta información constituye el elemento medular para proponer sobre bases objetivas y factibles, la aplicación del mejoramiento del proceso administrativo orientado al crecimiento organizacional de la empresa.

Al utilizar esta técnica de investigación se puede llegar a conocer cuáles son las fallas que actualmente tiene la clínica de reducción de peso y así poder plantear una propuesta ideal para la misma.

3.4. Sujetos de estudio

Se considerarán sujetos de estudio el personal administrativo y operativo de la empresa de reducción de peso, por medio de los cuales se podrá saber cuál es la situación actual de la misma. Dicha muestra consta de 14 personas de sexo femenino comprendidas entre 18 y 50 años con estudios promedio de educación media. La población está compuesta por un total de 14 empleados, divididos de la siguiente forma: 1 Gerente General, 1 Encargada de masajistas, 12 masajistas.

3.5. Muestra

Debido a que la población a evaluar es menor a 50 personas se utilizará el 100% de la muestra.

3.6. Instrumentos

Como instrumento de recolección de información se realizó una entrevista de 13 preguntas abiertas, en donde cada persona da su punto de vista sobre el tema que se le pregunta.

Capítulo 4

4.1. Presentación de resultados

No.	Pregunta	Entrevista a	Gerente	Encargada	Masajista #1	Masajista #2	Masajista#3	Masajista # 4	Masajista # 5	Masajista # 6	Masajista # 7	Masajista # 8	Masajista # 9
1	¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	10 años	3 años	8 meses	4 años	2 años	6 meses	10 meses	8 años	5 años	7 años	4 años
2	¿Recibió inducción al momento de ingresar a la empresa?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	1 mes	1 mes	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas
3	¿Cuáles son sus funciones?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	encargada del funcionamiento de la empresa	encargada del control de las masajistas, control de la agenda y control de servicio al cliente	realizar masajes reductores	realizar meso terapia	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	meso terapia	realizar masajes reductores
4	¿que es lo que mas le gusta del puesto de trabajo?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	Tener un negocio propio	el sueldo y la posición	sueldo y prestaciones	sueldo y prestaciones	sueldo y prestaciones	sueldo y prestaciones	sueldo y prestaciones	las comisiones por ventas	las comisiones por ventas	sueldo y prestaciones	tener tiempo para la familia
5	¿Qué es lo que menos le gusta del puesto de trabajo?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	horarios	los horarios, salgo muy tarde	los horarios, nunca hay cita el día que quiero	el ambiente laboral es muy tenso	los horarios, salgo muy tarde	el ambiente laboral es muy tenso	los horarios, nunca hay cita el día que quiero	los horarios, nunca hay cita el día que quiero	los horarios, nunca hay cita el día que quiero	el ambiente laboral es muy tenso	poco espacio para trabajar
6	¿Cuáles son los principales problemas que tiene en la realización de sus funciones?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	mayor espacio físico	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar
7	¿A quién le reporta?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	Dueños de la franquicia	A la Gerente	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas
8	¿Le dan retroalimentación de su desempeño?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	No	cada 3 meses	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes	En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes
9	¿Realiza reportes o informes de las funciones de su puesto o como lo supervisan?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	cada tres meses se realiza una sesión con los dueños de la franquicia	cada semana se manda el reporte de las ventas	se le entrega cada una o dos semanas a la gerente	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la cliente.
10	Entre sus funciones, ¿tiene contacto con el cliente?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	todo el tiempo, mi función es darle cara a la empresa y así me relaciono mucho con los clientes	el trato es personal, me relaciono con el cliente todo el tiempo	estoy encargada de servicio al cliente, mi trabajo es resolver quejas y hacerla sentir como en casa	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	siempre le preguntamos su salud y tratamos de entablar una conversación	trabajamos principalmente con el cliente	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	todo el tiempo me relaciono con el cliente	mi principal objetivos es el cliente
11	¿Cuáles son las principales quejas con el cliente?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	falta de espacio	descontrol en la agenda, falta de espacio físico y en la agenda en las horas pico	falta de espacio	larga espera para su tratamiento	mal servicio	larga espera para su tratamiento	larga espera para su tratamiento	larga espera para su tratamiento	los cubiculos muy pequeños	no encontrar espacio en la agenda	no encontrar espacio en la agenda
12	desde su punto de vista ¿Cómo se puede mejorar?	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	se está evaluando el ampliar la clínica	ampliando la clínica	organizar la agenda a horas pico	atender únicamente a pacientes que tienen cita	organizar la agenda a horas pico	organizar la agenda a horas pico	ampliando la clínica	ampliar la clínica	atender únicamente a pacientes que tienen cita	atender únicamente a pacientes que tienen cita	ampliar la clínica
13	Tiene conocimiento de la visión y misión de la empresa	Personal administrativo y operativo de una clínica de reducción de peso	no tenemos visión ni misión	no tenemos	No	no	no tenemos	no tenemos	No	No	No	No	¿qué es eso?

