



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROYECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO
ODONTOLÓGICO INTEGRAL PLAYA GRANDE, CATIA LA MAR,
ESTADO VARGAS, VENEZUELA**

Presentado por:
Kharym Alejandra Zapata Villarroel

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Agosto 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO
ODONTOLÓGICO INTEGRAL PLAYA GRANDE, CATIA LA MAR,
ESTADO VARGAS, VENEZUELA**

Presentado por:
Kharym Alejandra Zapata Villarroel

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Ana Julia Guillén Guédez

Caracas, Agosto 2016

DEDICATORIA

Dedico el éxito de esta investigación a los seres más especiales y que más amo en la vida:

A mi papi Pedro Humberto Zapata Zerpa y a mi mami Nancy del Valle

A mi esposo Antonio Miguel Ornés Rodríguez

A mi hermana Karen Alejandra Zapata Villarroel.

A mi sobrina "ISABELLA", quien ha llenado mi vida de amor, ternura y diversión

Kharym Zapata

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a mi Dios todopoderoso, porque sin su ayuda y guía nada sería posible en esta vida

A mis padres Pedro Zapata y Nancy Villarroel de Zapata, a quienes doy gracias por darme la vida. Ellos han dado su vida por mí y soy lo que soy gracias a ellos, así como a su gran esfuerzo y dedicación en todo momento.

A mi amado esposo Antonio Miguel Ornés Rodríguez, quien con su amor y dedicación en todo momento me apoyo para no decaer. Fue pilar fundamental no solo durante la realización del TEG sino también durante toda la especialización.

A mí querida hermana Karen Alejandra, quien ha sido mi guía y ejemplo en cada paso que doy a lo largo de mi vida.

A mi querida abuelita Gladys Zerpa de Zapata, porque siempre me ha aconsejado y guiado por el camino del bien.

A todo el personal del Centro Odontológico Integral Playa Grande, especialmente al Odontólogo Félix Ornés, por darme la oportunidad de realizar esta investigación y apoyarme siempre durante cada etapa de la misma.

A mi querida Sra. Carmen del Valle Rodríguez de Ornés (†), que desde el cielo sé que está muy orgullosa de este gran logro. GRACIAS por su apoyo, y por siempre estar presente en el camino de mi Especialización.

A mi tutora académica, Ana Julia Guillen Guédez, por su valiosa asesoría y guía.

A mis compañeros y familiares que de alguna manera estuvieron apoyándome en esta etapa.

Kharým Zapata

Señores:

**Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos**

Atención: Profesora Janet Mora de Torre

Referencia: ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el Proyecto del Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Kharym Alejandra Zapata Villarroel, Titular de la Cédula de Identidad N° 18.174.108 para optar al grado Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es "*Proyecto del Plan Estratégico para el Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas, Venezuela*"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto lo considero apto para ser evaluado por el jurado que decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 3 días del mes de Agosto de 2016.

Atentamente,



Ana Julia Guillén Guédez
C.I N°: V7599767

Señores:

**Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos**

Atención: Profesora Janet Mora de Torre

Referencia: AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Por medio de la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Kharym Alejandra Zapata Villarroel, Titular de la Cédula de Identidad N° 18.174.108 para optar al grado Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es "*Proyecto del Plan Estratégico para el Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas, Venezuela*"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que por lo tanto lo considero apto para ser evaluado por el jurado que decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 3 días del mes de Agosto de 2016.

Atentamente,



Dr. Felix Ornes
Odontólogo
C.I. 15.791.205
MPPS: 24627 COV: 25263

Od. Félix D. Ornes Rodríguez
C.O.V 25.263
M.P.P.S 24.627

**GRUPO ORNES
RODRÍGUEZ, C.A.**
RIF: J-400049164

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
RESUMEN	12
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Planteamiento del Problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificación de la Investigación	19
1.4 Alcance y Limitaciones.....	20
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	21
2.2 Bases Teóricas	29
2.2.1 Proyecto.....	29
2.2.2 Ciclo de Vida de Proyecto.....	30
2.2.3 Gerencia de Proyectos	31
2.2.4 Áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos.....	31
2.2.5 Estrategia.....	33
2.2.6 Gerencia Estratégica	34
2.2.7 Planificación Estratégica	35
2.2.8 Análisis PEST	36
2.2.9 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	37
2.2.10 Modelo 7-S Mckinsey.....	39
2.2.11 Cadena de Valor	41
2.2.12 Cuadro de Mando Integral (CMI)	43
2.3 Bases Legales.....	45
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	48

3.1 Tipo de Investigación	48
3.2 Diseño de la Investigación	48
3.3 Unidad de Análisis	50
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
3.5 Fases de la Investigación.....	52
3.6 Operacionalización de las variables.....	54
3.7 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	58
3.8 Cronograma de Ejecución.....	59
3.9 Códigos de Ética	61
3.9.1 Código de Ética Deontológica.....	61
3.9.2 Códigos de Ética PMI	62
3.10 Presupuesto	63
CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL.....	64
4.1 Reseña Histórica.....	64
4.2 Ubicación Geográfica.....	64
4.3 Misión.....	65
4.4 Visión	65
4.5 Objetivos	65
4.6 Valores Organizacionales	66
4.7 Estructura Organizativa.....	66
CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA	
INVESTIGACIÓN	67
5.1 Objetivo # 1	67
5.1.1 Informe de Entorno	67
5.1.2 Informe de Intorno.....	68
5.2 Objetivo # 2.....	72
5.2.1 Cadena de Valor	72
5.2.2 Análisis PEST	73
5.2.3 Cinco Fuerzas de Porter	74
5.2.4. 7-S Mckinsey	77
5.2.5 Entregable: Informe de Dirección Estratégica.....	80

5.3 Objetivo # 3	83
5.3.1 Entregable: Informe de Propuesta de Plan Estratégico	83
5.3.2 Diseño del Cuadro de Mando Integral	84
5.4 Objetivo # 4	88
5.4.1 Alineación del BSC	88
5.4.2 Desarrollo de Implementación	90
CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	123
6.1 Plan de Implementación.....	123
CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS	126
7.1 Lecciones Aprendidas.....	126
7.2 Cronograma Planificado Vs. Ejecutado.....	130
CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
8.1 Conclusiones.....	135
8.2 Recomendaciones	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Vida Genérica de un Proyecto	30
Figura 2. Análisis PEST.	36
Figura 3. Estructura de la 5 fuerzas de Michael Porter.	37
Figura 4. Modelo de las 7-S de McKinsey	41
Figura 5. Estructura de la Cadena de Valor.	42
Figura 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	44
Figura 7. Pirámide de Kelsen	45
Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo.	58
Figura 9. Cronograma de Ejecución.....	60
Figura 10. Ubicación Geográfica del Centro Odontológico Integral.....	65
Figura 11. Estructura Organizativa de COI Playa Grande.....	66
Figura 12. Servicios de COI	68
Figura 13. Flujograma de Servicios de COI.....	69
Figura 14. Cadena de Valor de COI	73
Figura 15. Modelo de las 7 “S” de McKinsey.....	80
Figura 16. Cuadro de Mando Integral.....	85
Figura 17. BSC COI Playa Grande.....	89
Figura 18. Estructura Organizativa de COI Playa Grande.....	108
Figura 19. Organigrama de COI	109
Figura 21. Cronograma Planificado.....	131
Figura 22. Cronograma Ejecutado	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1. Cuadro Sinóptico de los Antecedentes de la Investigación	27
Tabla 2. Bases Legales	46
Tabla 3. Operacionalización de Variables	57
Tabla 4. Presupuesto	63
Tabla 5. Análisis PEST de COI	74
Tabla 6. El poder de negociación de los proveedores.....	75
Tabla 7. Amenaza de sustitutos	75
Tabla 8. El poder de negociación de los compradores.....	76
Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes	76
Tabla 10. La rivalidad entre los competidores	77
Tabla 11. Fortalezas de COI	81
Tabla 12. Oportunidades de COI.....	81
Tabla 13. Debilidades de COI	82
Tabla 14. Amenazas de COI	82
Tabla 15. Perspectivas del Cliente	86
Tabla 16. Perspectivas Financiera	86
Tabla 17. Perspectiva de los Procesos Internos	87
Tabla 18. Perspectiva de Investigación, educación y enseñanza	88
Tabla 19. Nivel 1. Organización: Perspectiva Financiera	89
Tabla 20. Nivel 2. Departamentos, Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo: Perspectiva del Cliente.....	90
Tabla 21. Nivel 2. Departamentos, Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo: Perspectiva de los Procesos Internos	90
Tabla 22. Medidas de Desempeño y Metas	105
Tabla 23. Medidas de Desempeño y Metas	114
Tabla 24. Plan de Acción Estratégica.....	120
Tabla 25. Plan de Revisión y Fecha.....	122
Tabla 26. Plan de Implementación	124
Tabla 27. Lecciones Aprendidas	129

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**PROYECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO
INTEGRAL PLAYA GRANDE, CATIA LA MAR, ESTADO VARGAS,
VENEZUELA**

Autor: Zapata, Kharym
Asesor: Guillen, Ana Julia
Año: 2016

RESUMEN

El Centro Odontológico Integral Playa Grande fue fundado en el año 2011 con la finalidad de ofrecer atención bucal con una estructura creada especialmente para cubrir las necesidades de los pacientes, a través de planes de tratamientos odontológicos adaptados a las exigencias de dichos pacientes. Fue creada con la misión de brindar sus servicios a la población adulta e infantil de Playa Grande, Catia La Mar y el resto de las parroquias del Estado Vargas; básicamente población urbana por estar ubicado en la urbanización de Playa Grande, Avenida principal. Actualmente, este centro de salud bucal no cuenta con un Plan Estratégico que provea los lineamientos y objetivos a seguir como organización. El presente estudio proporcionará elementos útiles que podrían ser utilizados en próximas investigaciones, donde se requiera realizar análisis internos y externos de organizaciones. Finalmente, la elaboración de la propuesta de un plan estratégico permitirá direccionar y articular la gestión del Centro Odontológico Playa Grande, dando como resultado una organización exitosa desde el punto de vista de planificación estratégica.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Estrategias, Plan, Gestión.

Línea de Trabajo: Definición y Desarrollo de Proyectos y Los Proyectos en las Empresas

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CAME: Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar

CMI: Cuadro de Mando Integral

COI: Centro Odontológico Integral

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

LOC: Palancas de Control

MCS: Sistema de Control de Gestión

PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

PMI: Project Management Institute

RRHH: Recursos Humanos

SI: Sistemas de información

INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica cada día toma más auge en el mundo empresarial, donde muchas organizaciones se ven en la necesidad de hacer un cambio en los paradigmas de dirección y control para involucrar al recurso humano en la toma de decisiones y formar una cultura fundamentada en los principios y valores de la misión y visión, porque en reiteradas ocasiones estos últimos se quedan sólo en palabras manifestadas en un documento que si bien es formal, no se pone en práctica.

Sin embargo, existen organizaciones que no cuentan con soportes escritos, donde las políticas son coordinadas de manera verbal e intuitiva, lo cual genera su incumplimiento y desconfianza. Ambas situaciones no son consideradas ideales, pues se necesita de un concepto como empresa, una naturaleza debidamente estructurada hacia un fin determinado.

Bajo este contexto, las decisiones que son tomadas hoy, marcarán el destino de la organización, por eso es pertinente estudiar diferentes estrategias para establecer cuáles son los pasos a seguir en cualquier escenario, es decir, es fundamental establecer un plan estratégico que englobe la misión de la empresa y los métodos que se usarán para alcanzar el futuro deseado (visión).

En este sentido, el plan estratégico empresarial es el modelo e instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de la actualidad. El desarrollo de una planeación estratégica genera beneficios relacionados con la capacidad de realizar una dirección más eficiente, con la liberación de recursos humanos y materiales, lo cual redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Además contribuye a mejorar los niveles de productividad y rentabilidad con la unificación de esfuerzos y expectativas colectivas.

El caso abordado en este estudio se refiere al diseño de un plan estratégico para coordinar las funciones del Centro Odontológico Integral Playa Grande con el fin

de facilitar su funcionamiento y alineación estratégica, permitiendo un direccionamiento y optimización de la gestión organizacional.

La estructura del presente trabajo estuvo organizada por capítulos, en los cuales se describieron las distintas fases requeridas para su evaluación.

El capítulo I, presentó el planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcance.

El capítulo II, abarcó las definiciones y conceptos que sustentaron la investigación.

El capítulo III, hizo referencia a la metodología de investigación aplicada, tales como tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, etc.

El capítulo IV, se describe el marco organizacional en el cual se llevó a cabo el trabajo de investigación.

El capítulo V, muestra el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación., de acuerdo a las fases planteadas.

El capítulo VI, se refirió al análisis de los resultados y al plan de implementación.

El capítulo VII, muestra las lecciones aprendidas durante la investigación.

El capítulo VIII, se refiere a las conclusiones y recomendaciones.

Por último, se encuentran las referencias bibliográficas de la investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones en todos sus inicios planificaban los métodos para llevar a cabo sus actividades sin estudiar los factores que influyen en la toma de decisiones. Aunque el concepto de estrategia se originó antes de Cristo como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala” (Francés, A. 2001, p. 27), es para mediados del siglo XX cuando surge la planificación estratégica a nivel empresarial, esto gracias a la creciente competencia entre las pequeñas y medianas empresas, quienes a través de los directivos comienzan a percibir que aspectos como la incertidumbre, el riesgo y la inestabilidad no se logran controlar.

La recesión económica mundial que se enfrenta en la actualidad, afecta a pequeñas, medianas y grandes empresas; a unas en mayor proporción que a otras. Dentro de las posibles causas se encuentran los aspectos socioeconómicos, políticos y culturales de cada país, e internamente en la solidez del plan estratégico y su adecuada implementación. Esto último es determinante, no obstante, son numerosas las organizaciones dirigidas en base a la intuición de la junta directiva, sin el sustento de un estudio racional, objetivo y sistemático que refleje diferentes alternativas evaluadas.

Ante el entorno completamente cambiante, las empresas buscan día a día prever, en su mayor parte, los escenarios que se puedan presentar para generar e implementar nuevas estrategias que les permitan cumplir sus objetivos y metas, como aumentar la liquidez y la rentabilidad, brindar servicios de excelente calidad, e incrementar su cartera de clientes en el mercado altamente competitivo en el cual se desenvuelven.

En las últimas décadas, se ha fomentado la implementación de técnicas que mantengan la satisfacción del personal, pero pareciera que los empleados continúan orientados a objetivos individuales que desembocan en consecuencias negativas para la organización. Esta situación demanda que los empresarios efectúen análisis de las variables que intervienen en sus decisiones y realicen planificación estratégica.

En Venezuela, la cultura empresarial está enfocada a pensamientos de negocios por encima de pensamientos de empresa, es decir, los procesos están focalizados a aumentar los intereses financieros sin utilizar métodos y herramientas debidamente planificados. Actualmente el tema de la estrategia es abordado en el mundo empresarial como el pilar fundamental para el éxito. Los gerentes disponen de tácticas que aunque no están registradas en un documento formal, les permiten mantener las utilidades de la empresa.

A pesar de ello, lo ideal es contar con un plan estratégico formal, un documento al alcance de la estructura organizativa global, donde se encuentren establecidos de forma adecuada y bajo una metodología los lineamientos a seguir en los diferentes horizontes de tiempo, con la finalidad que el personal conozca la dirección de la organización, principios, valores, objetivos, metas, herramientas a utilizar y cualquier elemento fructífero para formar un todo encaminado hacia un mismo fin.

El objeto de estudio de la presente investigación, el Centro Odontológico Integral Playa Grande, ubicado en la ciudad de Catia la Mar, estado Vargas, es una empresa venezolana de salud bucal, creada en el año 2011, orientada a ofrecer atención odontológica con una estructura creada especialmente para cubrir las necesidades de los pacientes, a través de planes preventivos, especializados e integrados.

El Centro Odontológico Integral Playa Grande, se creó con una filosofía de ofrecer sus servicios a toda la comunidad adulta e infantil del estado Vargas, y sus adyacencias (Caracas, Guatire, Guarenas), con el fin de cubrir las necesidades, requerimientos y exigencias de la población en materia de salud y bienestar bucal.

La atención en el establecimiento es personal, continua, completa e integrada. Se ofrecen servicios de odontología general y especializada que incluyen odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación bucal y estética, endodoncia, periodoncia y cirugía bucal.

Actualmente, esta clínica no cuenta con un programa y sustento formal documentado que describa los objetivos, estrategias y pasos para alcanzar la visión organizacional, es decir convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas y finalmente en resultados.

De continuar la organización sin ese “mapa de la organización” seguirían las discrepancias entre los miembros y aumentaría la dificultad para orientar a los trabajadores en la aplicación de principios, valores, políticas y normas unificadas necesarias para lograr las ventajas competitivas que los impulse al éxito, en tan importante rama como el área de la salud bucal y odontológica.

En tal contexto, se propuso el Diseño de un Plan Estratégico para la clínica dental, para facilitar su funcionamiento y alineación estratégica, permitiendo así un direccionamiento y articulación de la gestión organizacional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar el Proyecto del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar la situación actual del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas.
2. Definir el direccionamiento estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande

3. Diseñar la propuesta del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.
4. Elaborar el Proyecto del Plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.

1.3 Justificación de la Investigación

La planificación estratégica cada día toma más auge en el mundo empresarial, donde muchas organizaciones se ven en la necesidad de hacer un cambio en los paradigmas de dirección y control para involucrar al recurso humano en la toma de decisiones y formar una cultura fundamentada en los valores, misión y visión, porque en reiteradas ocasiones estos últimos se quedan sólo en palabras manifestadas en un documento que si bien es formal, no se pone en práctica. En contraste, existen organizaciones que no cuentan con soportes escritos, las políticas son coordinadas de manera verbal e intuitiva, por lo cual son incumplidas. Ambas situaciones no son consideradas ideales, se necesita de un concepto como empresa, una naturaleza debidamente estructurada hacia un fin determinado.

Por lo expuesto, se justifica el presente estudio, que está centrado en el diseño de una propuesta del plan estratégico para el Centro Odontológico Integral Playa Grande para optimizar la operatividad de la organización. De continuar la organización sin un sustento formal continuarían las discrepancias entre los miembros y aumentaría la dificultad para orientar a los trabajadores bajo el uso de principios, valores, políticas y normas unificadas necesarias para conseguir la ventaja competitiva que los impulse al éxito, en tan importante rama como el área de la salud bucal y odontológica.

Una vez diseñado el plan estratégico se obtendrán los siguientes beneficios:

- a) Una misión completamente alineada a su visión, lo cual permitirá tener establecido a dónde se quiere llegar en los próximos años.
- b) El código de conducta estará enmarcado en valores ético-morales que ayudarán a consolidar la cultura organizacional y el profesionalismo.
- c) Objetivos estratégicos asociados a la visión y a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- d) El enfoque sistémico permitirá que los directivos y empleados tengan una perspectiva holística de la organización, con lo cual es posible minimizar las brechas en la comunicación.
- e) Se conocerán las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que posicionan a la organización en un renglón del mercado.
- f) El plan estratégico será un impulso para implantar las estrategias y establecer un sistema de gestión de control de las mismas.

El presente estudio proporcionó información para ser utilizada en próximas investigaciones, donde se requiera realizar análisis internos y externos de organizaciones. Finalmente, la elaboración de la propuesta de un plan estratégico ofrece direccionar y articular la gestión del Centro Odontológico Playa Grande, dando como resultado una organización exitosa

1.4 Alcance y Limitaciones

El alcance de este Trabajo Especial de Grado contempló el desarrollo del proyecto de un plan estratégico para el Centro Odontológico Integral Playa Grande en la ciudad de Catia la Mar, Estado Vargas, Venezuela, de acuerdo a las mejores prácticas estratégicas de la Gerencia de Proyectos. Su alcance no incluye la implantación de dicho plan en el centro. El uso del plan será responsabilidad de la dirección y gerencia de la organización. No se detectaron limitaciones para el desarrollo del tema de investigación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El presente capítulo hace referencia a los diferentes aspectos conceptuales relacionados con el estudio, los cuales sirvieron de sustento para su desarrollo. Estos son: antecedentes de la investigación y marco teórico.

2.1 Antecedentes de la Investigación

1. **Chen, Yu y Lin (2015)**, publicaron el artículo titulado “**Cómo Zysco usa el Cuadro de Mando Integral**” en la fuente Estrategias Financieras - Enero 2015. El artículo describe cómo la estatal China Zhongyuan Especial Steel Co. Ltd. ha utilizado el cuadro de mando integral para mejorar su gestión y rendimiento. Se tuvieron en cuenta los diferentes problemas de Zhongyuan para abordar los aspectos relacionados con la programación y las capacidades de los trabajadores para realizar el diseño y progreso de su cuadro de mando integral. Este artículo fue de mucho apoyo ya que brindó conocimientos firmes acerca de la aplicación, análisis y diseño del Cuadro de Mando Integral.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Estatal China y Zhongyuan.

2. **Asociación de Maestros de Ciencias de Australia (2014)**, publicó el artículo titulado “**Encontrando el Reto: Nuestro Plan Estratégico 2014-2019**”. El artículo aborda los objetivos de la organización sin fines de lucro Asociación de Maestros de Ciencias de Australia para el año 2014-2019 que se centra en sus miembros, ocupación e iniciativas. Los temas cubiertos incluyen los detalles que afectan el consejo como la disminución en el interés hacia los cursos de ciencias, la evaluación del plan de estudios de Australia, y la disposición de los educadores de la ciencia. Este artículo mostró una visión amplia y clara de la implementación de un plan estratégico bien definido dentro de una organización, en este caso, las

pautas fueron mostradas desde el punto de vista académico específicamente aplicado a la asociación de maestros de ciencias en Australia.

Palabras Clave: Asociación de Maestros de Ciencias de Australia, Plan Estratégico y Gestión.

3. **Eid y Zaki (2014)**, publicaron el artículo titulado “**El efecto de la integración entre Palancas de control y el análisis FODA en el desempeño organizacional: cuadro de mando integral**”. Este artículo fue publicado en la Revista Internacional de Investigación Académica – Enero 2015. El artículo sustenta el estudio del Sistema de control de gestión (MCS); tales como palancas de control (LOC), Marco, que es un sistema de control importante en el entorno empresarial actual. Se propuso la mejora de un modelo que podría ser utilizado en el control de la organización y la mejora de su rendimiento. Se concluyó que es mejor para la organización analizar sus capacidades internas para determinar sus fortalezas y debilidades, y analizar su entorno externo para determinar sus oportunidades y amenazas. Se sugirió utilizar el análisis FODA para formular estrategias de organización, y para mejorar sus sistemas de control.

Se encontró evidencia limitada de que la herramienta MCS podría utilizarse para mejorar el desempeño organizacional, en este sentido se sugiere utilizar el marco LOC. Podría ser mejor usar "BSC ejecución estratégica", y se ha propuesto como modelo para hacer este tipo de aplicación. El artículo de Eid y Saki permitió visualizar el estudio del Sistema de Control de Gestión bajo mejoras importantes en el entorno empresarial actual. Sus aportes incluyen el análisis de sus capacidades internas y externas FODA, tal como lo se plantea en la presente investigación.

Palabras Clave: Palancas de control, Sistemas de control de gestión, desempeño de la organización y Visión basada en los recursos.

4. **Fang (2014)**, publicó el artículo titulado **“Análisis de la Competitividad de la Industria Bio - farmacéutica de China basada en el Modelo del Diamante de Porter”** publicado en el Diario de Química y Farmacéutica de Investigación 2014. El artículo expresó que la competitividad de la industria biofarmacéutica de China es un enfoque para medir la capacidad de los productos biofarmacéuticos de la zona, la capacidad de ocupar los porcentajes de mercado y la capacidad de obtener beneficios. Lo más importante es analizar la competitividad del área presentada, con el fin de confirmar claramente la posición de la división internacional y desarrollar la política industrial adecuada. En este punto, es notorio que los cuatro elementos claves y dos factores fueron creados como el marco de análisis de acuerdo con las características de la industria biofarmacéutica con el modelo del diamante de Porter. En conclusión, la industria biofarmacéutica en China está en la etapa de traducción de la inversión impulsada por la innovación.

Este artículo permitió identificar la competitividad de la organización mediante la técnica del Diamante de Porter, así mismo, como aporte fundamental y base de investigación documental para abordar el presente estudio.

Palabras Clave: Sector de Biotecnología, Competitividad y Modelo del Diamante de Porter

5. **Passmore, Hani El-Gabalawy y French (2014)**, en su artículo **“El lanzamiento del Instituto de Salud Musculoesquelética y de la artritis Plan Estratégico 2014-2018: implicaciones positivas para Quiroprácticos canadienses y sus pacientes”** publicado en la Revista de la Asociación Canadiense de quiropráctica, expresa que este estudio

aborda la Ciencia en la reunión celebrada en el Movimiento por los Institutos Canadienses de Investigación (CIHR), Instituto de Salud de Musculoesquelética y Artritis (IMHA) en Toronto, Ontario, en octubre de 2014. Se destaca el papel desempeñado por la salud espinal y los quiroprácticos en IMHA del Plan Estratégico de los años 2014- 2018.

El artículo en cuestión muestra un valor añadido en la aplicabilidad del Plan Estratégico pero asociado directamente a la Salud Musculoesquelética y la artritis. Este estudio permitió la homologación del mismo tema pero adaptado a la perspectiva odontológica.

Palabras Clave: Plan estratégico, Instituto de Salud, clientes y servicios.

- 6. Bita y Deshmukh (2013)**, en su artículo titulado “**El desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico de Física y Terapia Ocupacional: Proyecto de colaboración entre un hospital de acceso crítico y un Programa de Posgrado en Gestión Sanitaria.**” Publicado en la fuente Trimestral de Marketing de la Salud. Julio-Septiembre 2013, explicaron que el propósito de este estudio fue desarrollar un plan de marketing para el departamento de Física y Terapia Ocupacional (PT/ OT) en un hospital de acceso crítico (CAH).

Se tomó el enfoque de la comprensión y el análisis del entorno de la comunidad y la atención de salud rural, los problemas que enfrentan el departamento de PT/ OT, y desarrollar un plan de marketing estratégico para resolver esos problemas. Se utilizaron los datos de la admisión del hospital, las encuestas públicas y de los médicos, un análisis DAFO, y herramientas para evaluar las estrategias alternativas. La falta de conciencia y la percepción negativa eran cuestiones claves. Estrategias recomendadas incluyen la construcción de relaciones con los médicos, la asociación con el distrito escolar, y mejorar el programa de bienestar.

Este artículo publicado por Bitá y Deshmukh (2013) evidenció el desarrollo óptimo del Plan de Marketing Estratégico para el departamento de Física y Terapia Ocupacional (PT / OT) en un hospital de acceso crítico (CAH). Su enfoque es de mucha ayuda ya que involucra términos y herramientas que son aplicables al presente estudio.

Palabras Clave: Hospital de Acceso Crítico, Estrategia, análisis DAFO, plan de marketing estratégico, y planeación estratégica.

7. **Palatková (2011)**, publicó el artículo titulado **“El modelo de las 7-S-McKinsey: una Herramienta de Implementación de una estrategia de marketing de destinos en la República Checa”**, en el Diario Gestión Global. Junio 2011. Este artículo describe que el nivel de turismo receptivo en la República Checa se ha deteriorado desde 2008, no sólo debido a la crisis financiera y económica, sino también como resultado de una insuficiente aplicación del concepto de gestión de marketing de destino y de una estrategia de marketing. Este documento no trata en realidad con la propia estrategia, sino con los factores de su aplicación.

El modelo 7-S-McKinsey se aplica a la República Checa como destino turístico entrante con el objetivo de analizar el papel de los factores blandos y duros en una implementación de la estrategia de marketing. Los objetivos de la estrategia de comercialización 2004-2010 y su cumplimiento fueron revisados, además del uso de los resultados de una investigación cualitativa entre los europeos, centrándose en la percepción y el posicionamiento de la República Checa. Los puntos fundamentales de esta nueva estrategia de marketing se presentaron utilizando la matriz de Ansoff y los modelos del ciclo de vida del área turística.

Este estudio mostró la aplicación detallada del modelo de las 7 S de Mckinsey como herramienta de Implementación de una estrategia de marketing de destinos en la República Checa. Este artículo sirvió de apoyo

para resaltar el presente TEG, ya que identificó claramente la interconexión entre el reposicionamiento, cambio de marca y los factores blandos del modelo 7-S.

Palabras Clave: Modelo 7-S-McKinsey, gestión de marketing de destino, sistema de gestión de marketing de destinos, estrategia de marketing de destino y la República Checa.

- 8. Popescu y Dascălu (2011)**, en su artículo de investigación titulado **“Análisis de la Cadena de Valor en el Contexto de Gestión de Calidad”** publicado en el Boletín de la Universidad Transilvania de Brasov. Serie V: Ciencias Económicas del año 2011, describieron que con base en la descripción del análisis de la cadena de valor, que es una herramienta de gestión estratégica atribuida a Michael Porter, el documento tiene como objetivo demostrar que la gestión de la calidad se aplica sobre este método, bajo formas específicas. Los objetivos específicos del documento son: redefinir las funciones de análisis de la cadena de valor en el contexto de la gestión de la calidad; para aclarar el significado y las posibilidades de medir el valor añadido; presentar las herramientas y técnicas necesarias para controlar y mejorar sistemáticamente el desempeño de gestión.

La metodología de la investigación empleada se basa en ejemplos, estudios previos y un estudio de caso que revela la diversidad de indicadores para la medición de las herramientas de valor añadido y de análisis utilizados en la gestión de la calidad. El artículo sirvió de base para realizar los análisis, diseño y estructura de la Cadena de Valor. Todo esto, con el fin de identificar el enfoque correspondiente al objeto bajo estudio a esta aplicabilidad.

Palabras Clave: gestión de la calidad, valor añadido y análisis de la cadena de valor.

A continuación en la tabla 1 se muestra un cuadro sinóptico, como resumen de los antecedentes propuestos.

Tabla 1. Cuadro Sinóptico de los Antecedentes de la Investigación

Autores	Año	Titulo	Herramienta/Aportes
Chen, Yu y Lin	2015	Cómo Zysco usa el Cuadro de Mando Integral	Cuadro de Mando Integral/ Este artículo será de mucho apoyo ya que proveerá de conocimientos firmes acerca de la aplicación, análisis y diseño del Cuadro de Mando Integral.
Asociación de Maestros de Ciencias de Australia	2014	Encontrando el Reto: Nuestro Plan Estratégico 2014-2019”.	Plan Estratégico/ Muestra una visión amplia y clara de la implementación de un plan estratégico bien definido dentro de una organización, en este caso, las pautas fueron mostradas desde el punto de vista académico específicamente aplicado a la asociación de maestros de ciencias en Australia.
Eid y Zaki	2014	El efecto de la integración entre Palancas de control y el análisis FODA en el desempeño organizacional: cuadro de mando integral	Análisis FODA/ Permitió visualizar el estudio del Sistema de Control de Gestión bajo mejoras importantes en el entorno empresarial actual. Sus aportes incluyen el análisis de sus capacidades internas y externas FODA, tal como lo se plantea en la presente investigación.
Fang	2014	Análisis de la Competitividad de la Industria Bio - farmacéutica de China basada en el Modelo del Diamante de Porter	Modelo del Diamante de Porter/ Este artículo permitió identificar la competitividad de la organización mediante la técnica del Diamante de Porter. Este estudio sirvió como aporte fundamental y base de investigación documental para abordar el presente estudio.

Passmore, Hani El-Gabalawy y French	2014	El lanzamiento del Instituto de Salud Musculoesquelética y de la artritis Plan Estratégico 2014-2018: implicaciones positivas para Quiroprácticos canadienses y sus pacientes	El artículo en cuestión muestra un valor añadido en la aplicabilidad del Plan Estratégico pero asociado directamente a la Salud Musculoesquelética y la artritis. Este estudio permite la homologación del mismo tema pero adaptado a la perspectiva odontológica.
Bitá y Deshmukh	2013	El desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico de Física y Terapia Ocupacional: Proyecto de colaboración entre un hospital de acceso crítico y un Programa de Posgrado en Gestión Sanitaria	Plan de Marketing Estratégico/ Muestra el desarrollo óptimo del Plan de Marketing Estratégico para el departamento de Física y Terapia Ocupacional (PT / OT) en un hospital de acceso crítico (CAH). Su enfoque es de mucha ayuda ya que involucra términos y herramientas que son aplicables al presente estudio.
Palatková	2011	El modelo de las 7-S-McKinsey: una Herramienta de Implementación de una estrategia de marketing de destinos en la República Checa	El modelo de las 7-S-McKinsey/ Este estudio muestra la aplicación detallada del modelo de las 7 S de Mckinsey como herramienta de Implementación de una estrategia de marketing. Identificó claramente la interconexión entre el reposicionamiento, cambio de marca y los factores blandos del modelo 7-S.
Popescu y Dascălu	2011	Análisis de la Cadena de Valor en el Contexto de Gestión de Calidad	Cadena de Valor/ Base para realizar los análisis, diseño y estructura de la Cadena de Valor. Todo esto, con el fin de identificar el enfoque correspondiente al objeto bajo estudio a esta aplicabilidad.

2.2 Bases Teóricas

El marco teórico es la base que sustenta la investigación, los cimientos basados en revisiones bibliográficas que permitió elaborar toda la teoría que fue clave para desarrollar los objetivos planteados.

2.2.1 Proyecto

La guía de PMI (2013), define el proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Temporal no necesariamente significa de corta duración. En general, esta cualidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos emprenden para crear un resultado duradero” (p.5).

Según Boveri (2008), considera un proyecto como “...un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, y con unos objetivos, costes, inversiones y plazos prefijados. También se define un proyecto como un trabajo de un volumen y complejidad considerables, que ha de realizarse con la participación de varios departamentos de la empresa y tal vez con la colaboración de terceros.

Para el autor Thompson (2009), “Un proyecto es una propuesta ordenada de acciones que pretenden la solución o reducción de la magnitud de un problema que afecta a un individuo o grupo de individuos y en la cual se plantea la magnitud, características, tipos y periodos de los recursos requeridos para la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en las cuales el proyecto se desenvolverá”. (p.1).

El presente trabajo de investigación se enmarca claramente dentro de la definición de proyecto, ya que cumple con las características de los autores expuestos previamente. Es un esfuerzo temporal, se creará un resultado único, es una propuesta ordenada de acciones que buscan solucionar o reducir la magnitud de un problema.

2.2.2 Ciclo de Vida de Proyecto

Según el portal web del Estándar Egoovernment de Tasmania, la gestión de proyectos es un método formal y estructurado de la gestión del cambio de manera rigurosa. Se centra en la obtención de resultados específicamente definidos por un tiempo determinado, a una calidad definida y con un determinado nivel de recursos para que se alcancen los resultados planificados. La figura 1 ofrece una visión conceptual de alto nivel genérico de la vida de un proyecto que se adapta a la mayoría de los proyectos a nivel macro. Este modelo, a pesar de que representa una simplificación excesiva de la mayoría de los proyectos, proporciona un punto de partida para dar sentido a lo que puede ser un proceso bastante no lineal en la realidad

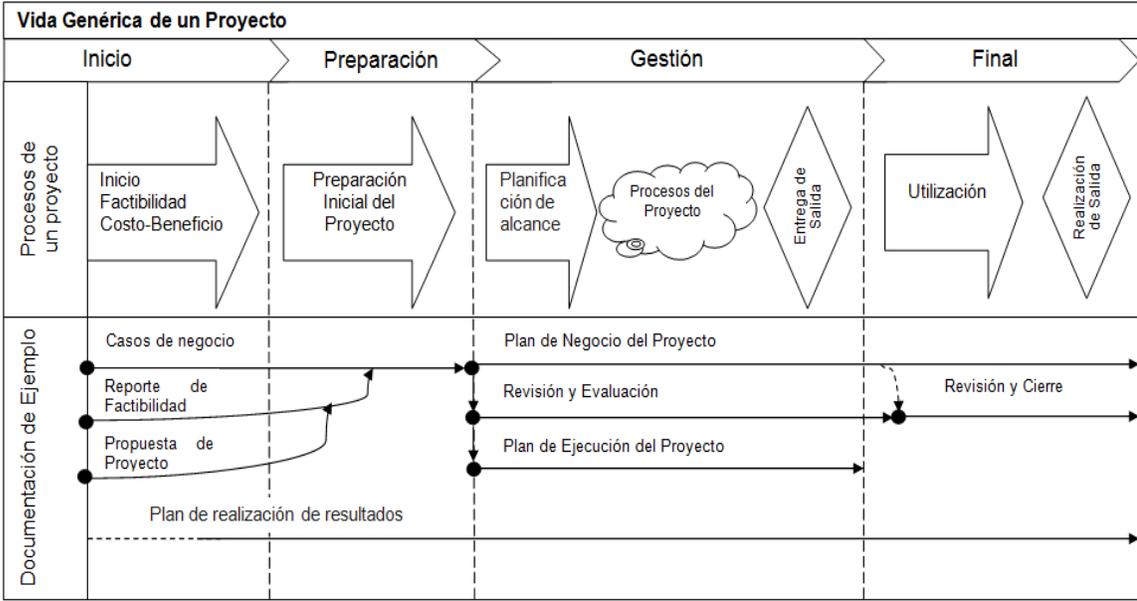


Figura 1. Vida Genérica de un Proyecto

Fuente: Portal Web Egoovernment Tasmania (2014)

2.2.3 Gerencia de Proyectos

El PMI (2013), afirma que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p.6).

La dirección de Proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre.

2.2.4 Áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos

Según el PMI (2013), las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son:

- ✓ **Gestión del Alcance:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- ✓ **Gestión de la Integración:** incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.
- ✓ **Gestión del Tiempo:** incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- ✓ **Gestión de los Costos:** incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- ✓ **Gestión de los Recursos Humanos:** incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y

responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto conforman el personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa.

- ✓ **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma.
- ✓ **Gestión de los Riesgos:** incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.
- ✓ **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del
- ✓ **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por

medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

A continuación, se definirán en orden todos los conceptos referentes a las técnicas y herramientas utilizados para el desarrollo de la investigación.

2.2.5 Estrategia

Según Díaz (1998), la estrategia es una declaración en la que, una vez definido el objetivo que se pretende alcanzar, se establece, con total precisión, “qué” se pretende alcanzar y “cómo” se va a alcanzar. Es importante destacar que la elaboración de la estrategia constituye el desarrollo y desglose del cómo, aunque usualmente y para fines prácticos, en su estructuración se incluye, como punto de partida, el qué se pretende lograr. De ahí que exista un consenso bastante generalizado respecto a que toda estrategia debe incluir, al menos, cuatro elementos claves:

1. Objetivos y metas
2. Actividades y acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos (planes tácticos).
3. Recursos que se necesitarán para implantar las actividades y acciones (personas, recursos económicos, factores de gestión, etc.).
4. Mecanismos que permitirán controlar la implantación de las actividades y acciones.

Uno de los precursores del pensamiento estratégico, Chandler (citado por Serna (2008)) define la estrategia como “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p. 20)

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la

adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido. Para Porter (c. p. Serna (2008)), “la estrategia empresarial define la elección de sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente” (p. 20).

2.2.6 Gerencia Estratégica

Un objetivo central de la planeación estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo, se toman en todo tipo y tamaño de organización. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, la supervivencia misma de la institución puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporciona una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso. El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. No es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Según Fred, D. (2003). La dirección estratégica, se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La gerencia estratégica es una herramienta que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones

estratégicas que permitirán a un determinado ente el logro de sus objetivos y las metas propuestas. Además, permite que una institución utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

2.2.7 Planificación Estratégica

Serna (2008), define la planificación estratégica como:

Un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 69).

La Planificación Estratégica sirve para determinar qué es la empresa (Misión) a donde se quiere llegar (Visión) y qué se debe hacer para lograrlo (Estrategias). Es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión. El proceso de la planificación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy?, ¿Adónde debemos ir?, ¿Adónde podemos ir?, ¿Adónde iremos?, ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

2.2.8 Análisis PEST

Según Sulser (2004), el análisis PEST, es un estudio a fondo sobre una serie de factores macro ambientales en los que las personas y las organizaciones se desarrollan a nivel nacional e internacional. Como se observa en la figura 2, el análisis PEST, centra su atención en cuatro (4) grandes rubros: Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Socioculturales y Factores Tecnológicos; a su vez, cada uno de estos factores agrupa una serie de elementos que están interrelacionados entre sí.

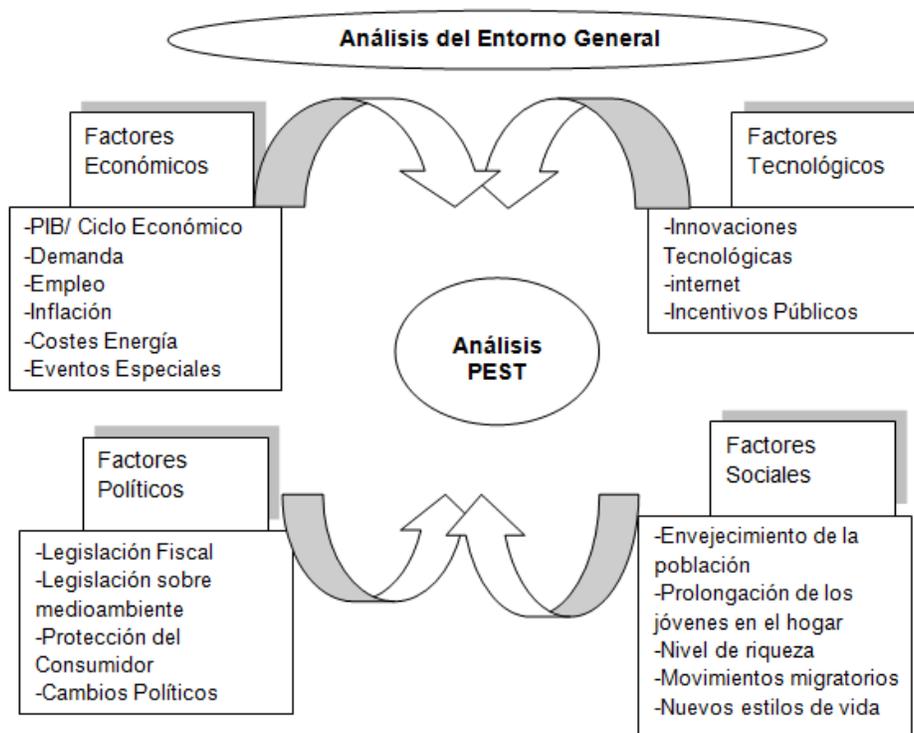


Figura 2. Análisis PEST.

Fuente: Sulser (2004)

Es importante considerar que las estrategias no deben surgir de la nada, estas deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy útil para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la

sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

2.2.9 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Según David (2003), el modelo de las cinco fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.