Masajista # 10	Masajista # 11	Masajista # 12	Masajista # 13
5 años	6 años	6 años	7 años
2 semanas	2 semanas	2 semanas	2 semanas
realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores	realizar masajes reductores
horarios	suelo y prestaciones	las comisiones por ventas	las comisiones por ventas
los horarios por la noche	poco espacio para trabajar	El horario de la noche	el ambiente laboral es muy tenso
el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar	el espacio para trabajar
a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas	a la encargada de masajistas
En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes	En el momento si en algo estamos fallando y una vez al mes	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor	una vez a la semana, nos indican donde hemos fallado y nuestros puntos a favor
una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la clienta.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la clienta.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la clienta.	una vez a la semana para llevar un control de que masajes se ha realizado la clienta.
al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	al momento de hacer el masaje tratamos de hacer mas placentera la visita y platicamos con el cliente	todo el tiempo
no encontrar espacio en la agenda	falta de espacio	no encontrar lugar en la agenda	larga espera para que me atiendan
ampliar la clínica	ampliar la clínica	ampliar la clínica	ampliar la clínica
No	no se	No	No

Capítulo 5

Discusión de Resultados

- 1) Drucker (1974) Recalca la importancia de este punto, Solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales (p.3).
- 2) Según Koontz y Welhrich (2012), “el control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales.” (p.24). En la clínica se lleva un seguimiento semanal del control de cada actividad que realizan las masajistas.
- 3) El control también implica en términos administrativos y allí si hay deficiencias ya que no se tiene una efectiva agenda de citas, esto se refleja en las quejas constantes de las clientas por la falta de espacio o el tiempo de espera para ingresar a su masaje.
- 4) Citando a Martínez (2004), “indica que se define los productos desde la perspectiva del cliente” (p.4). Esto nos lleva a darle importancia a la relación que tenemos con el cliente y su opinión es muy valiosa.
- 5) Según Koontz y Welhrich (2012) “dirigir es el proceso consistente de influir en las personas que se contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p.35). En una empresa como la que investigamos es importante que el personal tenga un buen líder ya que se relacionan constantemente con el cliente y así poder brindar el mejor servicio.
- 6) Se logró establecer que la empresa que investigamos según el tipo de organización en donde se desenvuelve es defensora, o sea que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos, por lo que debe cuidar sus clientes y siempre tener un valor agregado para lograr la fidelidad.
- 7) El ser una marca conocida también tiene sus contras ya que el diferenciar el producto proporciona al cliente el poder exigir cierto nivel de satisfacción en el

producto, por lo que siempre se debe estar atento cuáles son las necesidades del cliente, así lograr una diferenciación del producto de manera positiva.

Capítulo 6

Conclusiones

- 1 Se evaluaron los procesos administrativos de la clínica de reducción de peso ubicada en la ciudad de Guatemala, donde se logró establecer que no poseen ningún tipo de proceso ni en el área administrativa ni en la operativa.
- 2 Se realizó un diagnóstico administrativo y se determinó que es de suma importancia que se implemente una estrategia para que las funciones que realiza el personal serán hechas con orden y bajo un mismo fin, esto le ayudará a alcanzar los objetivos del mismo. Esto debido a que en estos momentos no se tiene ningún tipo de guía.
- 3 Se pudo establecer que la mejor estrategia para la clínica de reducción de peso es la Modelo de Administración estratégica de Schendel y Hofer, la cual se enfoca en: los objetivos, la estrategia y los cambios y logros de la administración.

Propuesta

Justificación

Según la investigación descrita se presenta una estrategia de negocios enfocada en el control de inventarios y control de citas, esto ayudará a disminuir las quejas de los clientes. Se creará la misión y visión de la empresa para que el personal se identifique con la empresa y se tengan una meta y un camino que seguir. Se detalla paso por paso cada estrategia para mejorar el servicio y el control interno de la clínica.

Objetivos

Crear la Visión y la Misión de la empresa e implementar una estrategia de control de inventarios y una de control de citas.

Metodología

Visión

Ser la clínica de reducción de peso más reconocida de Guatemala, por la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes.

Misión

Somos una clínica de reducción de peso y cuidado integral de la mujer, situada en la ciudad de Guatemala, donde nos preocupamos por la salud y la imagen corporal de la mujer guatemalteca, brindando un servicio de calidad y respeto, utilizando las más modernas técnicas para cubrir las necesidades de nuestras clientas.

Estrategias

Estrategia de control de inventarios

Se implementará una estrategia de manejo de inventario para reducir al mínimo los costos, manteniendo un nivel de inventario adecuado para satisfacer la demanda del cliente, mientras que obtienes un beneficio para la empresa.

Inventario de productos

Se designará a una persona como encargada de bodega, quien al momento de recibir el producto debe de realizar un inventario de lo que está ingresando. Mensualmente se realizará un inventario de los productos que están en bodega, comparando la existencia física con las ventas efectuadas en el mes.

Objetivo:

Control del inventario y reducción de costos

Procedimiento

Se propone el contratar una empresa externa especializada en control de inventarios para que implemente un software o base de datos en donde quede registrada cada operación que se realice. La persona encargada de la bodega (encargada de las masajistas) será capacitada para el manejo de la base de datos y es la única que puede sacar productos de la bodega.

Entrega de producto a personal

Cada semana se entregará una cantidad de producto a cada masajista, la cual debe de reportar al final de semana, con el cuadro adjunto.

Se establecerá un día a la semana de entrega de producto, cada una debe de realizar un pedido de sus necesidades y firmaran un reporte que avale la cantidad de producto que se les está entregando.

Reporte de entrega de producto

Nombre:

Fecha	Producto	Cantidad

Elaboración: Mandy López, 2014

Firma de recibido _____

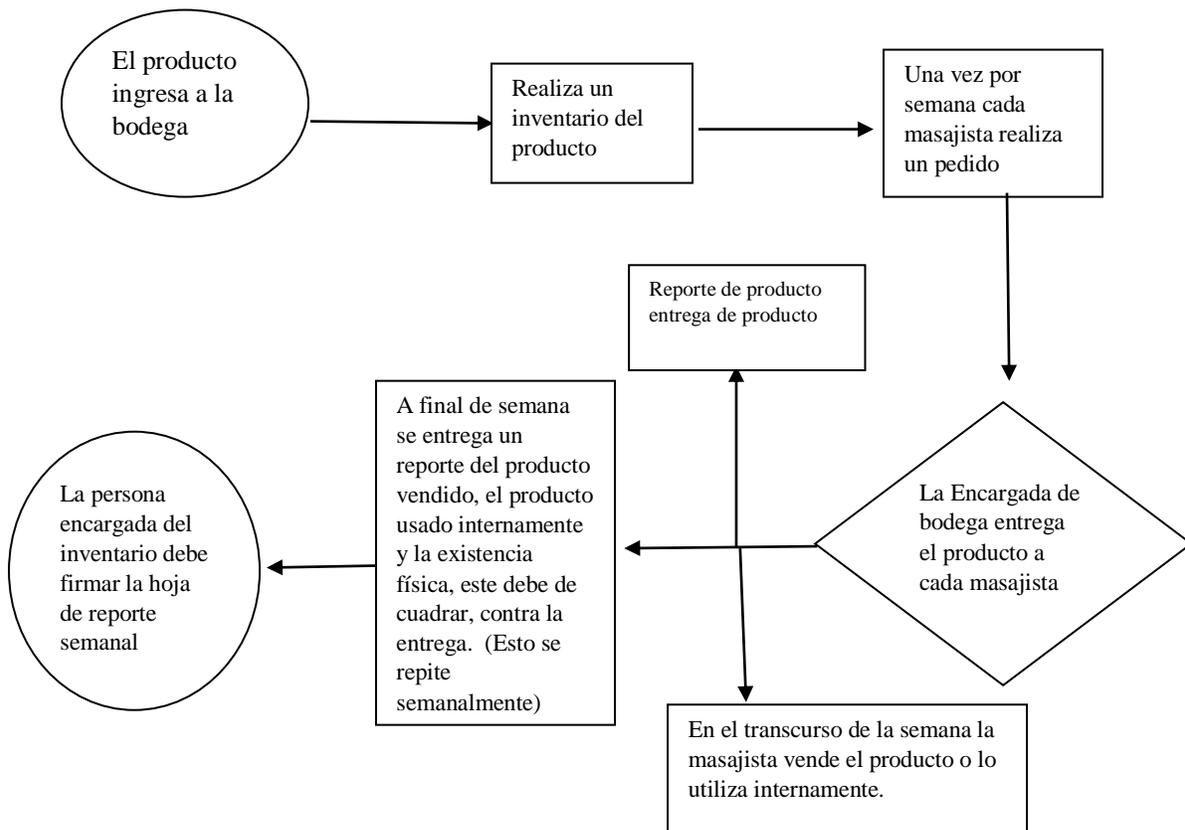
Semanalmente debe de entregar un reporte sobre el producto vendido y el usado en la clínica. Esto se contrastará con el reporte de entrega de producto, para verificar que se esté utilizando de manera adecuada.