Las cinco fuerzas que propone Porter son las siguientes (Figura 3):

1. Rivalidad entre empresas competidoras
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

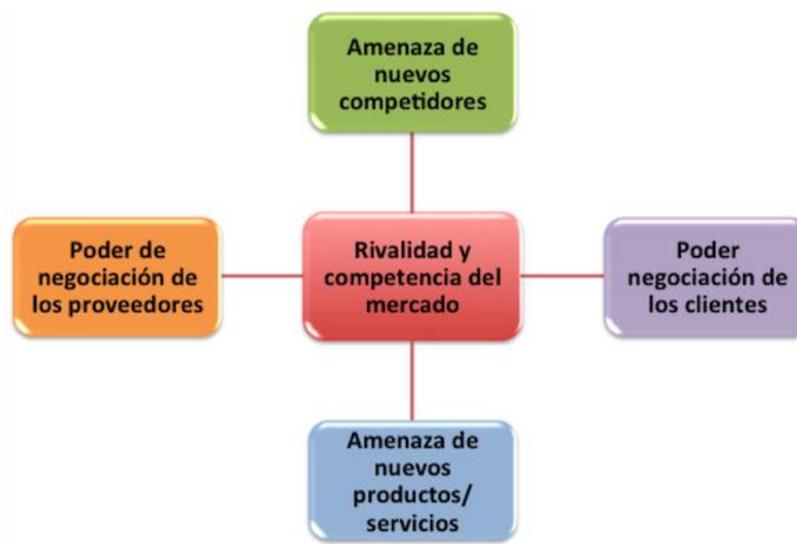


Figura 3. Estructura de la 5 fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Porter (1985)

- 1. Rivalidad entre empresas competidoras:** es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.
- 2. Entrada potencial de nuevos competidores:** siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, lealtad firme de los clientes, fuertes preferencias de marca, requerimiento de gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, entre otros.
- 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes directos. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.
- 4. Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios

razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo, costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

- 5. Poder de negociación de los consumidores:** cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

2.2.10 Modelo 7-S Mckinsey

Según O'Shaughnessy (1991), como resultado de los trabajos de Mckinsey & Co., Waterman, Peters y Phillips (1981) señalan que la eficacia de los cambios organizacionales depende de la posibilidad de coordinar eficazmente siete variables, que han llegado a ser conocidas como las <siete eses> o las 7-S del esquema de Mckinsey. El nombre de las 7-S está dado por las iniciales, en la versión original en inglés, de las siete palabras claves. Las 7-S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

Elementos que componen las 7-S

Las 7- S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, reflejada en la figura 4, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

1. **STYLE (estilo):** se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
2. **STAFF (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
3. **SYSTEMS (sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
4. **STRATEGY (estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
5. **STRUCTURE (estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.).
6. **SKILLS (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know-how.
7. **SHARED VALUES (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

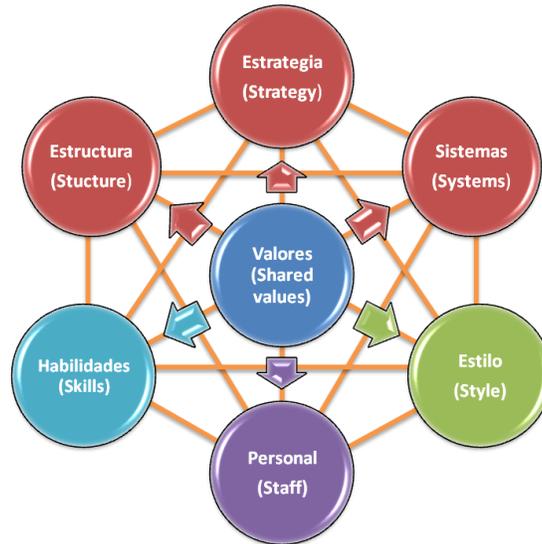


Figura 4. Modelo de las 7-S de McKinsey

Fuente: Mckinsey (1980)

2.2.11 Cadena de Valor

Según Sánchez (2008), la cadena de valor es “la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio” (p. 34). La cadena de valor, también conocida como cadena de valor empresarial, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Fue descrito y popularizado por Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

La Cadena de Valor de una empresa refleja la evolución de su negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia. La Cadena de Valor es una herramienta para la evaluación de la competitividad de la empresa en dos sentidos: por un lado, nos guía en la realización del análisis de valor añadido y, por otro lado, ayuda a obtener los resultados de negocio de la empresa.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos como se muestra en la figura 5:

1. **Actividades Primarias:** que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización, y los servicios de post-venta.
2. **Actividades de Soporte a las actividades primarias:** como son la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
3. **El Margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

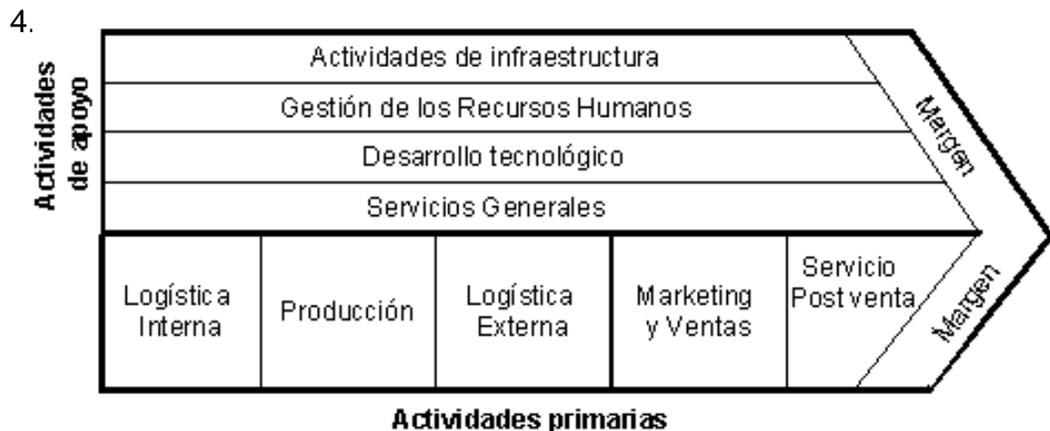


Figura 5. Estructura de la Cadena de Valor.

Fuente: Porter (1985)

Como articulada por Narver y Slater (1990) el concepto de orientación al mercado, en cierta medida, incorpora conocimientos sobre otros usuarios (por ejemplo, proveedores, competidores) de su cadena de valor de la industria. El concepto de cadenas de valor de la industria se deriva en gran parte de la disciplina de la

economía industrial, donde se desarrolló el concepto de cadenas de valor añadido para aclarar el uso del negocio 'en la construcción de ventajas competitivas dentro de una industria (cf., Porter, 1980, 1985).

Porter (1985), sugiere que la cadena de valor de cada organización "está incrustado en una corriente más grande de actividades" que él llama el "sistema de valores" (1985, p. 34). El sistema de valores de Porter es consistente con teorías generales de la comercialización (PRIEM, 1992).

2.2.12 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según Baraybar (2011) el Cuadro de Mando Integral, "es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a la organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados." De una forma más sintética se puede definir como la Dirección Estratégica focalizada a la creación de valor.

Según Kaplan y Norton en el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas".

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en: (Figura 6):

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

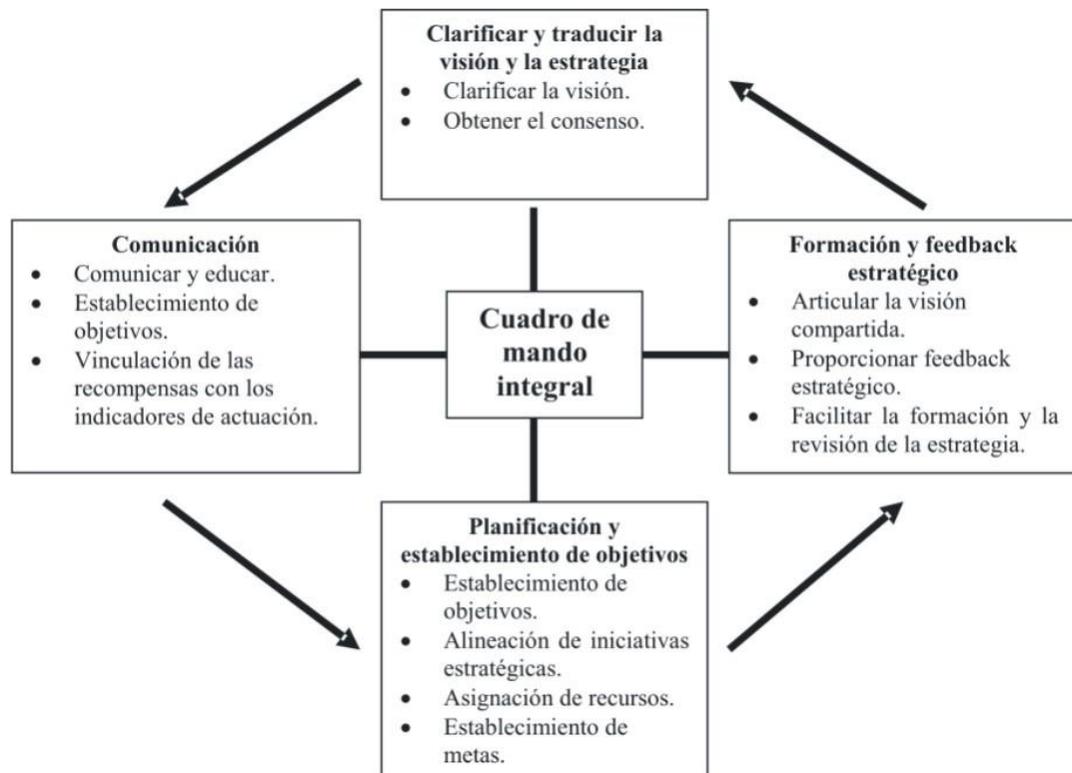


Figura 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Baraybar (2011)

Todos los modelos y técnicas definidas anteriormente sirvieron de base para realizar las investigaciones pertinentes con el enfoque de identificar y determinar las estrategias, objetivos, metas e indicadores del plan estratégico propuesto

2.3 Bases Legales

Las bases legales vinculadas a esta investigación serán representadas a continuación través de la pirámide de Kelsen. La pirámide kelseniana representa gráficamente la idea de sistema jurídico escalonado. De acuerdo con Kelsen, el sistema no es otra cosa que la forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relacionarse éstas, dentro de un sistema, es sobre la base del principio de jerarquía.

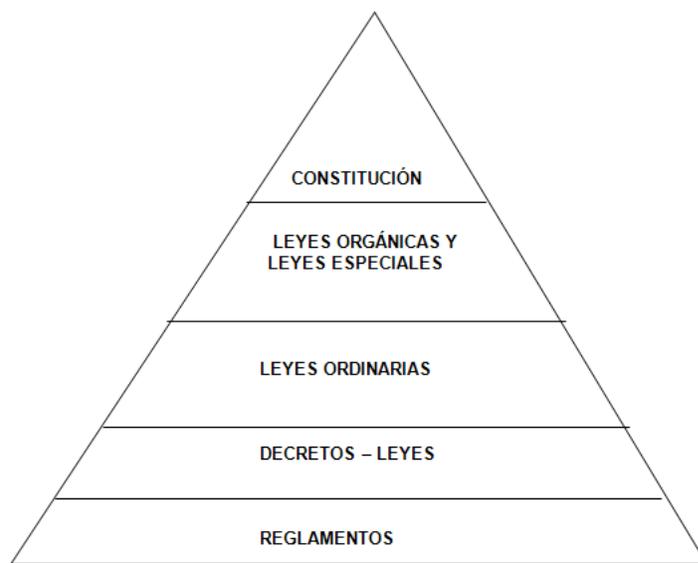


Figura 7. Pirámide de Kelsen

Fuente: Kelsen (2011)

A continuación en la tabla 2, se detallan las leyes y los artículos aplicados al presente proyecto:

Tabla 2. Bases Legales

LEY/NORMA	GACETA/FECHA DE PUBLICACIÓN	ARTÍCULOS	ÁMBITO LEGAL INHERENTE A LA UNIDAD DE ESTUDIO
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	15 de diciembre de 1999	83	La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios.
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)	30 de Abril de 2012. Decreto N° 8.938	Todos	Establece un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social del trabajo

LEY/NORMA	GACETA/FECHA DE PUBLICACIÓN	ARTÍCULOS	ÁMBITO LEGAL INHERENTE A LA UNIDAD DE ESTUDIO
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)	26 de julio de 2005. Gaceta Oficial N° 38.236	Todos	Promueve la implementación del Régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo
Ley de Ejercicio de la Odontología	27 de Julio de 1970	Todos	Inherentes al ejercicio de la odontología, prestación de servicios. Sus leyes y reglamentos
Reglamento General de la Ley de Impuesto sobre la Renta	13 de Mayo de 1993	45	Acerca de los honorarios profesionales no mercantiles

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se indican los aspectos metodológicos que enmarcaron el estudio, estos son: tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fases de la investigación, operacionalización de las variables, Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), cronograma de ejecución y presupuesto.

3.1 Tipo de Investigación

El propósito de la presente investigación se fundamentó en ser una **investigación aplicada**, la cual es definida por la Fundación de Investigación y desarrollo de la Universidad Simón Bolívar (Funindes, 2007) como “una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología del desarrollo integral del país”. (Citado por Yáber, Valarino y Cemborain, 2011, pág. 67).

Por su parte, **la Investigación y Desarrollo**, de acuerdo a los autores antes mencionados, tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse en una empresa o mercado. Este enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos.

3.2 Diseño de la Investigación

En relación con los objetivos de la presente investigación del plan y basado en el tipo de investigación seleccionado (*Investigación Aplicada y de desarrollo*), el diseño de la investigación será el *Diseño No Experimental*. El diseño determina el

plan o estrategia que se necesitará para obtener la información requerida con el fin de resolver el problema de investigación.

Según Gómez (2006), el diseño no experimental es “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.102). En este sentido, la investigación en curso observó y recolectó la información directamente desde las fuentes primarias y secundarias de la organización, logrando así completar la ejecución del objetivo # 1 y # 2: Estudiar la situación actual y definir el direccionamiento estratégico en cuestión.

Los diseños no experimentales se clasifican por los diferentes puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos. La investigación en estudio se centra en: analizar cuál es el estado o nivel de una o diversas variables en un momento dado y ubicar cuál es la relación de variables en un momento en específico (diseño transversal o transeccional).

Gómez (2006), define los tipos de diseño transversal o transeccional como aquellos donde se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.102). Este trabajo especial de grado es de carácter transversal o transeccional, ya que se recolectaron todos los datos necesarios en un solo momento y en un tiempo único, de manera secuencial y progresiva, conociendo así el entorno y el entorno de la empresa (diagnostico organizacional), dando paso a la formulación de las estrategias involucradas. Para el logro del objetivo # 3 y # 4, se procedió al diseño y elaboración de la propuesta del plan estratégico, mediante la revisión documental y la aplicación del juicio de expertos, con apoyo de toda la información recolectada en los objetivos previos (1 y 2).

3.3 Unidad de Análisis

La investigación se realizó en el Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas, Venezuela. La unidad de análisis se encuentra constituida principalmente por los trabajadores activos en la organización, conformados por nueve (9) personas distribuidas de la siguiente manera: un (1) odontólogo general, un (1) ortodoncista, un (1) odontopediatra, tres (3) asistentes odontológicos, una (1) recepcionista y dos (2) personas que representan la junta directiva.

Cabe destacar, que la organización no cuenta con una intranet de documentos clave, por lo que se tomaron muestras específicas y directas autorizadas, estableciendo posteriormente un documento que manifieste las acciones de mejora de la gestión de planificación estratégica, a través de la implementación de observación directa, revisión documental, etc.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que utiliza el investigador para obtener datos confiables y oportunos que le permitan adentrarse en el contexto organizacional y así tener conocimientos certeros que guíen y apoyen la investigación. En concordancia a lo mencionado anteriormente Ballestrini (2002) define que las técnicas de recolección de datos son:

Son el conjunto de prácticas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de ese proceso investigativo y especialmente referido al momento teórico y al momento metodológico de la investigación (p. 147).

De acuerdo a las características de la investigación, se emplearon tres (3) técnicas de recolección de datos para complementar el trabajo de cada una y asegurar una investigación completa, obteniendo la información necesaria tanto para lo considerado teórico-metodológico como para el diagnóstico organizacional y el

diseño del plan estratégico. Las diferentes técnicas utilizadas fueron: revisión documental, observación directa y entrevistas no estructuradas.

Hurtado (2000), opina que la revisión documental: *“es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en si mismo constituyen los eventos en estudio”* (p. 427).

La revisión documental sirvió de apoyo a la presente investigación, en mayor medida para indagar y fundamentar los aspectos teóricos que engloban la metodología utilizada, entre ellos, antecedentes, conceptos y teorías, así como también se reforzó con los pensamientos estratégicos de otros autores y todo aquello de interés para ampliar el conocimiento del tema.

Para el análisis de las fuentes documentales se aprovecharon los instrumentos operacionales desde una dimensión estrictamente técnica a fin de manejar los datos de manera ecuánime y obtener los mejores resultados, tales son: la observación documental, el subrayado, las citas bibliográficas, el resumen analítico y la construcción y presentación de tablas, figuras, índices y trabajos escritos.

De la observación directa definida por Hernández, Fernández y Baptista (1998); los autores manifiestan que: *“la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”* (p. 309). Y de la observación participante Sabino, C (2000) expresa:

Implica la necesidad de un trabajo casi siempre más dilatado y cuidadoso, pues el investigador debe primeramente integrarse al grupo, comunidad o institución en estudio para, una vez allí, ir realizando una doble tarea: desempeñar algunos roles dentro del grupo, como uno más de sus miembros, a la par de ir recogiendo los datos que necesita para la investigación (p. 150).

La observación es una de las técnicas más importantes, ya que al interactuar con los participantes de la Clínica, se obtiene el análisis situacional actual bajo la cual

se trabaja y con ello se detentan focos problemáticos, notando como se desempeñan las funciones, costumbres, prioridades y operatividad general.

Además, se observó el comportamiento de los trabajadores obteniendo de cada uno información de gran relevancia para el diseño de elementos del plan estratégico (valores, proyecciones, estrategias). Para esto, se utilizó como instrumento el registro diario de observación directa.

La última técnica de recolección de datos empleada en esta investigación fue la entrevista no estructurada, Sabino, C. (2000) expresa:

El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando este se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente (p. 158).

El instrumento de recolección de datos que se uso fueron las entrevistas no estructuradas, permitiendo conocer los antecedentes de la organización y todos los factores y elementos involucrados.

3.5 Fases de la Investigación

La investigación se llevó a cabo a través de las siguientes fases y procedimientos por objetivos:

Objetivo # 1: Estudiar la situación actual del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas:

- **Fase I. Levantamiento de la Información:** en esta fase se realizó la revisión documental de la investigación. Los antecedentes históricos de la organización, entendimiento de los procesos de la Clínica, y conocimiento de sus valores, principios y objetivos.
- **Fase II. Diagnóstico situacional:** se realizó un análisis detallado de la gestión actual de todos sus procesos y procedimientos. Este proceso contó con la participación de los stakeholders del trabajo para definir actividades,

secuencias, recursos, duración y finalmente la elaboración, y control del cronograma de ejecución.

Objetivo # 2. Definir el direccionamiento estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande:

- **Fase I. Cadena de Valor:** en esta fase se realizó el análisis y la estructura de la cadena de valor con el fin de identificar las actividades primarias y secundarias de la organización, así como también las funciones y procesos del negocio.
- **Fase II. Análisis PEST:** en esta fase se llevo a cabo el análisis PEST. Este estudio se realizó sobre los 4 factores macro ambientales correspondientes: Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.
- **Fase III. 5 Fuerzas de Porter:** se procedió a aplicar el método de análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objeto de formular estrategias en función de la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.
- **Fase IV. 7 S Mckinsey:** en esta última fase del cumplimiento del objetivo # 2, se realizó el análisis del método de las 7-S de Mckinsey, el cual se basó en la identificación de las 7 esferas interconectadas.

Objetivo # 3: Diseñar la propuesta del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.

- **Fase I. Elaboración de Misión, visión, valores y objetivos estratégicos:** en esta fase se procedió a elaborar los elementos básicos del plan estratégico y de la estructura de la organización.
- **Fase II. Diseño del Cuadro de Mando Integral:** en esta última fase del cumplimiento del objetivo # 3 se aplicó la metodología o técnica de gestión que consistió en transformar las estrategias en objetivos operativos

medibles y relacionados entre sí, mejor conocida como Cuadro de Mando Integral.

Objetivo # 4: Elaborar el Proyecto del Plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.

- **Fase I. Alineación del BSC:** se alineó y concretó el cuadro de mando integral obtenido en la fase anterior (Fase II del cumplimiento del objetivo # 3).
- **Fase II. Desarrollar de Implementación:** en esta etapa se desarrollo la propuesta del plan estratégico que incluye los pasos a seguir y las herramientas estratégicas para mejorar y optimizar los procesos llevados a cabo dentro de la organización.

3.6 Operacionalización de las variables

Las variables, según Bavaresco (1994), “representan diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos en estudio desde el inicio de la investigación” (p. 76).

En relación a la definición operacional Ander-Egg, E. (1992) argumenta:

La formación de la operacionalidad de las variables es permitir al investigador diseñar un conjunto de estrategias y procedimientos apropiados para medir los alcances y efectividad de cada una de las variables intervinientes definidas en el proceso de investigación que se desarrolla. (p. 15).

Las variables que se utilizaron para esta investigación fueron Entorno, Intorno, Estrategia, Alcance, Costo, Calidad, Tiempo, Riesgos e involucrados. Estas variables estuvieron relacionadas directamente con el logro de cada objetivo específico:

Alcance: Según Llorens (2005), el alcance de un proyecto, en términos generales, está definido por dos grandes elementos:

- La funcionalidad puesta en producción al finalizar el proyecto.
- El conjunto de productos entregados al término del proyecto

El alcance de un proyecto es la definición de sus fronteras. Establece lo que el proyecto entregará, así como también lo que no entregará.

Calidad: Según Álvarez, J. Álvarez, I. y Bullón, J. (2006), la calidad representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios.

Costo: es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad. Según Suárez, C. (2005) señala que los costos indirectos son aquellos gastos que no pueden tener aplicación a un producto determinado, y los costos directos, son aquellos gastos que tienen aplicación sobre un producto determinado.

Tiempo: es una magnitud física con la que se mide la duración o separación de acontecimientos, sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación. Según Moreno, N., Astroza, M. y Lindermann, L. (2014), la gestión de la planificación del tiempo de un proyecto, se convierte en un elemento clave de éxito, siempre y cuando exista una articulación con las otras áreas de gestión como costos, calidad, riesgo, recursos humanos, adquisiciones y los interesados en los resultados del proyecto.

Entorno: el entorno es el conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que rodean un objeto o individuo, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo. Martínez y Milla (2012), señalan que las estrategias no deben surgir de la nada, deben

responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Intorno: involucra todo lo que se encuentra dentro del objeto de estudio. Su análisis representa el enfoque del interior de la organización, y los componentes que la integran, tales como estructura, procesos y resultados.

Estrategia: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, y que alinean las metas y objetivos de una organización.

Involucrados: utilizado para referirse a quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa. El término stakeholders también se conoce como “multistakeholders” o “constituencias”, por la similitud que existe en los ciudadanos con respecto a los asuntos del estado. Su significado se refiere a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización dada.

Riesgos: es una medida de la magnitud de los daños frente a una situación peligrosa. El riesgo se mide asumiendo una determinada vulnerabilidad frente a cada tipo de peligro.

La tabla 3, muestra la operacionalización de variables de la investigación.

Tabla 3. Operacionalización de Variables

EVENTO	OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	FUENTE
PROYECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ODONTOLÓGICO INTEGRAL PLAYA GRANDE, CATIA LA MAR, ESTADO VARGAS, VENEZUELA	# 1: Estudiar la situación actual del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas.	Entorno	Cliente Proveedores Competidores Entes Reguladores	Informe de Entorno	Observación directa Investigación documental Entrevistas no estructuradas	Bases Académicas Centro Odontológico Integral
		Intorno	Proceso de Servicio	Informe de Intorno		
	# 2: Definir el direccionamiento estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande	Estrategia	Objetivo Meta	Informe de Direccionamiento Estratégico	Análisis PEST 5 Fuerzas de Porter 7 S de Mckinsey Cadena de Valor	Bases Académicas Centro Odontológico Integral
	# 3: Diseñar la propuesta del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande	Estrategia	Objetivo Meta	Informe de propuesta del Plan Estratégico	BSC	Bases Académicas Centro Odontológico Integral
# 4: Elaborar el proyecto del Plan Estratégico de la Organización	Alcance Tiempo Costo Calidad Riesgo Involucrados			Plan Estratégico de la Organización	PMI (2013) Estándar Egoverment Tasmania	Bases Académicas Centro Odontológico Integral

3.7 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

La EDT que se muestra a continuación estuvo basada en el objetivo general de la investigación y de las fases que se siguieron para alcanzarlo.