Nombre: _____ Clínica No. _____

Fecha	Paciente	Masaje realizado	Producto vendido	Uso interno	Firma entregado	Firma de recibido

Elaboración: Mandy López, 2014

Flujograma de entrega de producto



Estrategia de Control de citas

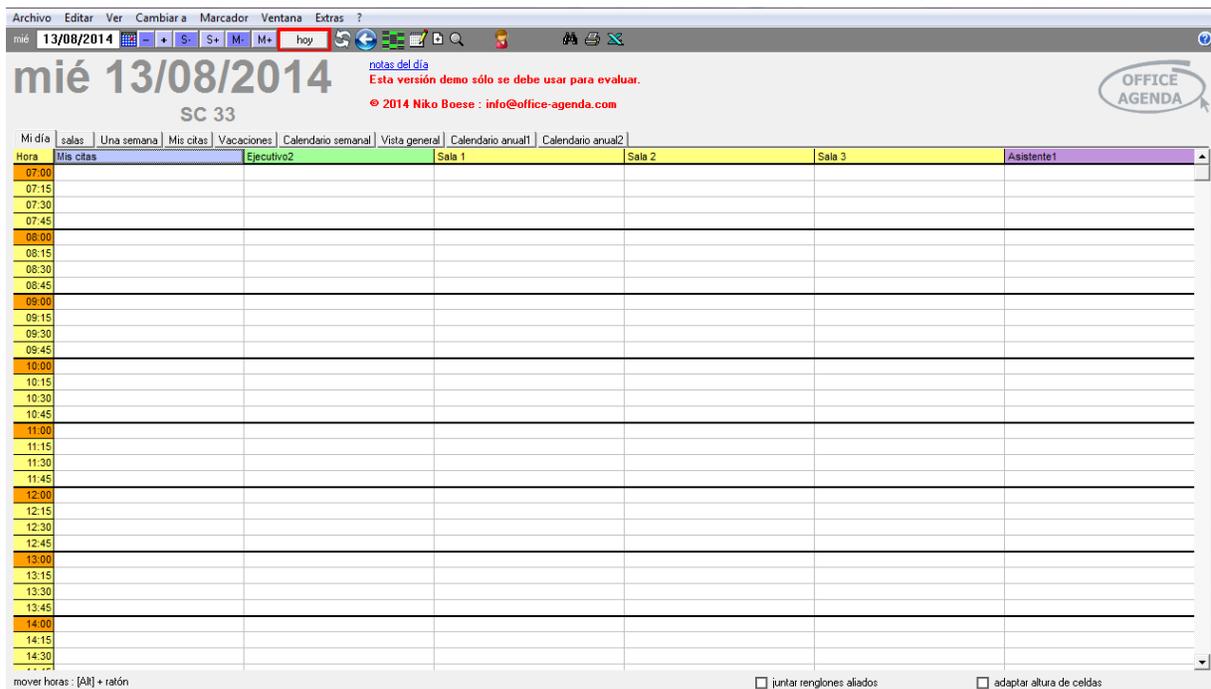
Durante dos semanas se observará el movimiento de la clínica, se contratará una persona quien anotará lo siguiente:

- ✓ ¿cuántas pacientes ingresan a la clínica por la mañana, por la tarde y por la noche?
- ✓ ¿Qué horarios es donde hay más afluencia de clientes?
- ✓ ¿Qué horarios tienen menos clientes?
- ✓ ¿Qué horario tiene poco personal?
- ✓ ¿Cuánto tiempo se tardan con cada cliente?
- ✓ ¿Cuántos clientes salen molestos de la clínica?
- ✓ ¿Cuántos clientes no se atienden por falta de espacio?

Con estos datos podemos planificar cual es la mejor estrategia para resolver los problemas actuales en las citas.

Software para planificación de citas

La encargada de masajistas es quien lleva el control de citas, al implementar un software se debe capacitar para que pueda utilizar esta base de datos. Se recomienda utilizar Office Agenda por la facilidad para ingreso de datos y su efectividad.



Fuente: <http://office-agenda.uptodown.com/descargar>

Creación de políticas de citas

Para mejorar el servicio de la clínica es de suma importancia el crear una política de citas, las cuales se mencionan a continuación:

- Se llamará a cada cliente para confirmar las citas un día antes.
- Si cancela a última hora se tomará como hecho el masaje y no se repondrá.
- Si cancela su cita debe de hacerlo mínimo con 4 horas de anticipación.
- No se atenderá si se presenta sin cita a la clínica.
- Cada clienta debe de contar con su producto especial para los masajes, de lo contrario se le aplicará con un cargo adicional
- Cada cliente debe de respetar el tiempo estipulado que dura cada masaje, no puede permanecer en el cubículo por más tiempo.

Cronograma de actividades

Actividad a realizar	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contratación de la empresa, encargada del control de inventario				
Capacitación del uso de software de inventarios				
Observación del comportamiento de la empresa				
Capacitación del uso del software de citas				

Elaboración: Mandy López, 2014

Presupuesto

Para poder implementar la propuesta expuesta anteriormente se debe contar con el siguiente presupuesto:

Actividades	Costo
Contratación de la empresa para control de inventarios	Q 15,000.00
Contratación de personal para observación	Q 3,000.00
Capacitación del uso de Software	Q 10, 000.00
Total	Q 28,000.00

Referencias Bibliográficas

1. Cortez J. (2006). Diseño de estrategia de negocios para ACGP ingeniería de Software, S.A
2. Day, George CG. S (1977) Diagnosing the product portfolio, Journal of marketing,
3. Drucker, P.(1974) Management, tasks, responsibilities, practices. Nueva York, Harper&Row, Publishers,
4. Hernández, (2010). Metodología de investigación, (5ta edición), México, Mc Graw Hill
5. Hiebing G. Jr y Cooper, W. (1992). Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw .Hill.
6. Hofer, y Schendel, (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, Los Angeles E.U.A. West publishing
7. Martínez F. (2004). Planeación Estratégica Creativa, México. Editorial Pac.
8. Martínez Villegas Fabián (2004). Planeación Estratégica Creativa Editorial Pac. México
9. Porte, M. (1987) .Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, México. CECSA,
10. Quintanilla, J (2011) Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos en el departamento de Guatemala

E-grafía

1. Modelos y estrategias de negocios <http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>
2. Juárez, Eder (2014) Guatemala entre la obesidad y la desnutrición <http://www.lahora.com.gt/index.php/nacional/guatemala/reportajes-y-entrevistas/174284-> en el periódico La Hora
3. Estrategia planeación http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategica_continuacion2.htm
4. Crowe, Cristina (2013), Definición de Estrategia de negocios, http://www.ehowenespañol.com/definición-estrategia-negocio-sobre_377622/
5. Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Madrid, España: Autor.
6. Olivares Ramírez, Huesca Chávez y Contreras Jiménez (2011), Modelos y diseños de estrategia de negocio, en Contribuciones a la Economía, <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

Anexos

Encuesta de satisfacción de personal de la empresa de reducción de peso

A continuación se presenta unas preguntas que debe responder con toda la sinceridad posible. No hay respuestas buenas ni malas. Únicamente deseamos saber su opinión.

Nombre _____

Puesto _____

Fecha _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

2. ¿Cuándo inició labores en la empresa tuvo inducción de las funciones a realizar en su puesto de trabajo? Sí ____ No ____

3. ¿Cuáles son sus funciones?

4. ¿Qué es lo que más le gustó de su puesto de trabajo?

5. ¿Lo que menos le gusta de su puesto de trabajo?

6. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene en la realización de sus funciones?

7. ¿A quién le reporta?

8. ¿Le dan retroalimentación de su desempeño?

9. Realiza reportes o informes de las funciones de su puesto, o ¿cómo lo supervisan?

10. Entre sus funciones ¿tiene contacto con el cliente?

11. ¿Cuáles son las principales quejas con el cliente?

12. Desde su punto de vista, ¿cómo se puede mejorar?

13. Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa