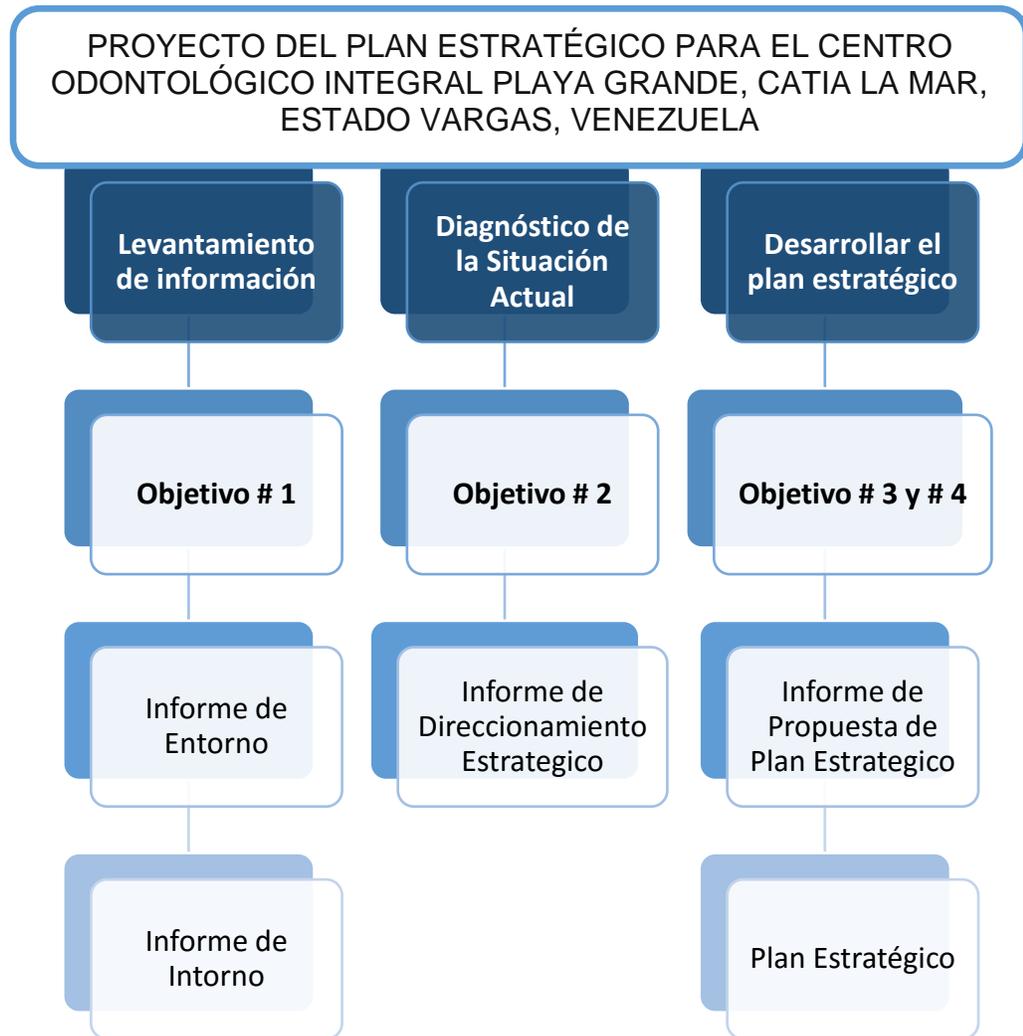
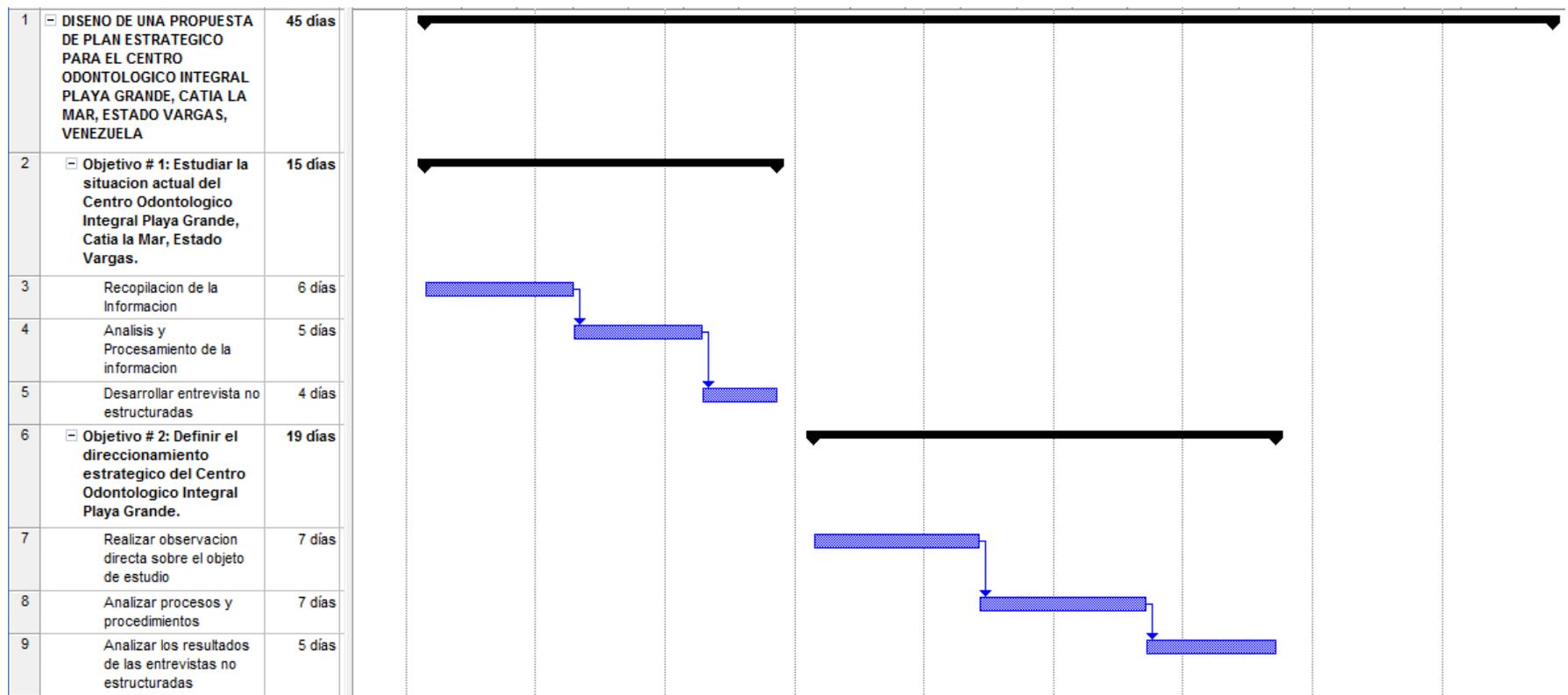


Figura 8. Estructura Desagregada de Trabajo.

Fuente: adaptado del PMI (2013)

3.8 Cronograma de Ejecución

La ejecución de este trabajo especial de grado estimó efectuarse en un periodo de tiempo de tres (3) meses, desde el momento en que fue aprobado el proyecto. Por lo tanto, el cronograma (Figura 9) estuvo elaborado en base a las actividades a realizar una vez aprobado el tema de estudio.



3.9 Códigos de Ética

3.9.1 Código de Ética Deontológica

El código de ética médica contiene las reglas que deben seguir los médicos en el ejercicio de su profesión, incluyendo la realización de actividades relacionadas con la docencia, la investigación y la administración de los servicios de salud, y en el ejercicio de cualquier otra actividad en la que deban utilizar los conocimientos adquiridos en el estudio de la Medicina. Su objetivo es regular a los profesionales y a las organizaciones que brindan servicios médicos. Al estar sujetos a las reglas del Código, los infractores de las normas deontológicas sufren sanciones disciplinarias previstas por la ley.

Generalidades del Código de Ética (Deontología):

Según el Colegio de Odontólogos de Venezuela, el Código de Deontología Odontológica (1992) establece las siguientes generalidades:

1.- La profesión dental está al servicio de la salud pública. La satisfacción moral del servicio prestado debe primar sobre el beneficio personal. Este código tiene por objeto el fijar normas generales tendientes a fundamentar los principios morales en que debe descansar el ejercicio profesional.

2.- El dentista, como hombre culto y de disciplina que ha cultivado su inteligencia, tiene el derecho de actuar en los órdenes social, político, científico o religioso de acuerdo a sus preferencias, sin más limitación que las que imponga la Constitución o Carta Magna de las Naciones (Excepción hecha a las constituciones de países no democráticos que limitan las capacidades del hombre), las leyes y el prestigio de su profesión.

3.- Para todo dentista que ejerza en el territorio de una Nación, debe ser un

deber y constituir un honor el pertenecer a la Asociación Odontológica o a una de sus filiales que pudiera constituirse.

3.9.2 Códigos de Ética PMI

Según el PMI (2006) el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI fue creado en 1998 por profesionales a través del Comité de Desarrollo de Estándares de Ética. En el año 2006, se volvió a evaluar el documento y se liberó luego de haber actualizado su contenido, el cual es relevante para los individuos que practican la profesión y las organizaciones de hoy.

El siguiente extracto del código explica su visión y el propósito:

1. Como profesionales de la dirección de proyectos, estamos comprometidos a hacer lo que es correcto y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestra vida –en el trabajo, en casa y en el servicio a nuestra profesión.
2. Este Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que tenemos de nosotros y de nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. El Código articula los ideales a los cuales aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestros roles como profesionales y voluntarios.
3. El propósito de este Código es infundir confianza en la profesión de la dirección de proyectos y ayudar a cada persona a ser un mejor profesional. Hacemos esto estableciendo un entendimiento acerca de lo que significa el comportamiento apropiado en la totalidad de la profesión. Creemos que la credibilidad y la reputación de la profesión de la dirección de proyectos se forman con la conducta colectiva de las personas que la practican.

3.10 Presupuesto

El presupuesto necesario para lograr cumplir los objetivos del presente proyecto de Trabajo Especial de Grado se describe a continuación en la tabla 4:

Tabla 4. Presupuesto

ASPECTOS	COSTO (bolívares)
Transporte	5.000
Imprenta	4.500
Encuadernación	300
Servicio de Internet	500
Fotocopias	1.500
TOTAL	11.800

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se hace referencia a todo el ámbito organizacional en la cual estuvo enmarcada la investigación. Los aspectos a mencionar son: reseña histórica, ubicación geográfica, misión, visión, objetivos, valores organizacionales y estructura organizativa.

4.1 Reseña Histórica

El Centro Odontológico Integral Playa Grande fue fundado en el año 2011 con la finalidad de ofrecer atención bucal con una estructura creada especialmente para cubrir las necesidades de los pacientes, a través de planes de tratamientos odontológicos adaptados a las exigencias de dichos pacientes. Fue creada con la misión de brindar sus servicios a la población adulta e infantil de Playa Grande, Catia La Mar y el resto de las parroquias del Estado Vargas; básicamente población urbana por estar ubicado en la urbanización de Playa Grande, Avenida principal.

La atención en el establecimiento es personal, continua, completa e integrada. Se ofrece odontología general y especializada incluyendo odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación bucal y estética, endodoncia, periodoncia y cirugía bucal. También se cuenta con el área de radiología, donde se producen imágenes radiológicas de alta calidad técnica de los dientes y el resto de las estructuras maxilofaciales y diagnóstico de las mismas.

4.2 Ubicación Geográfica

El Centro Odontológico Integral Playa Grande está ubicada en la avenida principal de la urbanización Playa Grande de la ciudad de Catia la Mar, en el estado Vargas, específicamente en el Centro Comercial Galerías Playa Grande. Tiene facilidades de acceso desde la ciudad, y está situada estratégicamente cerca de zona residencial. En la figura 10, se muestra la ubicación geográfica satelital de la organización bajo estudio.

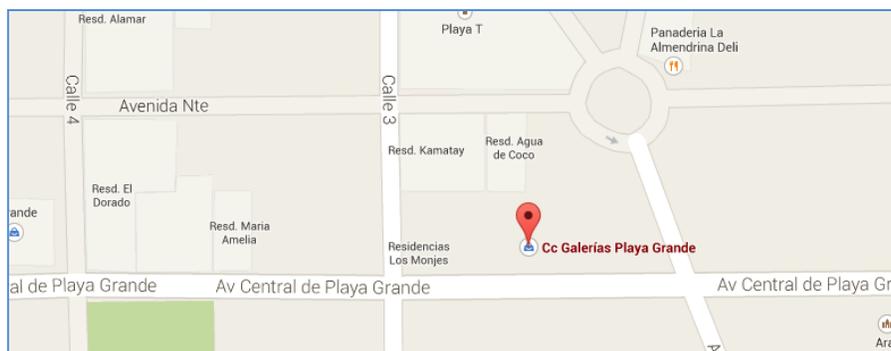


Figura 10. Ubicación Geográfica del Centro Odontológico Integral.

Fuente: Google Map (2016)

4.3 Misión

Brindar servicios odontológicos integrales contribuyendo a resolver eficazmente los problemas de salud Oral de nuestros pacientes, aplicando para ello conceptos de excelencia en el servicio, eficiencia en la gestión y calidez personalizada en la atención.

4.4 Visión

Ser el Centro Odontológico líder en la zona con lo más avanzado en tecnología y con especialistas que reúnan los requisitos máximos de profesionalismo y excelencia, para satisfacer al máximo las exigencias de nuestros pacientes e ir más allá de sus expectativas, deseando establecer una relación duradera con cada paciente basada en el tratamiento personalizado y orientado al detalle brindándoles nuestra experiencia a su servicio.

4.5 Objetivos

- ✓ Ofrecer atención bucal con una estructura creada especialmente para cubrir las necesidades de los pacientes, a través de planes de tratamientos odontológicos adaptados a las exigencias de dichos pacientes.
- ✓ Brindar atención bucal especializada e integrada, y preventiva.
- ✓ Ofrecer servicio radiológico técnico para un diagnóstico completo.
- ✓ Ofrecer excelentes profesionales, como un equipo sólido, que comparte experiencias y avanza en el conocimiento y aplicación de nuevos tratamientos.

4.6 Valores Organizacionales

- ✓ Respeto a los derechos humanos
- ✓ Cultura de excelencia académica, calidad de servicio y disposición a la comunidad.
- ✓ Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- ✓ Ética y conciencia del servicio que se brinda.
- ✓ Liderazgo, aprendizaje permanente, capacidad crítica y reflexiva, creatividad, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- ✓ Equidad, solidaridad y eficiencia.
- ✓ Compromiso con la ecología

4.7 Estructura Organizativa

La estructura organizativa actual de la organización y sus diferentes niveles de jerarquía se muestra a continuación en la figura 11.

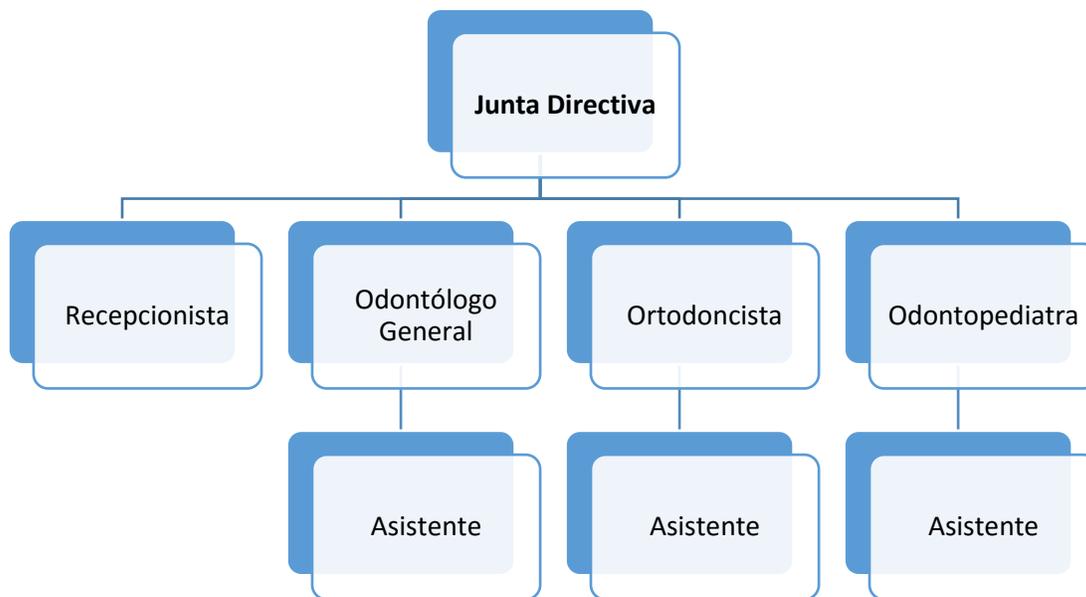


Figura 11. Estructura Organizativa de COI Playa Grande

Fuente: Centro Odontológico Integral

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrollaron cada uno de los objetivos específicos de la investigación. Se muestran cada uno de sus entregables, lecciones aprendidas y conclusiones.

5.1 Objetivo # 1: Estudiar la situación actual del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas. Este objetivo comprende dos entregables, el informe de entorno y del intorno. A continuación se detallan cada uno de ellos:

Entregables:

5.1.1 Informe de Entorno: en esta fase se identificó la situación actual de la organización, mediante la elaboración del informe de entorno, el cual comprendió las siguientes variables de estudio: Clientes, Proveedores, Competidores y Entes Regulatorios. Toda la información presentada fue validada por los involucrados de COI mediante entrevistas y reuniones con los empleados durante la recolección de información. A continuación se detalla cada una de estas variables:

- **Clientes:** brinda sus servicios a la población adulta e infantil de Playa Grande, Catia La Mar y el resto de las parroquias del Estado Vargas; básicamente población urbana por estar ubicado en la urbanización de Playa Grande, Avenida principal. COI recibe diariamente pacientes de todas las clases sociales y con necesidades salud odontológica muy diversas. La atención en el establecimiento es personal, continua, completa e integrada a cada uno de los pacientes que asisten a consultas.
- **Proveedores:** Actualmente, COI cuenta con diversos proveedores/dentales que le suministran sus materiales e insumos, estos básicamente son: Capsula Dental, Kikita Dental y Dental Click.

- **Competidores:** Existen 3 consultorios odontológicos en la zona de Playa Grande y las adyacencias de Catia la Mar, que solo ofrecen consultas en áreas determinadas como odontología general y ortodoncia. Existe un centro similar a COI conocido en la zona como “Premier”.
- **Entes Regulatorios:** COI se rige actualmente por el SENIAT, Ley de Costo y Precios Justos y el Ministerio del trabajo.

5.1.2 Informe de Intorno: seguidamente se procedió a realizar el estudio del intorno y los procesos de servicio (variable de estudio) que se llevan a cabo dentro de la organización. A continuación se detallan los aspectos relacionados a esta variable y a la operatividad del centro:

- **Procesos de Servicio/ Operatividad y Especialidades**

La atención en COI es personal, continúa, completa e integrada. Se ofrece odontología general y especializada incluyendo odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación bucal y estética, endodoncia, periodoncia y cirugía bucal. También se cuenta con el área de radiología, donde se producen imágenes radiológicas de alta calidad técnica de los dientes y el resto de las estructuras maxilofaciales y diagnóstico. En la figura 12 se muestran los servicios y operatividad de COI.

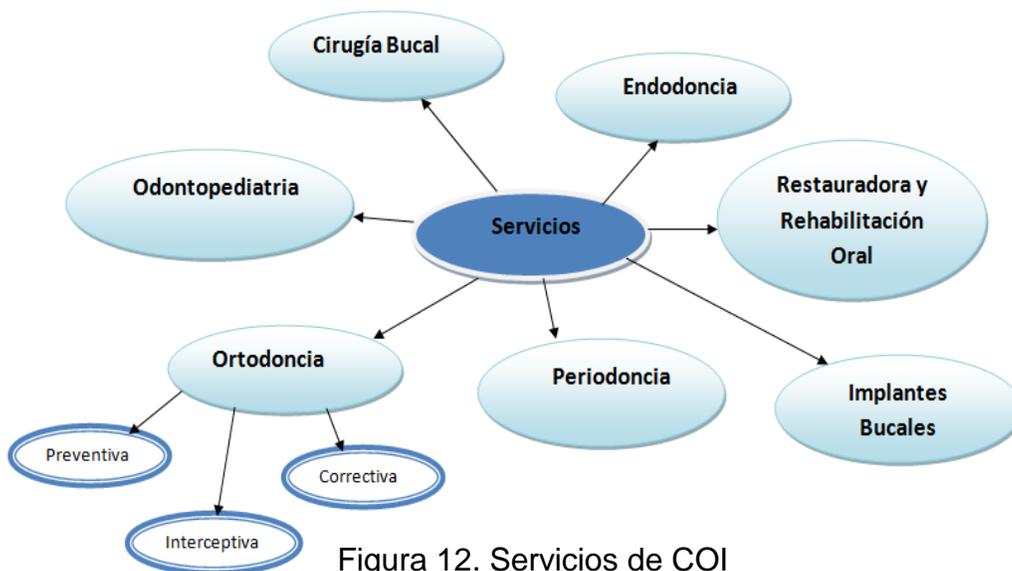


Figura 12. Servicios de COI
Fuente: COI (2015)

A continuación, se muestra el flujograma de servicios y procesos de la organización (Figura 13).

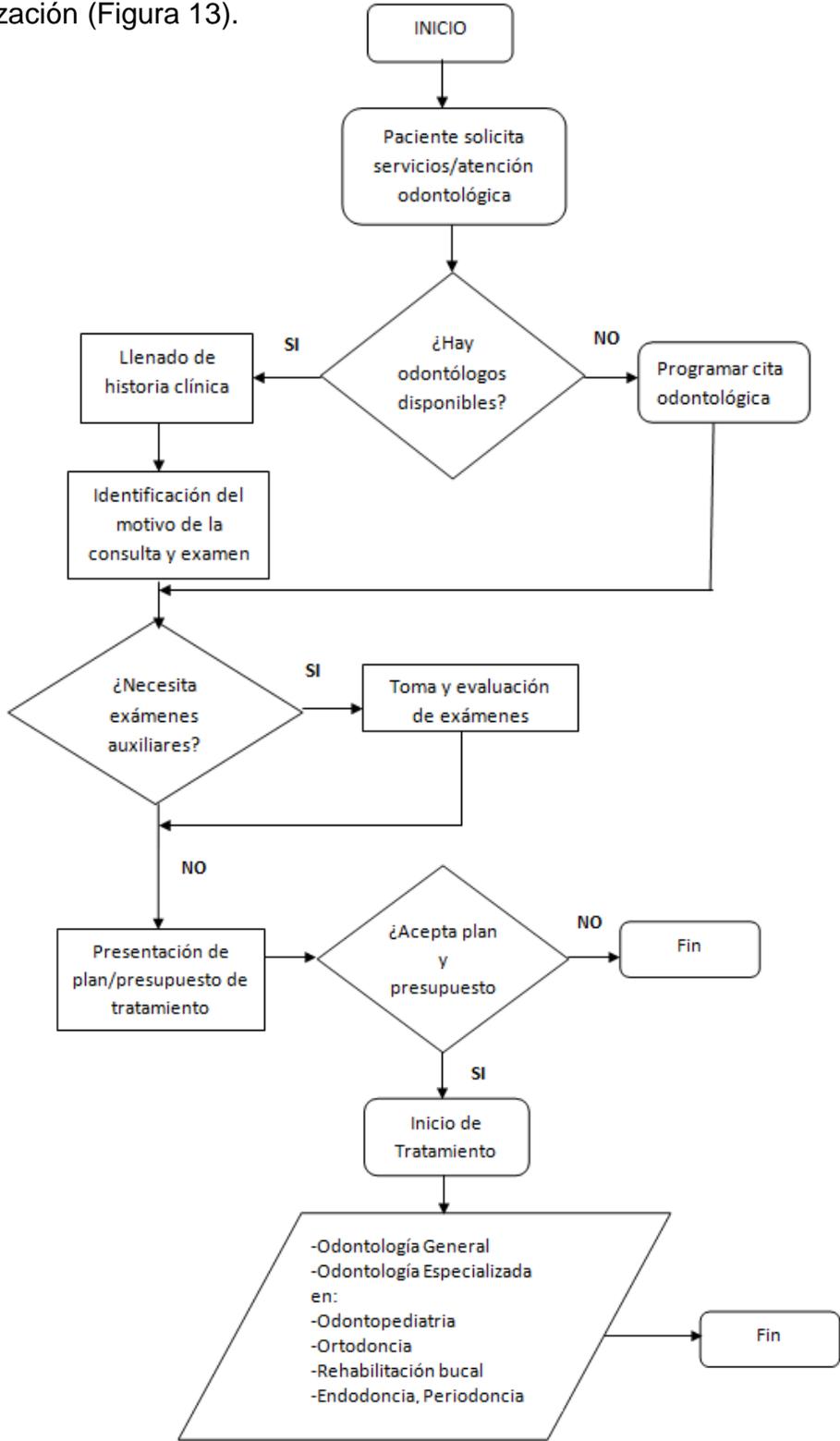


Figura 13. Flujograma de Servicios de COI
Fuente: COI (2015)

Seguidamente, se describen las especialidades odontológicas ofrecidas y los protocolos de atención de las mismas:

- **Odontopediatría:** Esta especialidad de la odontología basa su tratamiento hacia la prevención, y control de los problemas dentales y bucofaciales del niño desde su nacimiento hasta la adolescencia. Se enfoca en prevenir caries dentales y enfermedades de las encías, así como también traumatismos y mal posiciones dentarias con el uso de ortodoncia preventiva y ortopedia maxilar aplicadas en edades tempranas.

De igual forma, se ofrece atención ambulatoria a niños con necesidades especiales, tales como: discapacidad física, intelectual o emocional (de leve a moderada). Esta área, busca brindarle al niño una atención óptima, de manera tal que la visita odontológica sea una experiencia agradable que le permita al paciente crecer con una idea positiva de la odontología y cuidado de su boca; con el fin de cuidar su propia salud dentaria y ver al profesional como un ente con sensibilidad, que busca su bienestar físico y emocional.

- **Ortodoncia:** es la ciencia que permite mover dientes y maxilares a su posición correcta, desde el punto de vista estético y funcional. Su principal objetivo es la creación de salud bucal, a través del control activo del crecimiento de la cara, especialmente de los maxilares, así como de la erupción y disposición de los dientes y, de forma muy especial, de todas las funciones masticatorias y de deglución. En COI se ofrecen tres tipos de ortodoncia:

1. Ortodoncia Preventiva: se evita algún problema bucal, como por ejemplo la colocación de un mantenedor de espacio para prevenir que se cierre el “espacio” de un diente permanente cuando se pierde la pieza temporal que lo precede, prematuramente.

2. Ortodoncia Interceptiva: como su nombre lo indica, se refiere a interceptar un problema ya establecido, como por ejemplo corregir una mordida cruzada en dentición mixta, eliminar un hábito como succión del dedo pulgar. Las

edades en las cuales se implementan tanto la ortodoncia preventiva como la interceptiva son generalmente tempranas entre los 5 y 9 años, cuando todavía están presentes los dientes primarios o en la dentición mixta, combinación de dentición primaria y permanente.

3. Ortodoncia Correctiva: engloba todos los tratamientos de la dentición definitiva, generalmente se realiza con aparatología fija en ambos arcos dentarios (brackets y arcos).

4. Aparatos Estéticos o de Cerámica: es una alternativa de tratamiento ofrecida, que se tiene frente a la necesidad de colocar brackets cerámicos, es decir, blancos, porque mejoran la estética del paciente adulto durante el tiempo del tratamiento, ya que simulan el color natural del diente.

- **Cirugía Bucal:** se encarga del diagnóstico y del tratamiento quirúrgico de enfermedades, traumas y defectos, tanto en su aspecto funcional como estético, de los tejidos blandos y duros de la región bucal y máxilofacial.
- **Periodoncia:** estudia la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan los tejidos que dan soporte a los órganos dentarios o a las estructuras que las sustituyen y el mantenimiento de la salud, función y estética de estas estructuras y tejidos. Las principales condiciones que trata son la periodontitis y gingivitis.
- **Endodoncia:** se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad y/o lesiones de la pulpa dental.
- **Restauradora y Rehabilitación oral:** se encarga del diagnóstico, planificación, rehabilitación y mantenimiento de la función masticatoria, comodidad, apariencia estética y salud bucal del paciente mediante la restauración de los dientes naturales y/o el reemplazo de los dientes perdidos mediante sustitutos artificiales como prótesis fija o removibles, parciales o completas.

- **Implantes Bucales:** están diseñados para funcionar como una base artificial en el reemplazo de los dientes perdidos. Estos dientes o dentaduras tienen un aspecto real y funcional como los dientes naturales. La persona que ha perdido alguno o varios dientes, por una u otra causa, tienen ahora la posibilidad de volver a poseer una dentadura estética y funcional que le permitirá sonreír con confianza y comer prácticamente todos los alimentos.

Hallazgos:

- Los informes de interno y entorno, demuestran la calidad técnica y profesional del COI.
- Se estudiaron con claridad las variables involucradas en el ambiente laboral y cotidiano de la operatividad de la organización.
- Los servicios ofrecidos varían de acuerdo a las necesidades y disposición de los pacientes.

5.2 Objetivo # 2: Definir el direccionamiento estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande

5.2.1 Cadena de Valor: en esta fase se realizó el análisis y la estructura de la cadena de valor con el fin de identificar las actividades primarias y secundarias de la organización, así como también las funciones y proceso de negocio. Las actividades primarias de COI se distribuyen en cinco (5) grandes rangos y estos a su vez en servicios/procesos.

En el área de admisión, básicamente se encuentran los servicios de gestión de pacientes, la documentación clínica y la atención personalizada. En el área de urgencias, se encuentran los triajes, estabilización, diagnóstico y tratamiento. Así mismo, se tienen los diversos servicios para el resto de las actividades primarias: Logística Externa, Servicios médicos y servicios especializados.

Dentro de las actividades de soporte se encuentran el área de dirección con actividades como el plan general, plan estratégico y el presupuesto. Las

actividades relacionadas con recursos humanos, se refiere a las contrataciones, nominas y formación de los empleados. Los servicios generales que ofrecen las actividades de limpieza, almacenamiento y mantenimiento de la empresa, y finalmente los desarrollos tecnológicos, que comprenden tareas como las comunicaciones, sistemas de información, y hardware y software.

A continuación en la figura 14, se muestra a detalle la cadena de valor desarrollada durante la investigación.

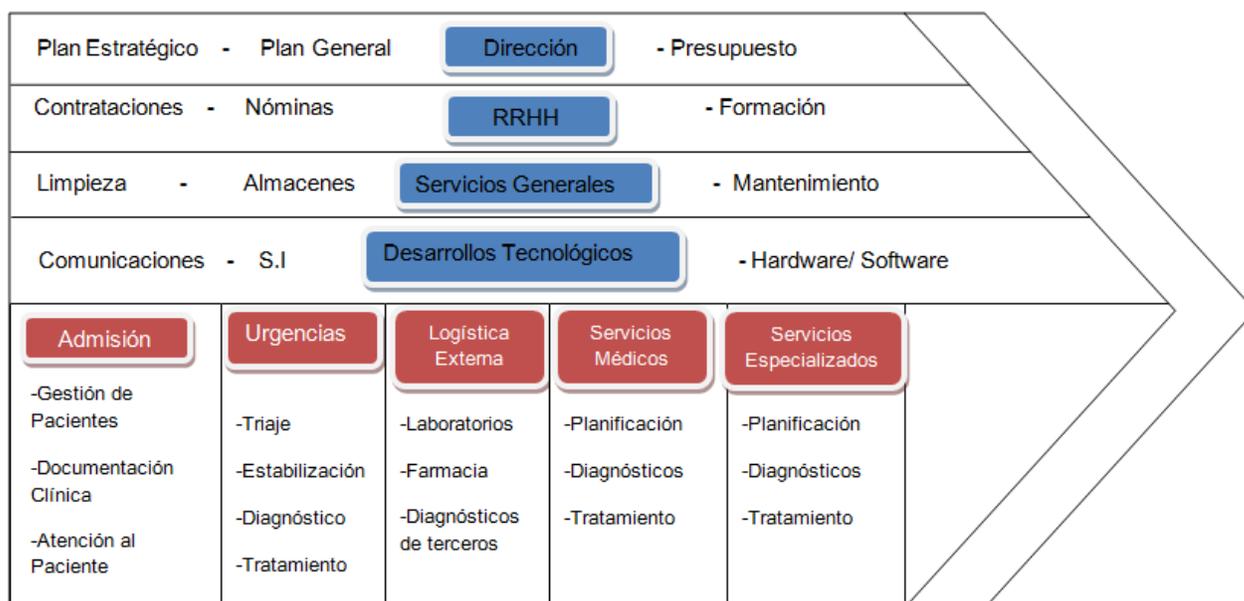


Figura 14. Cadena de Valor de COI

Fuente: Adaptado de Porter (1985)

5.2.2 Análisis PEST: en esta fase se realizó el análisis PEST. Este estudio se obtuvo sobre los 4 factores macro ambientales correspondientes y su relación e influencia sobre COI; Factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos. Los factores económicos sin duda alguna tienen gran influencia sobre la evolución del sector salud y específicamente en el área odontológica. Estos factores económicos son influyentes en el entorno de la sociedad, y su impacto, por ejemplo la inflación venezolana, el control cambiario, la importación de los insumos, el empleo y la demanda de servicios.

Los factores tecnológicos mejoran la forma en la que se producen y se ofrecen los servicios a los pacientes. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y optimizar los servicios ofrecidos en COI. Dentro de estos factores se tienen: las innovaciones técnicas y tecnológicas, los servicios de internet y los sistemas de control y seguimiento de citas.

Los procesos políticos y la legislación de cada país influyen las regulaciones del entorno de COI. Estos factores pueden beneficiar o perjudicar el sector odontológico con respecto a estos factores: cambios políticos, protección del consumidor y legislaciones. Finalmente, los factores sociales influyen sobre el aumento/disminución de la demografía, distribución geográfica, entre otros. Estos factores se pueden clasificar de la siguiente manera: nivel de riqueza, nuevos estilos de vida, movimientos migratorios e incremento de la población.

A continuación, en la tabla 5 se detalla el análisis PEST realizado:

Tabla 5. Análisis PEST de COI

Factores Económicos	Factores Tecnológicos	Factores Políticos	Factores Sociales
-Inflación -Control Cambiario -Importación de los insumos -Empleo -Demanda	-Innovaciones Técnicas y Tecnológicas -Servicios de Internet -Sistemas de Control y Seguimiento de Citas	-Cambios Políticos -Protección del Consumidor -Legislaciones	-Nivel de Riqueza -Nuevos estilos de vida -Movimientos migratorios -Incremento de la Población

Fuente: Adaptado Sulser (2004)

5.2.3 Cinco Fuerzas de Porter: se procedió a aplicar el método de análisis de las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de formular estrategias en función de la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación

de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores. Esto se realizó mediante el instrumento planteado por Porter en el año 1985.

A continuación se detallan cinco tablas (tablas 6 – tabla 10) con el diseño propuesto para cada una de las fuerzas de Porter.

Tabla 6. El poder de negociación de los proveedores

Esta tabla muestra los insumos necesarios, los posibles proveedores para cada uno de ellos y la manera que se puede lograr una maximización de la negociación entre los proveedores.

Principales insumos necesarios para el negocio.	Posibles proveedores.	¿Cómo se puede trabajar con este proveedor para maximizar su poder de negociación?
Anestesia, insumos desechables (guantes, tapabocas, gorros), fresas	Capsula Dental	-Cancelando a tiempo -Comprando insumos al mayor -Comprar con anticipación
Anestesia infantil, insumos desechables (bandejas, ligas, jeringas infantiles).	Kikita Dental	-Cancelando a tiempo -Comprando insumos al mayor -Comprar con anticipación
Insumos desechables (jeringas, algodón.)	Dental Click	-Cancelando a tiempo -Comprando insumos al mayor -Comprar con anticipación

Tabla 7. Amenaza de sustitutos

En esta tabla se muestran los posibles sustitutos de COI, la diferencia con los servicios y productos, y cuán fácil es para los clientes seleccionar esos servicios suplementarios

Posibles sustitutos que el cliente podría utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente para considerar esta alternativa?	¿Cómo se puede diferenciar sus productos o construir la lealtad del cliente para gestionar la amenaza de sustitutos?
Consultorios con Calidad y servicios Sustitutos/moderado	Fácil debido a bajos costos	Mayor calidad de servicio, profesionalismo e integridad.

Tabla 8. El poder de negociación de los compradores

En esta tabla # 8 se muestran los clientes que acceden a COI, que servicios o alternativas seleccionarán para contar con su producto a la medida, y de que manera se puede mantener un nivel de lealtad adecuado para negociar con los clientes/compradores.

Enumerar los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Cuáles alternativas podrían tener estos clientes para tener su producto?	¿Cómo se puede construir la lealtad para su producto o servicio para reducir el poder de negociación del cliente?
Pacientes Adultos	Servicios a la medida. Odontología General, Integral, continua, ortodoncia	-Ofreciendo calidad, puntualidad y profesionalismo
Pacientes Infantiles	Servicios a la medida. Odontología General, Integral, odontopediatría.	-Ofreciendo calidad, puntualidad y profesionalismo
Pacientes en Emergencia	Servicios ambulatorios y de emergencia	-Ofreciendo calidad, puntualidad y profesionalismo
Pacientes con Discapacidades	Atención especializada a pacientes con necesidades especiales, discapacidades físicas, intelectuales o emocionales.	-Ofreciendo calidad, puntualidad y profesionalismo

Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes

En la siguiente tabla 9, se muestra el impacto de los competidores del mercado considerados como nuevos entrantes y sus efectos sobre la organización:

1. ¿Cómo un nuevo entrante afectaría su negocio?	-Disminuyendo la demanda de pacientes -Se incrementaría la oferta del mercado -Servicios ofrecidos similares por los nuevos entrantes.
2. ¿Qué harían sus competidores si hay un nuevo entrante en su mercado?	-Ofrecerían más y mejores servicios para mantener su reputación/calidad en el mercado
3. ¿Cómo va a responder ante un nuevo competidor?	-Ofreciendo más servicios/productos de calidad -Ofrecer atención especializada a la medida de los pacientes

Tabla 10. La rivalidad entre los competidores

En la tabla 10, Porter propone identificar la rivalidad que existe entre los diferentes competidores del mercado, así como el conocimiento del negocio y de las estrategias que utilizan. Todo esto con el fin de medir el impacto sobre la empresa.

Principales competidores	¿Qué negocio y estrategias de crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo va a afectar a la competencia su negocio?	¿Qué medidas va a tomar como respuesta a las acciones de sus competidores?
Premier	-Ofrece atención especializada -Ofrece precios competitivos	-Disminuyendo la demanda de pacientes de COI	-Ofrecer calidad integral en los servicios bucales a precios competitivos
Consultorio A	-Ofrece bajos precios -Calidad moderada	-Preferencia de precios bajos y una calidad moderada	-Ofrecer calidad integral en los servicios bucales a precios competitivos
Consultorio B	-Ofrece bajos precios -Calidad moderada	-Preferencia de precios bajos y una calidad moderada	-Ofrecer calidad integral en los servicios bucales a precios competitivos
Consultorio C	-Ofrece bajos precios -Calidad moderada	-Preferencia de precios bajos y una calidad moderada	-Ofrecer calidad integral en los servicios bucales a precios competitivos

5.2.4. 7-S Mckinsey: se realizó el análisis por medio del método de las 7-S de Mckinsey, el cual se basó en la identificación de las 7 habilidades únicas que debe tener la organización. Este estudio se llevó a cabo directamente recopilando información con el personal involucrado:

1. Estrategia (Strategy). ¿Hay un plan estratégico definido que oriente hacia dónde ir y cómo llegar?

- El Centro Odontológico no cuenta con un diagnóstico estratégico definido. El centro opera bajo criterios informales e intuitivos, trabajando de acuerdo a las oportunidades que se presenten en el entorno sin medir el nivel de riesgo que trae consigo cualquier decisión.

- En este sentido, resulta claro que no se generan estrategias formales que enmarquen el direccionamiento estratégico de la organización, es decir, a dónde se quiere llegar y cuáles serán los medios, recursos y herramientas a utilizar para ello.

2. Estructura (Structure). ¿Existe una estructura organizacional bien definida? ¿Está en concordancia con la estrategia?

- Actualmente existe una estructura organizacional; sin embargo el recurso humano no tiene conocimiento completo de las funciones correspondientes al cargo que ocupa, muchas veces una persona realiza actividades fuera de las que les corresponden sobrecargando su trabajo y olvidando la escala de prioridades.

3. Sistemas (Systems). ¿Existen procedimientos, formales o informales, para la realización de las diferentes actividades? ¿Son debidamente utilizados? ¿Resultan funcionales?

- COI no cuenta con procedimientos formales para la realización de las actividades y funciones. Sus procedimientos son informales y en muchos casos no son debidamente utilizados por lo que no resultan eficaces y funcionales.
- En cuanto a la publicidad y mercadeo, COI si cuenta con estrategias destinadas a cautivar nuevos clientes, la divulgación de los servicios de la empresa se realiza por medio de canales de comunicación como la radio y publicidades impresas (prensa, revistas, directorios web).

4. Estilo (Style). ¿Cuál es el estilo de gerencia?

- La gerencia de COI conserva excelente relación con todo el equipo de trabajo, la comunicación es bidireccional, lo cual ha fomentado un clima organizacional armónico fundamentado en la confianza existente en el trabajo que cada uno de los diversos profesionales realiza. De manera general, se puede calificar el estilo gerencial como democrático-participativo, debido a que en la toma de decisiones prevalece la opinión en los empleados.

- 5. Capacidades (Skills). ¿Está el personal adecuadamente preparado? ¿Posee las destrezas necesarias?**
- El recurso humano es el activo más valioso de la organización, éste se encuentra adecuadamente preparado para las actividades que debe desempeñar. No obstante, si en ocasiones algún miembro del equipo expone carencia de ciertos conocimientos o habilidades, son atacadas con ayudas oportunas de profesionales expertos en el área.
- 6. Cuadros Jerárquicos (Staff). ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos? ¿Se encuentra gente joven o mayor en puestos de mando?**
- En su mayoría el recurso humano está conformado por gente joven ampliamente capacitada y dispuesta a obtener nuevos conocimientos. Son personas altamente calificadas con experiencia y preparación de gran nivel.
- 7. Objetivos de orden superior (Superordinate goals). ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionado a quienes constituyen la organización?**
- La principal aspiración en común de los miembros del centro es mantenerse en el mercado buscando oportunidades en el exterior que les permitan aumentar sus ventajas competitivas. A pesar de esto, existen numerosos criterios que no se han logrado unificar por la falta de formalidad en la coordinación de estrategias.

A continuación, se muestra la figura 15, representativa del modelo de las 7 'S de McKinsey, en el que se observa la interconexión y relación entre sí de los 7 factores. Este modelo representa la situación interna de COI. 3 de ellas son "soft (blandas)" (recursos humanos, estilos de conducción y cultura de la organización). 3 de ellas son más "hard (duras)" (Sistemas de información que dicha empresa posee, la estructura organizativa y sus estrategias), y por último, la variable integradora, que es el conjunto de habilidades diferenciales de COI.

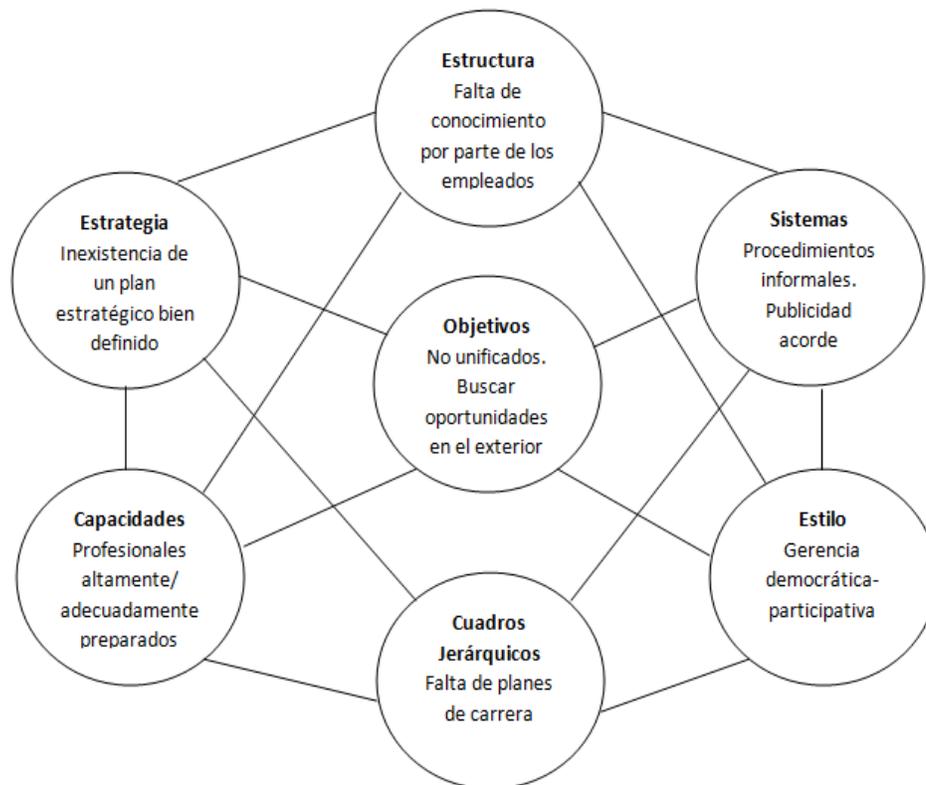


Figura 15. Modelo de las 7 “S” de McKinsey
Fuente: Adaptado de McKinsey (1980)

5.2.5 Entregable: Informe de Dirección Estratégica

FODA usando el análisis CAME: A continuación, se realizó el análisis FODA basado en las directrices de CAME. CAME son las siglas de las palabras Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar.

Este análisis sugiere qué debemos hacer con los ítems de cada apartado del FODA, correlacionando una a una las cuatro secciones principales con las cuatro acciones que propone. Por tanto, a las DEBILIDADES, responderemos con acciones que las corrijan (Corregir). Las FORTALEZAS, es claro que conviene mantenerlas (Mantener), o incluso mejorarlas. Las AMENAZAS deben ser afrontadas (Afrontar) para solucionarlas y, las OPORTUNIDADES inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (Explotar).

A continuación en las tablas 11, 12, 13 y 14 se muestran cada uno de los elementos de FODA:

Tabla 11. Fortalezas de COI

En la tabla 11 se detallan las fortalezas externas e internas de COI, así como también se refleja el nivel de prioridad, su reacción e impacto, y qué actividades deben seguir realizando

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
Externas -Instalaciones adecuadas	Alta	Rápida	Potenciar y mantener instalaciones acordes para los pacientes
-Ubicación estratégica en zona urbana	Alta	Rápida	Potenciar el anuncio y publicidad en la zonas adyacentes
Internas -Precios competitivos	Alta	Rápido	Potenciar y mantener precios competitivos. Realizar ofertas y paquetes de descuentos.
-Profesionales altamente capacitados	Alta	Rápido	Incentivar las capacitaciones y estudios profesionales de los empleados

Tabla 12. Oportunidades de COI

En la tabla 12 se muestran las oportunidades de la empresa, como se pueden explotar, así como el interés y el aporte presentado por las mismas a las estrategias de la organización.

Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
Externas -Cercanía a zona empresarial y turística	Alto	Alta	Revisar líneas de negocio compatibles
-Cercanía a colegios e institutos educativos	Alto	Alta	Revisar líneas de negocio compatibles
Internas -Crecimiento del Centro Odontológico	Alto	Alta	Estudiar posibilidades económicas y de ubicación
-Posibilidades de expansión al exterior	Alto	Alta	Estudiar posibilidades económicas y de ubicación

Tabla 13. Debilidades de COI

En la tabla 13 que se muestra a continuación, se identifican las debilidades de la organización, tanto internas como externas, su nivel de importancia, y la solución y corrección de la misma. Esta información fue recolectada desde la fuente primaria y secundaria del objeto de estudio.

Debilidades	Importancia	Solución	Corregir
Externas -Precio de venta superior a competidores	Baja	Fácil	Importancia baja. No se hará nada por ahora, se revisará el proceso de compra para intentar reducir costos
Internas -Poca cantidad de unidades de atención	Alta	Difícil	Importancia alta. Difícil adquisición de unidades debido a costos y problemas de importación
-Falta de página web	Alta	Fácil	Importancia Alta. Sin embargo, existen otros medios de publicidad y comunicación.
-Afiliación con seguros médicos	Alta	Difícil	Importancia Alta. Proceso de afiliación y cobranza muy engorroso.

Tabla 14. Amenazas de COI

Para finalizar el análisis FODA, la tabla 14 muestra las amenazas de COI evaluadas en el mercado competitivo, que tan probable es su ocurrencia, qué medidas se deben tomar para afrontar el impacto de esas amenazas

Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
Externas -Incremento de precios de los proveedores	Alta	Si	Controlar precios de venta y operación
-Escasez de insumos	Alta	Si	Revisar diversos proveedores
-Control cambiario/de importación	Alta	Si	Revisar posibilidades de importación de proveedores
Internas -Rotación de personal	Alta	Si	Ofrecer mejoras y condiciones salariales

Hallazgos:

- Se definió el direccionamiento estratégico de COI mediante diversas herramientas diseñadas para tal fin.
- La cadena de valor permitió definir las actividades primarias y secundarias involucradas en la operatividad y funcionamiento del centro odontológico.
- Se realizó el análisis PEST para identificar los factores involucrados en el entorno del objeto de estudio.
- Se estudiaron y analizaron las 5 fuerzas influyentes en el entorno de COI.
- Se desarrollo y analizó el modelo de la 7'S de Mckinsey con el fin de estudiar los elementos internos y externos influyentes.
- Se realizó el análisis FODA aplicable al objeto de estudio según el análisis CAME (Corregir, Mantener, Afrontar y Explotar).

5.3 Objetivo # 3: Diseñar la propuesta del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.

El diseño de la propuesta se basó en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos y las herramientas propuestas para tal fin, en este objetivo se utilizó el Cuadro de Mando Integral.

5.3.1 Entregable: Informe de Propuesta de Plan Estratégico

- 1. Elaboración de Misión, visión, valores y objetivos estratégicos:** se procedió a elaborar los elementos básicos faltantes del plan estratégico y de la estructura de la organización. El Centro Odontológico ya cuenta con misión, visión y valores, por lo que se procedió a validar y revisar esa información, y posteriormente desarrollar los objetivos estratégicos.

Es importante destacar que las estrategias fueron analizadas con todos los involucrados, y que toda la recolección de los datos fue secuencial durante todo el desarrollo del proyecto.

Objetivos Estratégicos:

1. Ofrecer una constante mejora en los servicios, aplicando herramientas de gestión, Marketing y Tecnología en Odontología, para generar valor a nuestros afiliados y pacientes.
2. Incrementar (aumentar) los servicios odontológicos integrales con crecimiento regional y nacional con apoyo en el desarrollo tecnológico y en la excelencia de gestión de calidad.
3. Acciones orientadas a la satisfacción permanente de los afiliados y pacientes basados en la confianza mutua y asegurar el éxito en mejorar la salud bucal.
4. Estudiar posibilidades económicas y de ubicación en el mercado. Revisar líneas de negocio compatibles. Ofrecer mejoras y condiciones salariales
5. Revisar posibilidades de importación de proveedores. Revisar diversos proveedores nacionales. Controlar precios de venta y operación.

5.3.2 Diseño del Cuadro de Mando Integral: se aplicó la metodología o técnica de gestión que consistió en transformar las estrategias en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, mejor conocida como Cuadro de Mando Integral (figura 16).

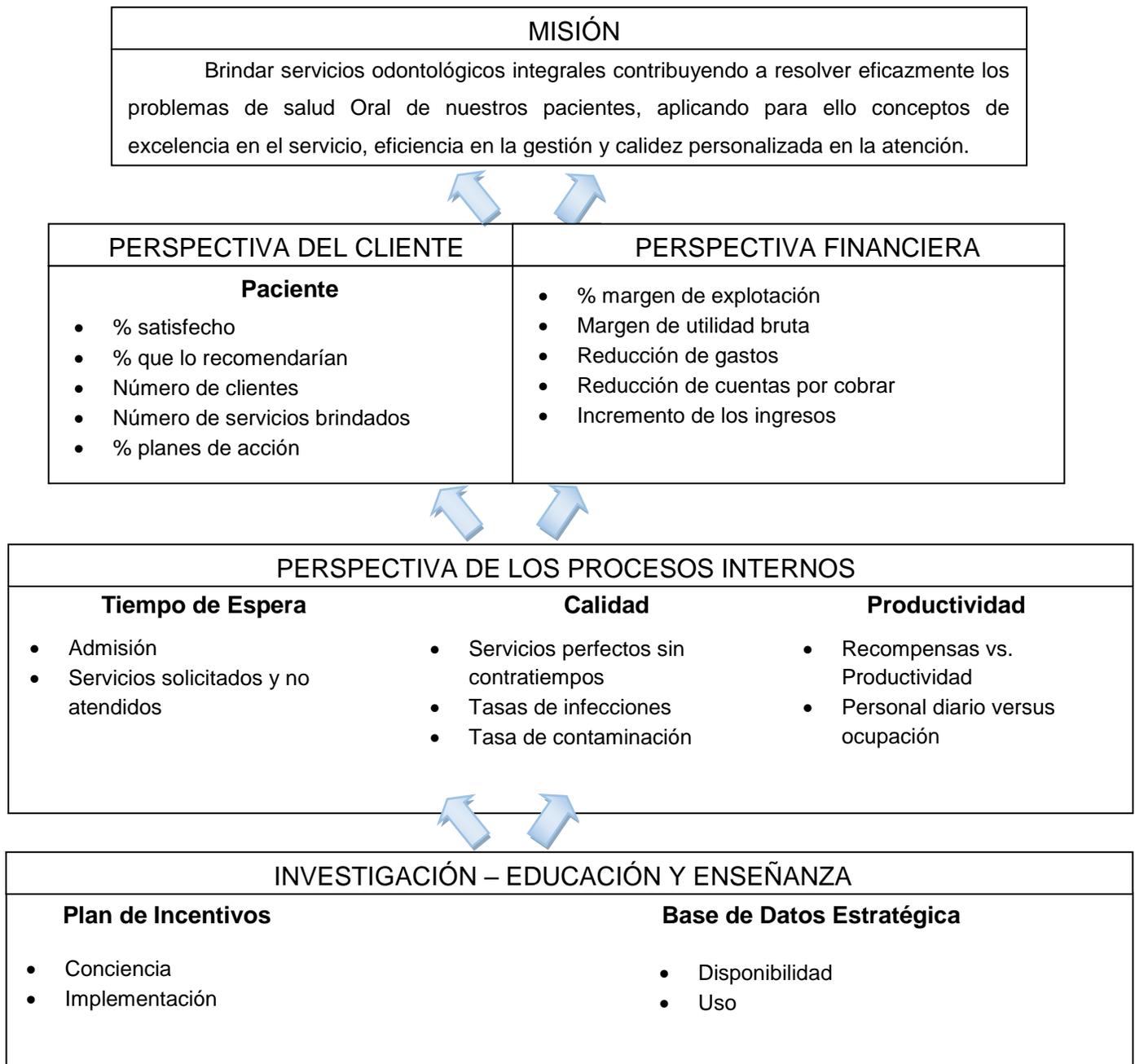


Figura 16. Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Adaptado de Baraybar (2011)

En las siguientes tablas 15, 16, 17 y 18, se especifican los indicadores, el encargado del proceso de medición, el encargado de suministrar la información y la frecuencia de medición, provenientes del Cuadro de Mando Integral (figura 16).

Tabla 15. Perspectivas del Cliente

Perspectiva del Cliente (Paciente)			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
% Satisfecho	Odontólogos/Pacientes/ Gerencia general	Pacientes/ Odontólogos	Trimestral
% que lo recomendarían	Pacientes /Odontólogos	Pacientes	Trimestral
Número de clientes	Pacientes / Gerencia General de COI	Pacientes/ Odontólogos	Trimestral
Numero de servicios brindados	Pacientes / Gerencia General de COI	Pacientes/ Gerencia general	Mensual
% planes de acción	Gerencia General	Odontólogos/ profesionales	Semestral

Tabla 16. Perspectivas Financiera

Perspectiva Financiera			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
% margen de explotación	Administración de COI/Gerencia General	Contadores Internos y Externos	Trimestral
Margen de utilidad bruta	Administración de COI/Gerencia General	Contadores Internos y Externos	Trimestral
Reducción de Gastos	Administración de COI/Gerencia General	Contadores Internos y Externos	Trimestral

Reducción de cuentas por cobrar	Administración de COI/Gerencia General	Contadores Internos y Externos	Trimestral
Incremento de los ingresos	Administración de COI/Gerencia General	Contadores Internos y Externos	Trimestral

Tabla 17. Perspectiva de los Procesos Internos

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
TIEMPO DE ESPERA			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
Admisión	Odontólogos/Gerencia General	Pacientes/odontólogos	Trimestral
Servicios solicitados y no atendidos	Odontólogos/Gerencia General	Pacientes/odontólogos	Trimestral
CALIDAD			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
Servicios perfectos sin contratiempos	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
Tasas de infecciones	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
Tasa de contaminación	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
PRODUCTIVIDAD			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
Recompensas vs. productividad	Gerencia General	Odontólogos	Mensual
Personal diario versus ocupación	Gerencia General	Odontólogos	Diario

Tabla 18. Perspectiva de Investigación, educación y enseñanza

PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN/ EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA			
PLAN DE INCENTIVOS			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
Conciencia	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
Implementación	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
BASE DE DATOS ESTRATÉGICA			
Indicadores	Encargado de medir	Encargado de suministrar la información	Frecuencia de medición
Disponibilidad	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral
Uso	Gerencia General	Odontólogos	Trimestral

Hallazgos:

- Se estructuró el Informe de Propuesta de Plan Estratégico correspondiente al desarrollo del tercer objetivo específico de la investigación.
- Se desarrollaron los objetivos estratégicos provenientes del análisis FODA realizado previamente en el cumplimiento del objetivo número 2.
- Se diseñó el Cuadro de Mando Integral con el fin de transformar las estrategias en objetivos operativos medibles.

5.4 Objetivo # 4: Elaborar el Proyecto del Plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas que oriente y coordine la funcionalidad de la organización.

5.4.1 Alineación del BSC: se alineó y concretó el cuadro de mando integral obtenido en la fase anterior (Cumplimiento del objetivo # 3). La alineación del Cuadro de Mando Integral se realizó según los graficas del libro *Balanced Scorecard Institute* recientemente publicado, El Camino Instituto: Planificación Estratégica, Simplificar y Gestión con el *Balanced Scorecard*. Este gráfico

muestra como se alinean los empleados con el resto de la organización en un proceso de cascada (figura 17).



Figura 17. BSC COI Playa Grande

Fuente: *Balanced Scorecard Institute*, El Camino Instituto: Planificación Estratégica, Simplificar y Gestión con el *Balanced Scorecard*.

Las metas planteadas para cada uno de los niveles que se muestran a continuación, fueron analizadas y evaluadas con todos los involucrados, con el fin de establecer metas realizables con la situación actual del país, y alcanzables en el tiempo estimado para ello.

En las siguientes tablas 19, 20 y 21 respectivamente, se muestran los objetivos, indicadores y metas para las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos.

Tabla 19. Nivel 1. Organización: Perspectiva Financiera

OBJETIVOS		INDICADORES	META
Perspectiva Financiera	Rentabilidad	Valor de mercado	30%
	Aumentar ingresos	Ingresos por pacientes	20%
	Disminuir costos	Costos varios	5%

Tabla 20. Nivel 2. Departamentos, Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo: Perspectiva del Cliente

OBJETIVOS		INDICADORES	META
Perspectiva del Cliente	Atraer y retener más pacientes	Porcentaje de clientes nuevos.	# 1
	Servicios puntuales	Clasificación dada por los pacientes	# 1
	Precios más competitivos	Número de Clientes	70%

Tabla 21. Nivel 2. Departamentos, Unidades de Negocio y Unidades de Apoyo: Perspectiva de los Procesos Internos

OBJETIVOS		INDICADORES	META
Perspectiva del Proceso Interno	Admisión	Porcentaje de pacientes admitidos	20%
	Calidad en el Servicio	Tasas de contaminación e infecciones	0%
	Productividad	Tasa de Ociosidad	5%

5.4.2 Desarrollo de Implementación: en esta etapa se desarrolló la propuesta del plan estratégico que incluye los pasos a seguir y las herramientas estratégicas para mejorar los procesos llevados a cabo dentro de la organización. Este plan de implementación está conformado por 18 secciones.

PLAN DE NEGOCIO ESTRATÉGICO

para

Centro Odontológico Integral Playa Grande

para el periodo

Marzo 2016 a Marzo 2019

Aprobado por: Félix David Ornes Rodríguez. Director General - Marzo 2016

Tabla de Contenido

Secciones

- 1.** Enfoque estratégico
- 2.** El negocio
- 3.** Análisis de mercado
- 4.** Productos
- 5.** Marketing
- 6.** Investigación y desarrollo
- 7.** Producción y entrega
- 8.** Cadenas de Suministro
- 9.** Sistemas de Negocios y Procesos
- 10.** Interesados, relaciones y Alianzas
- 11.** Organización y Gestión
- 12.** Impactos Ambientales y Sociales
- 13.** Factores de Riesgo y Cumplimiento de Normativas
- 14.** Gobierno Corporativo
- 15.** Finanzas
- 16.** Aplicación de fondos de inversión
- 17.** Plan de Acción estratégica
- 18.** Plan de Mejora

Resumen

El Centro Odontológico Integral Playa Grande, en sintonía con su crecimiento y mejoramiento organizacional se encuentra en proceso de estructuración estratégica de su plan anual de funcionamiento.

El plan estratégico empresarial es el modelo e instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de la actualidad. Desarrollar una planeación estratégica genera beneficios relacionados con la capacidad de realizar una dirección más eficiente, con la liberación de recursos humanos y materiales, lo cual redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Además contribuye a mejorar los niveles de productividad y rentabilidad con la unificación de esfuerzos y expectativas colectivas.

A continuación se muestra el plan estratégico elaborado para el periodo de tiempo Marzo 2016 – Marzo 2019.

SECCIÓN 1

ENFOQUE ESTRATÉGICO

El objetivo de este Plan

El objetivo de la elaboración de este plan estratégico es ofrecer un direccionamiento y articulación en la gestión a corto, mediano y largo plazo del Centro Odontológico Playa Grande, con el fin de impulsar estrategias y establecer un sistema de gestión de las mismas, que permita a la organización crecer y consolidarse dentro del mercado local y nacional.

Nuestra misión

Brindar servicios odontológicos integrales contribuyendo a resolver eficazmente los problemas de salud Oral de nuestros pacientes, aplicando para ello conceptos de excelencia en el servicio, eficiencia en la gestión y calidez personalizada en la atención.

Competencias del Núcleo Organizativo

- Conducta Profesional, con conocimiento actualizado y comprensión de las amplias cuestiones que afectan a la práctica odontológica.
- Ser competente en una extensa área de habilidades, incluyendo búsqueda, investigación, análisis, solución de problemas, manejo de materiales e instrumental, planificación, comunicación, coordinación y trabajo en equipo, así como comprender su relevancia en la práctica odontológica.
- Ética y Jurisprudencia, con conocimiento y comprensión de las responsabilidades morales y éticas involucradas en la prestación sanitaria individual y comunitaria, así como de las leyes vigentes aplicables a la práctica de la odontología.

- Comunicación y habilidades personales. Ser competente para establecer una comunicación eficaz con los pacientes, familiares y allegados en su caso, así como con el resto de profesionales de la salud involucrados en su atención.
- Promoción de la salud bucal. Ser competente en la consecución del máximo nivel de salud bucal posible a nivel individual y comunitario.
- Pensamiento crítico. Ser competente en adquirir y usar la información de una forma crítica, científica y específica.

Valores organizacionales

- Respeto a los derechos humanos
- Cultura de excelencia académica, calidad de servicio y disposición a la comunidad.
- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda.
- Liderazgo, aprendizaje permanente, capacidad crítica y reflexiva, creatividad, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.
- Compromiso con la ecología

SECCIÓN 2

EL NEGOCIO

El Centro Odontológico Integral Playa Grande fue fundado en el año 2011 con la finalidad de ofrecer atención bucal con una estructura creada especialmente para cubrir las necesidades de los pacientes, a través de planes de tratamientos odontológicos adaptados a las exigencias de dichos pacientes. Fue creada con la misión de brindar sus servicios a la población adulta e infantil de Playa Grande, Catia La Mar y el resto de las parroquias del Estado Vargas; básicamente población urbana por estar ubicado en la urbanización de Playa Grande, Avenida principal.

La atención en el establecimiento es personal, continua, completa e integrada. Se ofrece odontología general y especializada incluyendo odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación bucal y estética, endodoncia, periodoncia y cirugía bucal.

También se cuenta con el área de radiología, donde se producen imágenes radiológicas de alta calidad técnica de los dientes y el resto de las estructuras maxilofaciales y diagnóstico de las mismas.

SECCIÓN 3

ANÁLISIS DE MERCADO

El Centro Odontológico Integral Playa Grande cuenta con muchas oportunidades en el mercado local, que son claves para su funcionamiento y gestión. Así mismo, posee barreras y amenazas que fácilmente son bien manejadas con las fortalezas y oportunidades presentes.

Hay aspectos fundamentales en el macro – medio ambiente que de alguna u otra manera favorecen y perjudican la gestión de COI Playa Grande. Las políticas económicas actuales, han frenado mucho el abastecimiento normal de las actividades. A diferencias de otros factores, como los culturales, la demografía y la tecnología social que han favorecido grandemente el crecimiento económico, social y de salud de la organización.

Las zonas adyacentes han crecido considerablemente en los últimos años, los niveles de rendimiento se han normalizado. El mercado, los clientes y los proveedores han sabido aprovechar las fortalezas y oportunidades, a nivel de sus competidores, productos y servicios para ofrecer los mejores desarrollos y avances en materia de salud a toda la zona urbana, que requiere de la atención integral odontológica con altos niveles y estándares de calidad.

A continuación se describen brevemente los clientes, proveedores y competidores:

- **Clientes:** brinda sus servicios a la población adulta e infantil de Playa Grande, Catia La Mar y el resto de las parroquias del Estado Vargas; básicamente población urbana por estar ubicado en la urbanización de Playa Grande, Avenida principal. COI recibe diariamente pacientes de todas las clases sociales y con necesidades salud odontológica muy diversas. La atención en el establecimiento es personal, continua,

completa e integrada a cada uno de los pacientes que asisten a consultas.

- **Proveedores:**

Actualmente, COI cuenta con diversos proveedores/dentales que le suministran sus materiales e insumos, estos básicamente son: Capsula Dental, Kikita Dental y Dental Click.

- **Competidores:**

Existen 3 consultorios odontológicos en la zona de Playa Grande y las adyacencias de Catia la Mar, que solo ofrecen consultas en áreas determinadas como odontología general y ortodoncia. Existe un centro similar a COI conocido en la zona como "Premier".

SECCIÓN 4

PRODUCTOS

Actualmente, COI Playa Grande ofrece servicios de salud bucal para la población infantil y adulta de la zona urbana de Playa Grande y de la ciudad de Catia la Mar. La atención en el establecimiento es personal, continúa, completa e integrada. Se ofrece odontología general y especializada incluyendo odontopediatría, ortodoncia, rehabilitación bucal y estética, endodoncia, periodoncia y cirugía bucal. También se cuenta con el área de radiología, donde se producen imágenes radiológicas de alta calidad técnica de los dientes y el resto de las estructuras maxilofaciales y diagnóstico de las mismas.

Todos los servicios y productos ofrecidos por COI, deben estar regidos bajo entes regulatorios, así como normas, códigos y estatutos. COI se rige actualmente por el SENIAT, Ley de Costo y Precios Justos y el Ministerio del trabajo. Así mismo, se trabaja siguiendo los lineamientos y enfoques de los códigos de ética de la salud y deontología. Y el colegio de Odontólogos de Venezuela.

SECCIÓN 5

MARKETING

COI cuenta con un buen marketing con sus clientes. Todos los servicios que ofrece son realizados con altos niveles de calidad y profesionalismo. La garantía del servicio prestado es valorada grandemente tanto como por la organización, los clientes y los profesionales.

La distribución de los productos es de acceso rápido y fácil. Todos los pacientes pueden contar con la atención integral y personalizada de los servicios. La promoción de los servicios de cabido en el mercado, y se realiza a través de la comunicación efectiva con el paciente, su interacción y retroalimentación. Una vez finalizado el servicio, se ofrece soporte para la vida útil del tratamiento realizado.

Es importante resaltar, que el cumplimiento de la legislación y las normas son políticas inmersas en la cultura organizacional de los odontólogos y especialistas de la empresa. Todo se enmarca dentro de la tecnología de punta y las mejores prácticas de la odontología, y la salud bucal de la comunidad.

SECCIÓN 6

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

COI aspira desarrollar altos niveles de excelencia en el campo de la investigación, que trascienda la simple generación de conocimientos, promoviendo la búsqueda de soluciones y mejoras a problemas y situaciones de la realidad social y cultural de la región y el país, susceptibles a ser atendidas por esta actividad, a través de la promoción del método científico.

Los Centros de Odontología en todo el mundo están comprometidos con la promoción de la salud bucal por medio del desarrollo de tecnologías avanzadas con los más altos niveles de cuidado y seguridad para el paciente. Se desea impulsar el desarrollo de investigaciones con científicos, clínicos e ingenieros que se dediquen a hacer y validar los descubrimientos científicos, que pueden ser aplicados por medio del uso de instrumentación, diagnósticos y metodologías clínicas avanzadas.

Los esfuerzos de COI en el área de tecnología comprenden productos y tecnologías con eficacia comprobada en la prevención y tratamiento de las enfermedades bucales. Por eso, queremos crear sociedades con todas las comunidades académicas y profesionales del área de la salud bucal.

Invitamos a todos a verificar el nivel de nuestros programas de investigación científica y resultados y esperamos que ellos puedan ayudar a mejorar la salud y la calidad de vida de sus pacientes.

SECCIÓN 7

PRODUCCIÓN Y ENTREGA

- Diseño de Plantas, ubicación, tamaño y sitio de requisitos

COI actualmente cuenta con dos unidades odontológicas, pero se prevé a futuro ampliar la estructura y contar con más unidades, entre ellas un área dispuesta para un quirófano odontológico donde se atiendan todas las cirugías bucales.

COI cuenta además, con un área de imagenología (panorámicas y cefálicas), un cuarto oscuro de revelado y un área de faena.

- Criterios para la selección de contratistas y proveedores- Sistemas de Compras

- Economía
- Marcas de interés
- Disponibilidad para entregar facturas
- Servicios de envío
- Atención rápida-personalizada

- Normas de producción, códigos, reglamentos y requisitos de S & SO que deben cumplirse

Debido al tipo de actividad económica de COI, las normas y códigos deben siempre cumplirse al pie de la letra, hoy y en el futuro. Actualmente, se rigen por la Ley de Ejercicio de Odontología y los códigos de ética correspondientes. Todos

los servicios prestados son ejecutados bajo estas normativas y requisitos y estándares de calidad.

- Necesidades de Equipos

La renovación y actualización es clave en esta área, todos los equipos y maquinarias deben funcionar de manera óptima y eficaz para que el personal profesional pueda llevar a cabo sus funciones de la mejor manera.

Los equipos son sustituidos cada vez que sea necesario (tiempo de antigüedad, defectos) y actualizados de acuerdo a las necesidades de innovación de los profesionales.

- Gestión del inventario- Planificación de Requerimientos de Materiales- Almacenamiento

El inventario es controlado por la dirección general de COI. A futuro, se desea designar sobre las funciones de la secretaria general.

Todos los materiales e insumos son almacenados en despensas y áreas destinadas específicamente para estas funciones. Otras por su parte, necesitan de refrigeración para su mantenimiento y uso.

SECCIÓN 8

CADENAS DE SUMINISTRO

Situación Actual

Actualmente, COI cuenta con diversos proveedores/dentales que le suministran sus materiales e insumos, estos son: Capsula Dental, Kikita Dental y Dental Click.

La cadena de suministros de COI se enmarca dentro una de las actividades de gestión interna. Una vez, que se hace notoria la necesidad de algunos de los insumos, se procede a contactar a los proveedores claves, estos a su vez realizan las cotizaciones y es ahí donde la empresa decide si obtener los insumos con dicho proveedor o si por el contrario requiere evaluar otras alternativas.

Cuestiones clave de la Cadena de Suministro

- Precios
- Demanda
- Disponibilidad inmediata
- Control cambiario (disponibilidad de divisas)
- Calidad de los insumos
- Importación de insumos

Estrategias clave

- Obtener un adecuado servicio, en posición de consumidor final
- Recibir los productos en tiempo, forma y calidad
- Recibir variedad de productos
- Contar con un balance adecuado

Tabla 22. Medidas de Desempeño y Metas

En la tabla 22, se muestran las medidas de desempeño y las metas para la cadena de suministro de la organización

Medidas de Desempeño	Metas alcanzables
Obtener un adecuado servicio, en posición de consumidor final	3 meses
Recibir los productos en tiempo, forma y calidad	4 meses
Recibir variedad de productos	6 meses
Contar con un balance adecuado	6 meses

SECCIÓN 9

SISTEMAS Y PROCESOS DE NEGOCIO

COI prevé establecer un sistema de gestión de la calidad, cuyo objetivo permita lograr la transformación de la organización. Uno de los retos es aplicar estrategias y herramientas de gestión de calidad para optimizar la labor institucional y la calidad de vida de los pacientes y profesionales.

Los elementos fundamentales de calidad en los servicios odontológicos fomentados por COI, son una excelencia en profesionales, el uso eficiente de los recursos, mínimo riesgo para los pacientes, alto grado de satisfacción y el impacto final que se tiene sobre la salud.

La gestión de riesgos, cumplimiento de las normas, gestión de la información y seguridad, gestión financiera, la gestión de los impactos ambientales son aspectos que COI apoya con la gestión y desarrollo de sus funciones y actividades, y que con este plan se busca mejorar el rendimiento de la empresa, realizar todas las planificaciones a futuro y las innovaciones técnicas y tecnológicas correspondientes.

A mediano-largo plazo, se deben optimizar por completo los rendimientos de los empleados, así como mantener, fortalecer y transmitir la moral en los profesionales, pacientes, y todas las partes interesadas que poseen relaciones y alianzas estratégicas con la organización.

SECCIÓN 10

RELACIONES Y ALIANZAS DE PARTES INTERESADAS

COI se interrelacionado y cuenta con alianzas estratégicas muy bien definidas para el funcionamiento y desarrollo de sus actividades. Los grupos de interesados están conformados por pacientes, proveedores, empleados, reguladores, medio ambiente, la comunidad y los departamentos gubernamentales.

Dentro de los actores claves en el futuro cercano se encuentran, los pacientes directos, los proveedores y los empleados. Todos ellos deben ser satisfechos mediante expectativas, requisitos y requerimientos de una manera clara y específica.

El grupo de interesados son y siempre serán consultados y tomados en cuenta muy rigurosamente por la organización, con el fin de mantenerlos actualizados, siempre formando parte de las decisiones de negocio importantes, así como de promociones, ascensos, mejoras, ajustes de productividad y todos los aspectos tanto positivos como negativos que se enmarcan dentro del día a día de la empresa.

SECCIÓN 11

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

• Organigrama

COI por ser una empresa de salud promueve e impulsa el desarrollo y la gestión de la organización. Su organigrama es horizontal, de manera que se permita la linealidad entre los cargos y la accesibilidad entre los miembros de la junta directiva y la presidencia. El organigrama actual de COI se muestra a continuación en la figura 18.



Figura 18. Estructura Organizativa de COI Playa Grande

Fuente: Centro Odontológico Integral

• Organigrama Futuro

De acuerdo a la información obtenida por la alta gerencia se desea implementar un organigrama con una nueva estructura a futuro, que contemple las áreas adicionales que complementen y apoyen las actividades de la organización. Dentro de estas áreas se pueden mencionar: asesores comerciales, auxiliares, áreas de auditoría, gestión y calidad, marketing, servicios técnicos y laboratorio. A continuación se muestra el organigrama propuesto en la figura 19.

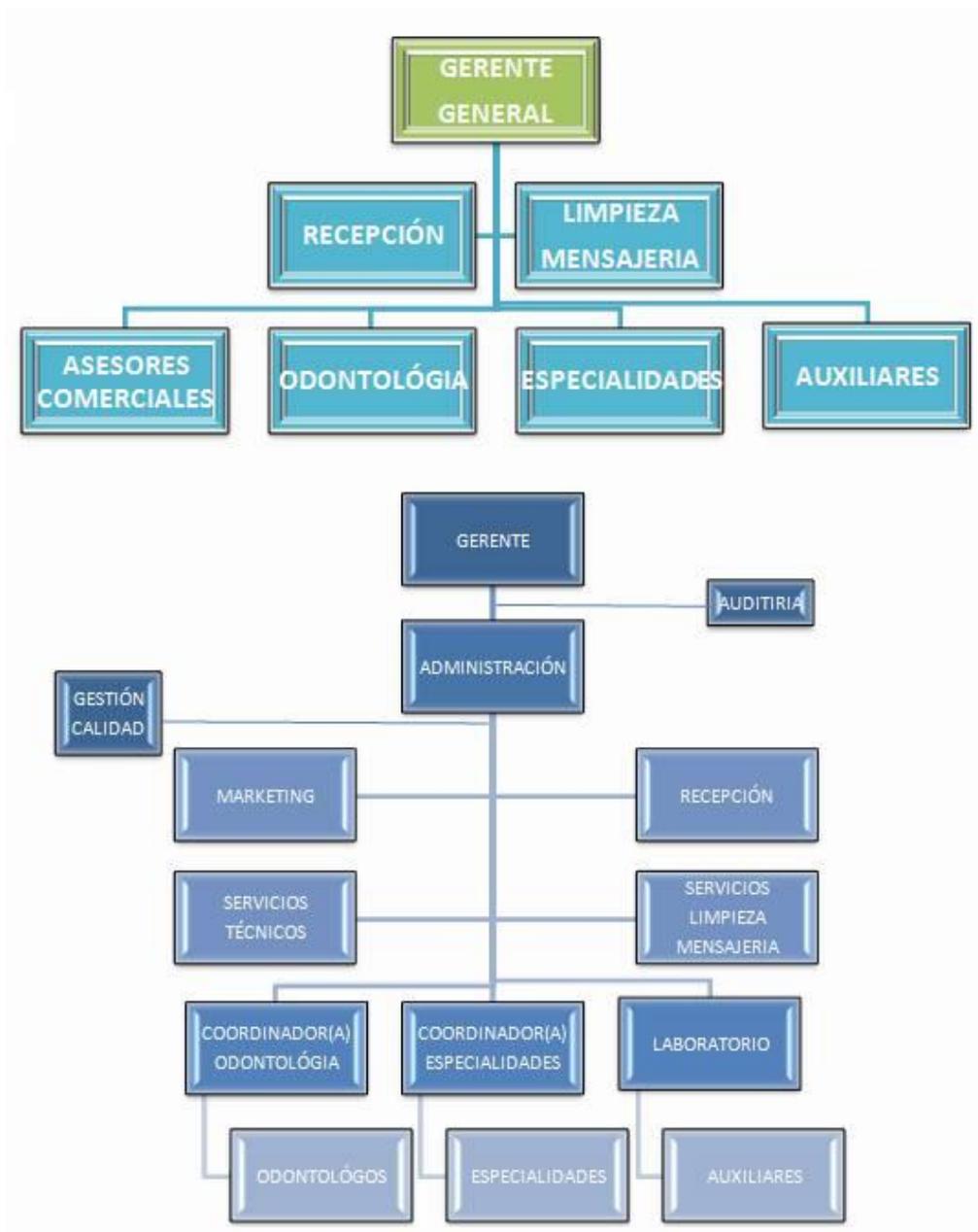


Figura 19. Organigrama de COI

Fuente: COI (2015)

• **Habilidades del Equipo de gestión**

Recepcionista:

- Proactiva
- Disposición para trabajar en equipo

- Compromiso
- Responsable
- Puntual
- Tener valores éticos

Odontólogos Generales/ Ortodoncista:

- Responsable
- Buena presencia
- Disciplina
- Metódico
- Buenos criterios clínicos y de diagnóstico
- Destreza técnica y experiencia clínica
- Ética moral y de trabajo y pericia
- Actualización constante

Odontopediatra:

- Contar con altos niveles de paciencia
- Psicología aplicada al niño, adolescente y familia
- Destreza clínica en prevención, promoción de salud bucal
- Responsable
- Buena presencia
- Disciplina
- Metódico
- Buenos criterios clínicos y de diagnóstico
- Destreza técnica y experiencia clínica
- Ética moral y de trabajo y pericia
- Actualización constante

• Necesidades de personal - ahora y en el futuro

- Técnico radiólogo
- 1 asistente mas a futuro
- 1 anestesiólogo
- 1 cirujano

• Descripciones de trabajo

- Tratamientos Periodontales

- Tratamientos endodónticos
- Tratamientos protésicos, quirúrgicos, restauradores, ortodónticos correctivos, e interceptivos, preventivos y promoción de salud dental
- Diagnósticos radiográficos. Tomas de radiografías

• **Gestión y la capacitación del personal y el desarrollo - ahora y en el futuro**

- La capacitaciones es inducida practica, directa e inmediata
- Asistencia a cursos, congresos y todo tipo de actualizaciones

• **Contratación e inducción - ahora y en el futuro**

- Procesos de contratación anual, según la Ley Orgánica del Trabajo (LOT)
- Procesos de inducción y entrenamiento continuo

• **Fomentar la innovación en la empresa**

Diariamente se fomenta y se inculca la innovación en cada uno de los empleados de la organización. Se motiva a cada uno con el fin de que cada uno participe y dé ideas valiosas a fin de resolver algún caso de estudio o procedimiento.

Se pretenden realizar estudios de investigación e innovación a futuro a fin de contratar pasantes y tesis odontológicos que apoyen y soporten las actividades cotidianas del resto de los profesionales.

Se pone en práctica todos los conocimientos teóricos y prácticos. Se aplican nuevas técnicas basadas en la evidencia y experiencia. Empleo de nuevos materiales y equipos.

• **Proporcionar liderazgo y construcción de la moral**

Cada odontólogo se fomenta para ser líder en su labor. Todos los profesionales están en capacidad de brindar valores y principios basados en la moral y en espíritu de ética en cada una de las actividades.

La cultura organización de COI se basa en la moral y ética de todas las funciones que allí se ejecutan. El líder continuamente enseña y se retroalimenta del resto de los odontólogos para así a futuro y mediano plazo, se afiancen las estrategias y virtudes generalizadas.

- **Salud y seguridad ocupacional**

- El personal de COI no cuentan con seguro medico por parte de la empresa. A futuro se desea implementar estas políticas de aseguramiento.
- Los empleados cuentan con Seguro Social
- Se cuentan con todas las políticas y medidas de bioseguridad.

- **Relaciones laborales- Remuneraciones**

Las relaciones laborales son regidas por la LOPCYMAT y por la Ley del Trabajo. El sueldo, horas extras, bonos de alimentación y bonificaciones son establecidas y clarificadas al momento de iniciar un contrato laboral.

Todas las remuneraciones deben ser discutidas previamente por la alta gerencia y los empleados a contratar.

SECCIÓN 12

IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

Situación Actual:

Actualmente, COI no tiene mayores impactos ambientales. Los desechos son removidos en áreas sanitarias controladas, siempre manteniendo la higiene y control de todos los residuos y desperdicios del Centro.

Los impactos sociales van orientados principalmente a la calidad de la salud bucal ofrecida. Todos los factores odontológicos ofrecidos son en mejora y pro del higiene y salud de la población urbana y rural que asiste y se beneficia del Centro.

Queda como responsabilidad de todos los pacientes que el impacto social se incremente y se fomente en la comunidad y población adyacente a la zona.

Clave Ambiental y Temas Sociales

- Desechos y desperdicios manejados con cuidado y en lugares especialmente dispuestos para ello.
- Apartado de olores y residuos odontológicos de las áreas comunes con los pacientes.
- Eliminación/ apartado de sustancias químicas del área de los pacientes y manipulación de los odontólogos.
- Brindar capacidad de integración a las consultas a toda la población urbana, rural y toda aquella necesitada de la salud bucal e higiene.

Estrategias claves

- Continuar con los planes de higiene ambiental, e incrementar todos los cuidados sanitarios correspondientes.
- Comunicar a todos los miembros del equipo de los aspectos claves e impactos ambientales y sociales, para así dar un mayor conocimiento, seguimiento y control, con la participación e integración de todos.

Tabla 23. Medidas de Desempeño y Metas

En la tabla 23 se muestran las medidas de desempeño y las metas para los impactos ambientales y sociales de la organización

Medidas de Desempeño	Metas
Dar continuidad a todos los planes de limpieza, fumigación y depuración de los materiales descartables	3 meses
Ampliar zonas de descarte de residuos en áreas no comunes con los pacientes	6 meses
Incentivar al manejo de condiciones ambientales de altos niveles y estándares de calidad, tanto con los pacientes, como todas las áreas de trabajo	6 meses

SECCIÓN 13

FACTORES DE RIESGO Y CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA

Gestión De Riesgos

Como en toda organización existen riesgos. COI Playa Grande por ser una empresa orientada a la salud, específicamente a la odontología, posee mayores riesgos profesionales, pueden ser por agentes biológicos (Inoculación directa o contacto), Hepatitis víricas, Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA), Tétanos, Herpes, entre otros.

También hay riesgos por vía inhalatoria o saliva. Riesgos por agentes físicos (Radiaciones ionizantes (rayos X), Radiaciones por luz visible (lámpara halógena), Láser, Campos electromagnéticos (pantallas de visualización de datos), Patología producida por el ruido, entre otros.

Así mismo, se encuentran presentes los riesgos por carga de trabajo y por agentes químicos.

Cumplimiento Normativo

• **Tributación**

- Todos los impuestos y los tributos se cancelan anualmente según lo rige y exige la ley.

• **Jubilación**

- No se cuenta con mecanismos de jubilación. A futuro se desea implementar (se realizaran los ajustes necesarios)

- **Salud y seguridad**

- El personal de COI no cuentan con seguro medico por parte de la empresa. A futuro se desea implementar estas políticas de aseguramiento.
- Los empleados cuentan con Seguro Social
- Se cuentan con todas las políticas y medidas de bioseguridad.

- **Derechos de Propiedad Intelectual**

- No aplica para este caso.

- **La Ley de Privacidad**

- Se aplica la ética, moral y la confidencialidad en todos los casos clínicos y odontológicos.

SECCIÓN 14

GOBIERNO CORPORATIVO

Estructuras corporativas

- La estructura corporativa se basa en un Registro Mercantil

Constitución de la empresa

- La empresa está constituida como un Grupo de Prestación de Servicios Odontológicos

Consejo de Administración - Tamaño y Composición

- La administración está compuesta básicamente por dos personas:
 - 1 contador (externo)
 - 1 contador (interno – trabajos mensuales)
 - Se llevan a cabo controles diarios (ingresos y egresos)

Deberes y Responsabilidades de la Junta

- La supervisión es llevada a cabo por el director general
- Verificación del rendimiento de la empresa
- Velar por el buen funcionamiento de COI

Asesores de la Junta

- Los asesores legales y tributarios cuando el caso lo amerite. Esta función es llevada a cabo por el contador externo

SECCIÓN 15

FINANZAS

Las finanzas de COI son manejadas y controladas por la alta gerencia de la empresa de la mano con los contadores internos y externos disponibles para tal fin.

Se llevan a cabo los estados financieros, libros diarios, mensuales y anuales con el fin de determinar ganancias, perdidas, flujos de efectivos y por supuesto necesidades de inversión.

Los gastos comunes de COI son alquiler de local, condominio, servicios de luz, agua, pagos de personal, mantenimientos de equipo y por ultimo adquisicion de insumos

El presupuesto diario de la organización es básicamente controlado con las ventas de los servicios odontológicos (consultas) y los servicios de radiografías diarias que mantienen el flujo de efectivo en constante movimiento.

Las necesidades de inversión son estudiadas a fondo por la directiva con el fin de proyectar planes a futuro, compra y actualización de equipos y maquinarias, y reinversión.

SECCIÓN 16

APLICACIÓN DE FONDOS DE INVERSIÓN

- **¿Cuál será el requerimiento total de la inversión a través de la duración de este plan - cuándo y cuánto?**

Este plan estratégico está contemplado realizarse en un periodo de tiempo de tres (03), desde el mes de septiembre del presente año a septiembre de 2018.

Requiere una inversión total de 20.000 bs. Aproximadamente para gastos ordinarios de la ejecución del plan estratégico.

- **¿Cuáles serán involucrados inversionistas; cuánto van a ofrecer y cuando van a proporcionarla?**

La inversión total será suministrada por los inversionistas de COI y de sus dueños mayoritarios.

La gerencia general son los inversionistas y la directiva de la organización encarga de aplicar todos los fondos de inversión.

SECCIÓN 17

Tabla 24. Plan de Acción Estratégica

En la tabla 24 se muestran las estrategias propuestas, los objetivos asociados a ella, los recursos involucrados, los responsables y el periodo de tiempo planteado para cada una de las acciones a seguir.

Estrategia	Objetivo asociado	Recursos involucrados	Responsables	Periodo
Desarrollo del mercado internacional, con la gestión de los procesos legales, financieros y administrativos para la apertura de una oficina en el exterior, aprovechando las relaciones internacionales para vender los servicios odontológicos profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar nuevas oportunidades de negocios en el exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de infraestructura - Equipos de oficina - Computadoras - Viáticos 	Junta Directiva	IV trimestre 2015
Diseñar planes de publicidad y mercadeo que permitan fortalecer la imagen corporativa en el mercado y mejorar la comunicación con los clientes, para eliminar intermediarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el porcentaje de participación en el mercado nacional ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Folletos - Conferencias - Recurso humano 	Junta Directiva	I trimestre 2016
Desarrollar proyectos para impartir talleres de formación técnica con la finalidad de obtener mayor capacitación profesional y técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el porcentaje de ganancias año tras año 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Equipos de oficina - Ponentes 	Junta Directiva Profesionales Odontológicos	II trimestre 2016
Diseñar proyectos de ciencia y tecnología, con orientación social, para obtener financiamiento por parte del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en proyectos de ciencia y tecnología ▪ Participar en actividades comunitarias ▪ Implementar y actualizar las herramientas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina - Recurso humano 	Junta Directiva Profesionales Odontológicos	IV trimestre 2015

Estrategia	Objetivo asociado	Recursos involucrados	Responsables	Periodo
Mantener un sistema de evaluación de precios competitivos que permita aumentar la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Recurso humano - Hardware - Software 	<p>Contador</p> <p>Junta Directiva</p>	II trimestre 2016
Gestionar entidades de financiamiento para asegurar la liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano 	<p>Contador</p> <p>Junta Directiva</p>	II trimestre 2016
Desarrollo de un sistema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcanzar la excelencia operativa ▪ Prestar servicios con alto valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> -Materiales de oficina - Profesionales en el área 	<p>Junta Directiva</p>	II trimestre 2016
Implementar un sistema de valuaciones periódicas para mantener equilibrado el flujo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de oficina 	<p>Junta Directiva</p> <p>Profesionales Odontológicos</p>	I trimestre 2017

SECCIÓN 18

PLAN DE MEJORA

Plan de Revisión y Fecha

El plan estratégico debe ser revisado y actualizado normalmente cada seis meses, con el fin de lograr una meta estratégica. La implementación de este plan debe ser un tema del programa fijo en la gerencia general de COI. En la tabla 25 se muestra el plan de revisión con los siguientes elementos: fecha de revisión del plan, versión, plan de mejora y los responsables de la misma.

Tabla 25. Plan de Revisión y Fecha

Fecha de Revisión del Plan	Versión	Plan de Mejora	Responsables
Marzo 2016	1.0	Realización Principal del Plan Estratégico	Kharym Zapata

Este plan debe ser comunicado y transmitido a todos los involucrados de COI.

Se recomienda contratar un área especializada en calidad de servicio de un tiempo estimado de 60 días, para el diagnóstico hospitalario y los proyectos de mejoramiento continuo de bucal y salud. Todo esto según los estándares de la Organización Mundial de la Salud y de las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Objetivo General:

Desarrollar el Proyecto del plan estratégico del Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas.

6.1 Plan de Implementación

El plan de implementación del proyecto debe estar alineado a las leyes, medidas económicas, políticas, sociales y cambiarias del país. Se deben ajustar todos los factores gubernamentales para realizar el seguimiento y aplicación oportuna de las estrategias planteadas.

A continuación en la tabla 26 se muestra el cronograma de implementación propuesto para lograr las estrategias, objetivos y el periodo de duración de cada una de ellas:

Tabla 26. Plan de Implementación

Estrategia	Objetivo asociado	Periodo				
		II trimestre 2016	III trimestre 2016	IV trimestre 2016	I trimestre 2017	II trimestre 2017
Desarrollo del mercado internacional, con la gestión de los procesos legales, financieros y administrativos para la apertura de una oficina en el exterior, aprovechando las relaciones internacionales para vender los servicios odontológicos profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar nuevas oportunidades de negocios en el exterior 					
Diseñar planes de publicidad y mercadeo que permitan fortalecer la imagen corporativa en el mercado y mejorar la comunicación con los clientes, para eliminar intermediarios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el porcentaje de participación en el mercado nacional ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 					
Desarrollar proyectos para impartir talleres de formación técnica con la finalidad de obtener mayor capacitación profesional y técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar el porcentaje de ganancias año tras año 					
Diseñar proyectos de ciencia y tecnología, con orientación social, para obtener financiamiento por parte del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar en proyectos de ciencia y tecnología ▪ Participar en actividades comunitarias ▪ Implementar y actualizar las herramientas tecnológicas 					

Estrategia	Objetivo asociado	Periodo				
		II trimestre 2016	III trimestre 2016	IV trimestre 2016	I trimestre 2017	II trimestre 2017
Mantener un sistema de evaluación de precios competitivos que permita aumentar la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar cartera de clientes 					
Gestionar entidades de financiamiento para asegurar la liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 					
Desarrollo de un sistema de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcanzar la excelencia operativa ▪ Prestar servicios con alto valor agregado 					
Implementar un sistema de valuaciones periódicas para mantener equilibrado el flujo de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el patrimonio de los accionistas 					

CAPITULO VII. LECCIONES APRENDIDAS

7.1 Lecciones Aprendidas:

Las lecciones aprendidas durante la ejecución de este proyecto de investigación se muestran a continuación mediante el formato “Project Management Docs – Free Project Management Templates”:

Lecciones Aprendidas

Proyecto del Plan Estratégico para el Centro Odontológico Integral Playa Grande, Catia La Mar, Estado Vargas, Venezuela

**Centro Odontológico Integral
Playa Grande, Catia la Mar, Estado Vargas**

Marzo 2016

Introducción

El propósito de este documento de lecciones aprendidas para el Centro Odontológico Integral (COI) y el desarrollo de su Plan Estratégico es capturar los aspectos aprendidos del proyecto en un documento formal para su uso por otros jefes de proyecto en investigaciones o proyectos similares en el futuro.

Este documento puede ser utilizado como parte de la nueva planificación de proyectos para estudios similares con el fin de determinar los problemas que se produjeron, cómo se manejaron y cómo se pueden evitar en el futuro.

Además, se detalla qué salió bien con el proyecto y por qué, para que otros jefes de proyecto puedan sacar provecho de estas acciones. Los gerentes de proyecto también pueden utilizar este documento para determinar quiénes son los miembros del equipo del proyecto a fin de solicitar la opinión de la planificación de sus proyectos en el futuro.

Este documento se comunicará formalmente con la organización y se convertirá en una parte de los activos y archivos de la organización.

Enfoque de las Lecciones Aprendidas

Las lecciones aprendidas del Proyecto de COI se compilan a partir de las entradas diarias durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Las lecciones aprendidas de este proyecto se van a utilizar como referencia para futuros estudios y contienen un nivel adecuado de detalle para que otros jefes de proyecto puedan tener suficiente información sobre la cual ayudará a base de sus planes de proyecto.

Las lecciones aprendidas en este documento se clasifican por área de conocimiento del proyecto. Estas áreas de conocimiento consisten en: la gestión de compras, gestión de riesgos, gestión de la integración, gestión de calidad, gestión del tiempo, gestión de costes, gestión del alcance, la gestión de recursos humanos y gestión de las comunicaciones.

Nota: algunas áreas de conocimiento no pueden contener lecciones aprendidas si no se documentaron durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Lecciones Aprendidas de este Proyecto

En la siguiente tabla 27 se indican las lecciones aprendidas para el proyecto de COI. Estas lecciones son categorizadas por área de conocimiento del proyecto, descripciones, impactos, y se proporcionan recomendaciones para su consideración en futuros proyectos similares. Es importante tener en cuenta que no sólo los fallos o defectos se incluyen, sino los éxitos también.

Tabla 27. Lecciones Aprendidas

Categoría	Nombre de Emisión	Problema/Éxito	Impacto	Recomendación
Gestión De Recursos Humanos	Plan de Remuneración	Hay un plan para proporcionar premios y reconocimientos a los miembros del equipo.	Los empleados muestran su satisfacción ante los planes de remuneración.	Incrementar nuevos planes de remuneración.
Gestión del Alcance	Definición de Alcance	Los interesados del proyecto aportaron sus opiniones/apoyo continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	No hubo retraso de los interesados en aportar sus opiniones.	Continuar involucrados con equipos de trabajo exitosos.
Gestión de Riesgos	Plan de Riesgos de COI	COI cuenta con un plan de riesgos para casos de emergencias	El plan cuenta con las acciones pertinentes en caso de emergencia	Transmitir y difundir la información pertinente.
Gestión de Costos	Incrementos de costos de materiales e insumos	Problemas de costos de los insumos. Problemas para importar materiales	Inconvenientes para comprar productos con altos costos.	Control sobre la gestión de insumos odontológicos

Lecciones Aprendidas Conocimiento Base / Base de Datos

Las lecciones aprendidas del Proyecto de COI estarán contenidas en las lecciones aprendidas de la organización y la base de conocimientos mantenida por la directiva de la organización. Esta información será catalogada bajo año del proyecto (2016) y el tipo de proyecto (Plan Estratégico) para futuras consultas.

Esta información será valiosa para cualquier jefe de proyecto asignado a un nuevo proyecto en el futuro.

Lecciones aprendidas aplicadas de proyectos anteriores

El Centro Odontológico Integral no cuenta con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y sus aplicaciones.

Recomendaciones de Mejora de Procesos

Como se indica en la tabla anterior de las lecciones aprendidas, el Proyecto de COI no tenía un proceso para la revisión y aprobación de los cambios solicitados en los requisitos o alcance del proyecto. Esto no sólo es una lección aprendida para futuros proyectos similares; sino que la organización debe asegurarse de que todos los jefes de proyecto sean conscientes de la necesidad de este proceso que debe incluirse en la planificación de todos los proyectos futuros.

Por lo tanto, se recomienda que antes de comenzar el trabajo en cualquier proyecto nuevo, el director informe al patrocinador el proceso de solicitud, aprobación de cambios y alcance del proyecto.

7.2 Cronograma Planificado Vs. Ejecutado

Las diferencias entre el cronograma de propuesto y el ejecutado fueron las siguientes (figura 21 y 22):

- En el cronograma planificado se estimaron 45 días en total, mientras que en el cronograma ejecutado se reflejan 30 días en total para la ejecución del proyecto.
- La duración de las actividades ejecutadas tuvieron una duración menor que la estimada.
- Las actividades planificadas fueron estimadas con días de holgura a manera de previsión de inconvenientes o imprevistos

Figura 20. Cronograma Planificado



DIAGRAMA DE GANTT

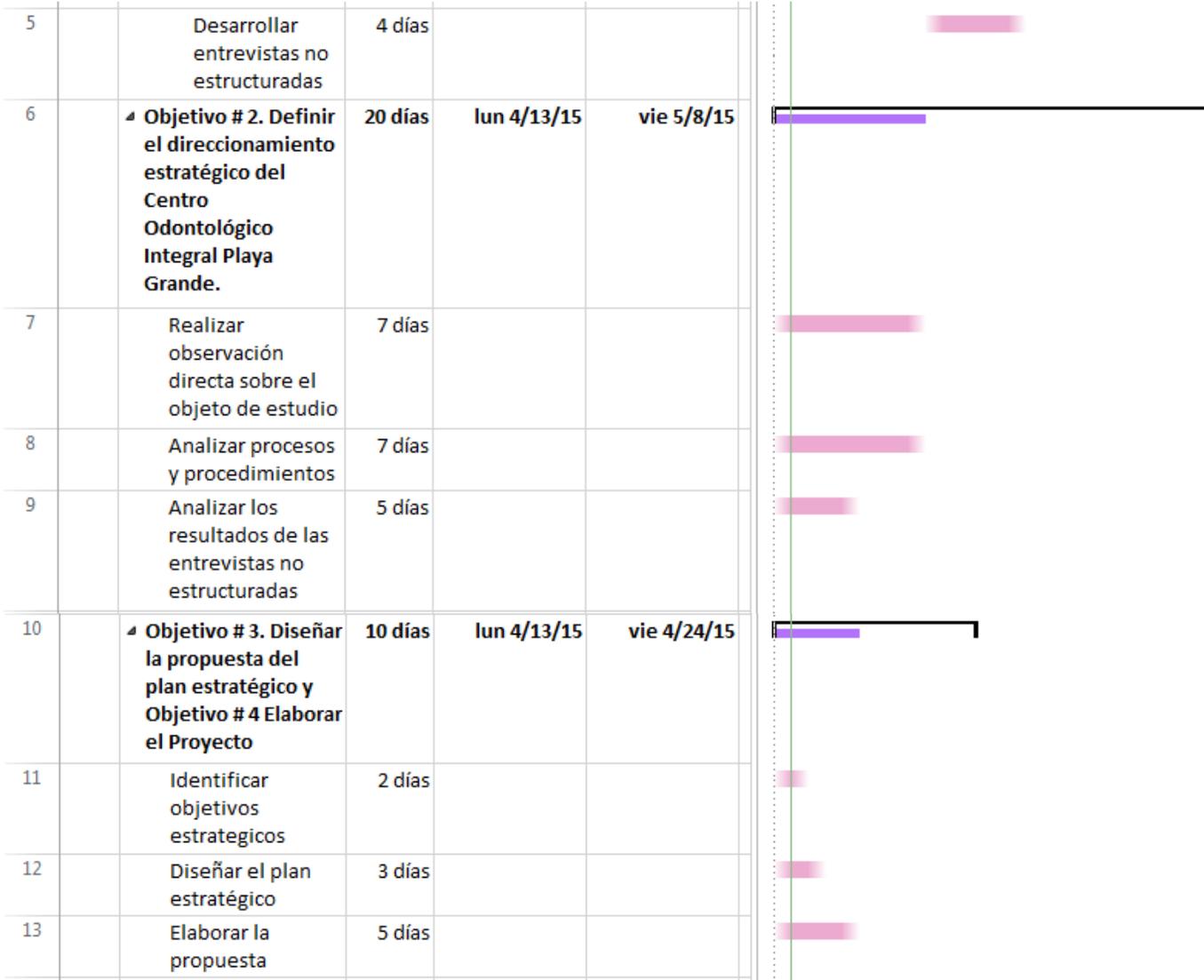
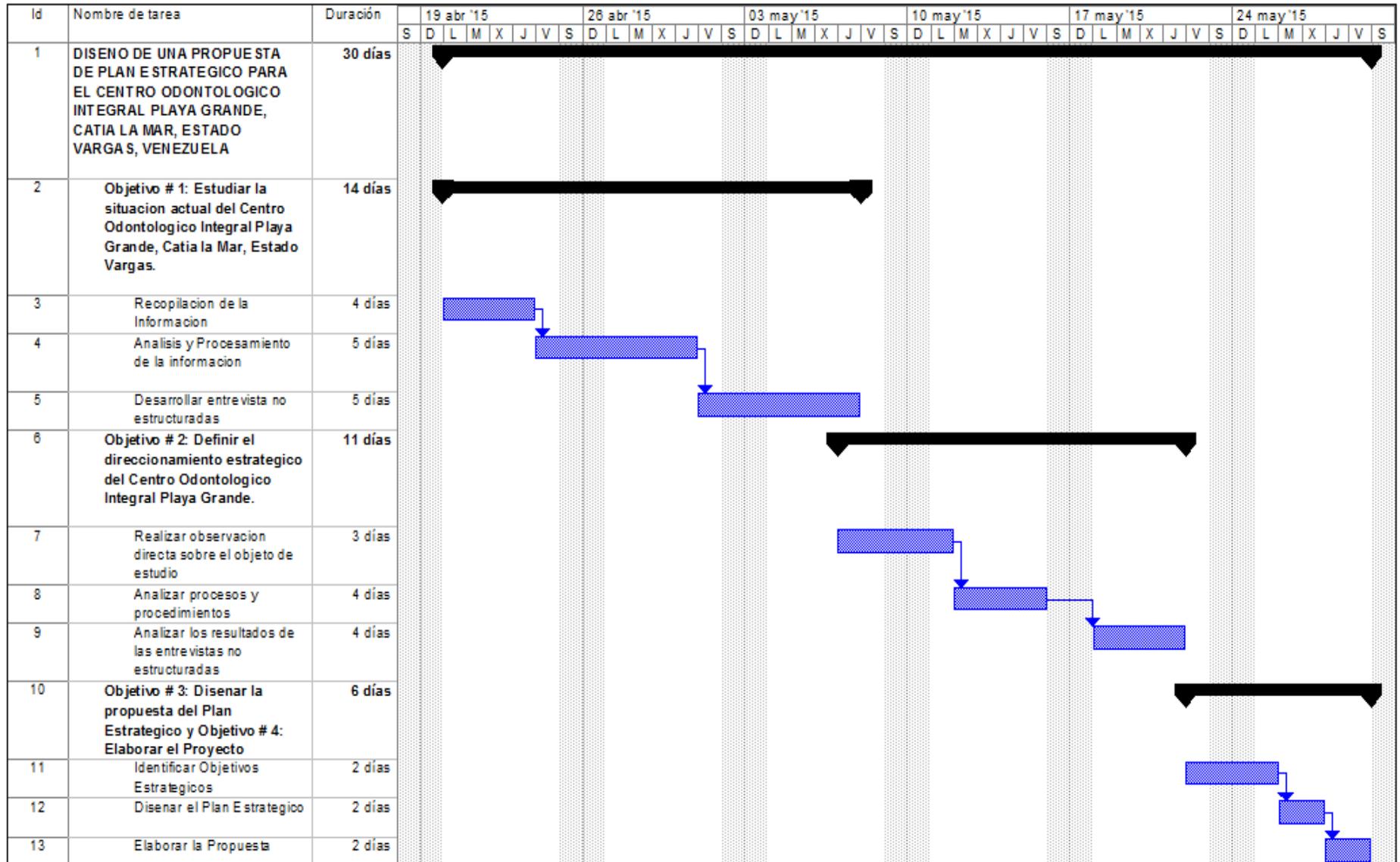


DIAGRAMA DE GANTT

Figura 21. Cronograma Ejecutado



Hallazgos:

- Se identificaron las lecciones aprendidas producto de la ejecución de la presente investigación.
- Se contrastaron los cronogramas, planificados y ejecutados, con el fin de mostrar las diferencias entre ellos en cuanto al factor tiempo.
- La diferencia de tiempo fue valioso para la revisión general de todas las fases y etapas del proyecto.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

1. Se pudo identificar la situación actual del Centro Odontológico. Se identificaron todas las variables del entorno, tales como clientes, proveedores, competidores y entes regulatorios involucrados. Los servicios y operaciones del Centro fueron estudiados y analizados a detalle para diagnosticar y conocer el intorno de la organización bajo estudio. Las técnicas y herramientas utilizadas, tales como la observación directa y la investigación documental sirvieron de apoyo para realizar el estudio del intorno y el entorno.
2. Se desarrolló la Cadena de Valor de la organización permitiendo identificar las actividades primarias y secundarias, las funciones y procesos de negocio. Se realizó el análisis PEST con el fin de contar con una visión clara y detalladas de los 4 factores macro ambientales correspondientes; Factores Políticos, Factores Económicos, Factores Socioculturales y Factores Tecnológicos. Se aplicó el método de análisis de las cinco fuerzas con el objetivo de formular estrategias en función de la Rivalidad entre empresas competidoras, Entrada potencial de nuevos competidores, Desarrollo potencial de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y el Poder de negociación de los consumidores. Se desarrollo la técnica de las 7- S de Mckinsey con el fin de determinar los 7 elementos involucrados en la organización y sus efectos sobre el tema bajo estudio.
3. El análisis estratégico, permitió tener una visión clara y precisa de la posición competitiva de los servicios brindados por el sistema bajo estudio, al clasificarlos de acuerdo a su desempeño dentro y fuera de la organización. De esta manera se logró observar que la organización es el servicio dominante (líder) en el mercado competitivo.
4. Las estrategias plasmadas en la formulación estratégica orientan el rumbo de la organización. Abren camino a nuevos horizontes y a la consolidación

de las raíces culturales y operativas del sistema actual, con fundamentos teóricos y prácticos debidamente estudiados.

8.2 Recomendaciones

Luego de haber culminado el diseño del plan estratégico como herramienta para coordinar la funcionalidad del Centro Odontológico Integral Playa Grande, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. La alta gerencia debe tomar las medidas técnico-operativas necesarias para divulgar el contenido del plan estratégico empresarial, con la finalidad que toda la estructura jerárquica conozca el direccionamiento estratégico de la organización.
2. El plan estratégico es temporal, por ello debe ser actualizado una vez culminado el lapso establecido para el cumplimiento de las estrategias propuestas. Para ello es conveniente integrar las perspectivas del recurso humano.
3. El seguimiento, medición y control de las estrategias es de suma importancia. Se deben establecer indicadores desde las perspectivas: financiera, de procesos, cliente y recursos humanos para vigilar el rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J. Álvarez, I. y Bullón, J. (2006). *Introducción a la Calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. Ideaspropias Editorial, Vigo.

Asociación de Maestros de Ciencias de Australia (2014). *Encontrando el Reto: Nuestro Plan Estratégico 2014-2019*

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación a la Metodología Científica*. (5ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Ballestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial BL Consultores Editoriales.

Baraybar (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»* ESIC Editorial, 20 de mayo de 2011.

Bitá y Deshmukh (2013). "El desarrollo de un Plan de Marketing Estratégico de Física y Terapia Ocupacional: Proyecto de colaboración entre un hospital acceso crítico y un Programa de Posgrado en Gestión Sanitaria.". *Trimestral de Marketing de la Salud*. Julio-Septiembre 2013.

Chen, Yu y Lin (2015) "Cómo Zysco usa el Cuadro de Mando Integral" en la fuente *Estrategias Financieras - Enero 2015*. Vol. 97 Número 1, p27-36. 10p. 2 Diagramas, 4 Gráficos.

Colegio de Odontólogos de Venezuela. *Código de Deontología Odontológica* (1992).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, 2003

Díaz, S. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Egovernment. Tasmania (2015). Life Cycle Project. http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management?a=75926

Eyssautier, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Thompson.

Eid y Zaki (2014) "El efecto de la integración entre Palancas de control y el análisis FODA en el desempeño organizacional: cuadro de mando integral." *Revista Internacional de Investigación Académica – Enero 2015*. Vol. 7 Número 1, p 215-221. 7p.

Fang (2014). *Análisis de la Competitividad de la Industria Bio - farmacéutica de China basada en el Modelo del Diamante de Porter en Diario de Química y Farmacéutica de Investigación*. 2014, Vol. 6 número 5, p 477-485. 9p.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.

Gestión de proyectos. Editorial Vértice. Editorial Vértice, 2008
Google Map. (2016)

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Córdoba: Brujas.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1.998). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. 3ª Edición. Caracas: Editorial Sypal.

Hurtado, J. (2008). *El proyecto de Investigación*. (6ta ed.). Caracas: Quirón Ediciones.

Kaplan y Norton (1996). *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Ley de Ejercicio de la Odontología. (1970)

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005)

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). (2012)

Llorens, J. (2005). *Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información*. Los libros del Nacional. Colección Minerva.

Martínez y Milla (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Moreno, N., Astroza, M. y Lindermann, L. (2014). *Gestión de la Planificación del tiempo en proyectos*. EAE

Moreno, M. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Editorial Progreso

Nicovich, Dibrell y Davis (2007). Integración de la Cadena de Valor de posición y Porter (1980) Estrategias competitivas en la Orientación al Mercado Conversación: Un Análisis de Upstream y Downstream actividades

O'Shaughnessy (1991). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Ediciones Díaz de Santos,

Passmore, Hani El-Gabalawy y French (2014). "El lanzamiento del Instituto de Salud Musculoesqueléticas y de la artritis Plan Estratégico 2014 2018: implicaciones positivas para Quiroprácticos canadienses y sus pacientes". *Revista de la Asociación Canadiense de quiropráctica*. 12 2014, vol. 58 Número 4, p337-341. Asociación 5.

Palatková (2011). “El modelo de las 7-S-McKinsey: una Herramienta de Implementación de una estrategia de marketing de destinos en la República Checa”. *Diario Gestión Global*. Jun2011, vol. 3 Edición 02.01, p 44-54. 11 p. 2 Diagramas, 4 Gráficas, 2 Gráficos.

Popescu y Dascălu (2011). Valor Análisis de la Cadena en el Contexto de la Gestión De Calidad. *Boletín de la Universidad Transilvania de Brasov. Serie V: Ciencias Económicas*. 2011, Vol. 4 Número 2, p 121-128. 8p. 4 Diagramas, 1 Gráfico.

Porter y Heppelmann (2014). ¿Qué tan listo, otros productos están transformando la Competencia. *Harvard Business Review*. 11 2014, vol. 92 número 11, p64-88. 23p. 1 fotografía en color, 4 Diagramas.

Project Management Institute (2006). Código de ética y conducta profesional del PMI.

Project Management Institute (2013). Guía de los Fundamentos de la Gerencia de Proyectos. 5^{ta}. Edición.

Reglamento General de la Ley de Impuesto sobre la Renta. (1993)

Sabino, C. (2000). *El proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Sánchez, M (2008). Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida. Del Blanco editores.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10° Edición. Bogotá: 3R Editores.

Suárez, C. (2005). *Costo y Tiempo en Edificación*. Limusa Noriega Editores

Sulser, R. (2004). Exportación Efectiva. Ediciones Fiscales ISEF, 2004

Tamayo y Tamayo (1998). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Yaber, G., Valarino, E. y Cemborain, M. (2011). *Metodología de la Investigación, Paso a Paso*. (Reimpresión 2011) México: Trillas.