

# **Propuesta de planeación estratégica para el Laboratorio Dental Grajales**

Angela Marcela Salazar Peña

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2018

# **Propuesta de planeación estratégica para el Laboratorio Dental Grajales**

Angela Marcela Salazar Peña

Director

Jason Steve Pulido Reina

Trabajo de grado para optar al título como de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2018

## **Resumen**

El objetivo de la investigación es identificar el rumbo que el laboratorio debe tomar en el futuro para ajustarse a los cambios y cuál es la propuesta más apropiada según la demanda, el entorno y su estructura interna lo cual ayudará a favorecer los resultados exitosos y a su continuidad con el paso del tiempo.

La investigación presenta una revisión de la literatura sobre los modelos de planeación estratégica en diferentes empresas. La planeación estratégica es un proceso de diagnóstico, método, análisis y toma de decisiones de una organización.

Los beneficios de la planeación están debidamente documentados académicamente, se muestra el panorama actual del laboratorio, se aplican las matrices estratégicas, los resultados obtenidos permiten identificar que, a mayor realización de planeación estratégica formal, el laboratorio se ve favorecido sobretodo en cuanto a la innovación en productos y servicios, seguida de la innovación en procesos operativos y finalmente en su administración.

La conclusión es plantear el modelo de planeación estratégica ayudara a la continuidad del negocio, lograr en forma conjunta las metas que se proponen, planear que se va a hacer, para donde ir y que sus deseos se conviertan en realidad.

*Palabras clave: Diagnostico, método, análisis, toma de decisiones, demanda, entorno, estructura interna y externa.*

## Contenido

1. Capítulo 1: Introducción de la investigación .....	9
1.1. Tema de investigación.....	9
1.2 Problema de investigación.....	9
1.2.1 Planteamiento del problema .....	9
1.3 Pregunta de investigación.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general .....	11
1.4.2 Objetivo específicos .....	11
1.5 Justificación de la investigación.....	11
1.6 Metodología del proyecto.....	12
2. Capítulo 2: Marco de referencia de la investigación .....	15
2.1 Marco teórico.....	15
2.1.1 La estrategia en la antigüedad .....	15
2.1.2 Desarrollo de planeación estratégica.....	15
2.2 Estado del arte .....	18
2.3 Marco conceptual .....	24
2.3.1 Que es la administración estratégica .....	24
2.3.2 Etapas de administración estratégica.....	24
2.3.3 Términos y conceptos clave de la administración estratégica.....	25
2.3.4 Tipos de estrategias .....	29
2.3.5 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	32
2.4 Teoría de direccionamiento estratégico matrices de aplicación .....	32
2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFE) .....	32
2.4.2 Matriz de evaluación de perfil competitivo (MPC).....	33

2.4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	33
2.4.4 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) .....	33
2.4.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) .....	34
2.4.6 Matriz de Boston consulting group (BCG) .....	35
2.4.7 Matriz interna y externa (IE) .....	36
2.4.8 Matriz de la gran estrategia .....	37
2.4.9 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	37
3. Capítulo 3: Diagnostico de la organización.....	39
3.1 Historia del Laboratorio.....	39
3.2 Evaluación externa .....	41
3.2.2 Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	45
3.3 Evaluación interna .....	47
4. Capítulo 4: Direccionamiento estratégico .....	57
4.1 Formulación de la estrategia (matrices).....	57
5. Capítulo 5: Propuesta de planeación estratégica .....	73
5.1 Misión.....	73
5.1.2 Visión .....	73
5.1.3 Valores.....	73
5.2 Objetivos a largo y corto plazo.....	74
5.3 Estructura organizacional .....	78
5.4 Implementación de la estrategia .....	78
5.5 Evaluación de la estrategia .....	83
5.5.1 Fichas de indicadores de evaluación de estrategia .....	83
5.6 El modelo de Balanced Scorecard .....	85
Conclusiones.....	85

Recomendaciones .....	86
Anexos .....	87
Referencias .....	97

## Lista de tablas

Tabla 1 Formato de observación .....	13
Tabla 2 Temática de la entrevista.....	13
Tabla 3 Composición de la planta de empleados .....	14
Tabla 4 Matriz de evaluación de perfil competitivo (MPC).....	33
Tabla 5 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	38
Tabla 6 Tasas de empleo y desempleo - Porcentaje de fuerza de trabajo .....	44
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	57
Tabla 8 Matriz de Boston consulting group (BCG) .....	65
Tabla 9 Matriz Interna y Externa (IE) .....	67
Tabla 10 Agrupación de las estrategias .....	69
Tabla 11 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	70
Tabla 12 Objetivos a largo plazo y corto plazo .....	74
Tabla 13 Cronograma de actividades y recursos de la estrategia.....	78
Tabla 14 Indicadores Grupo 1 prótesis.....	83
Tabla 15 Indicadores Grupo 2 porcelana.....	83
Tabla 16 Indicadores Grupo 3 porcelana.....	84
Tabla 17 El modelo de Balanced Scorecard.....	83
Tabla 18 Evaluación de la estrategia .....	84

## Lista de figuras

Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	32
Figura 2. Matriz space. ....	34
Figura 3. Matriz BCG. ....	36
Figura 4. Matriz interna y externa (IE). ....	36
Figura 5. Matriz de la gran estrategia. ....	37
Figura 6. Pregunta 1. ....	48
Figura 7. Pregunta 2. ....	49
Figura 8. Pregunta 3. ....	49
Figura 9. Pregunta 4. ....	49
Figura 10. Pregunta 5. ....	50
Figura 11. Pregunta 6. ....	50
Figura 12. Pregunta 7. ....	50
Figura 13. Pregunta 8. ....	51
Figura 14. Pregunta 9. ....	51
Figura 15. Pregunta 10. ....	52
Figura 16. Pregunta 11. ....	53
Figura 17. Pregunta 12. ....	54
Figura 18. Pregunta 13. ....	54
Figura 19. Pregunta 14. ....	54
Figura 20. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA). ....	61
Figura 21. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE). ....	64
Figura 22. Matriz de Boston Consulting Group (BCG). ....	66
Figura 23. Matriz Interna y Externa (IE). ....	67
Figura 24. Matriz de La Gran Estrategia. ....	68
Figura 25. Organigrama. ....	78
Figura 26. Balanced Scorecard. ....	84



## **1. Capítulo 1: Introducción de la investigación**

### **1.1. Tema de investigación**

Al buscar una definición en contexto, la Planeación hace referencia a: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer?, anticiparse a una acción o anticiparse a una actividad que se relacionen entre sí, que al ser aplicadas en las áreas de una empresa como producción, mercados, finanzas dará las respuestas a los anteriores interrogantes.

El propósito principal de la investigación de planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros del laboratorio, elaborar y formular planes para aprovechar las oportunidades, evitar peligros y lograr los objetivos.

Es un tema atractivo quizá porque asociamos lo emprendedor con lo innovador, la habilidad para enfrentar situaciones adversas, visión para las oportunidades, capacidad para dirigir, carisma para la adaptación al cambio, aprovechar las oportunidades ya existentes, crear otras nuevas y diferentes en búsqueda de optimizar el laboratorio.

El proceso es formular estrategias como misión, visión, propósitos, objetivos, políticas básicas y metas organizacionales que servirán de guía con el aporte de todos y los esfuerzos de los que conforman el laboratorio para lograr las metas a corto, mediano y largo plazo.

La importancia y el interés que despierta el tema se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, en esencia es el plan de juego del laboratorio dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio empresarial que se vive actualmente, la planeación es una herramienta esencial para tener éxito en general.

El resultado de la investigación es que el laboratorio obtenga estrategias para competir de forma satisfactoria con programas de expansión, formación de alianzas, lanzamiento de nuevos productos, reorganización del laboratorio y programas de mejoramiento que los llevara a ir un paso más allá para buscar un futuro deseado de forma innovadora.

### **1.2 Problema de investigación**

#### **1.2.1 Planteamiento del problema**

El Laboratorio Dental Grajales presta servicios de mecánica dental, productos en cerámica y diseño, prótesis fija. Creado hace más de 30 años actualmente no cuenta con una planeación estratégica lo que puede ser una desventaja en cuanto a desarrollo empresarial, la capacidad interna para enfrentar distintos retos, falta de preparación o anticipación al cambio, la forma de competir en el mercado, la visión de largo plazo y el inadecuado aprovechamiento del mercado.

Actualmente el laboratorio puede ser eficiente, pero en el área de los servicios dentales la mayoría de clínicas de centros o de laboratorios poseen un mercado muy variable que se incrementa o disminuye según la aceptación y percepción de los clientes por los servicios o trabajos recibidos.

Las empresas de servicios odontológicos acumulan experiencia técnica para conservar a su clientela ya ganada, pero fallan en el campo de la comercialización debido a que no poseen una visión estratégica, realizan actividades inmediatas e improvisadas para lograr arreglos superficiales a los problemas que enfrentan.

Por tal motivo se hace necesario la aplicación de una planeación estratégica que permita el crecimiento y supervivencia del laboratorio a largo plazo, a través de la definición de una misión y visión, el establecimiento de objetivos con metas medibles y alcanzables, la aplicación de estrategias que permitan lograr resultados positivos, la optimización de los recursos existentes la toma de decisiones afines con las metas y estrategias y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado.

El diagnóstico de la investigación arrojó como resultado la informalidad del laboratorio, se desarrolla una reunión con los empleados y el gerente se aplican una serie de preguntas sobre la actual situación de los objetivos y de la planeación, se evidencia el no aprovechamiento del mercado; ya que, no poseen la forma de mostrarse ampliamente en el sector de la mecánica dental.

El 90% de los empleados ven la necesidad en el campo laboral de fijar metas y objetivos, se evidencia el entusiasmo con la iniciativa de una propuesta creativa y los beneficios que esta pueda generar.

La propuesta de planeación estratégica tiene como propósito que el laboratorio obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores con el fin de tener una visión clara de a dónde quieren llegar, se diseña la propuesta para escoger estrategias que identifiquen los principales lineamientos estratégicos, como táctica para hacerlos realidad.

Una vez se entregue la propuesta elaborada es decisión del laboratorio su implementación.

### **1.3 Pregunta de investigación**

De acuerdo con todo lo anterior expresado, surge el siguiente interrogante del presente estudio: ¿Cuál es la propuesta de planeación estratégica más apropiada para las necesidades del Laboratorio Dental Grajales?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Proponer la planeación estratégica en el Laboratorio Dental Grajales.

### **1.4.2 Objetivo específicos**

1. Identificar la situación actual del laboratorio a través de un diagnóstico organizacional, la aplicación y análisis de matrices.
2. Definir el direccionamiento estratégico de la organización.
3. Diseñar y formular misión, visión objetivos, estrategias.
4. Escoger estrategias financieras, administrativas, comerciales que permitan desarrollar un plan estratégico.

## **1.5 Justificación de la investigación**

El laboratorio en el que se desarrollará el proceso les resultará muy útil la planificación estratégica, de acuerdo con Ann (1988), *“la comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa”* (p.40).

Históricamente el principal beneficio de la planeación estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a brindar herramientas para ser más productivas utilizar un enfoque más sistemático, lógico y racional, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos.

A través de la participación en la propuesta el gerente y empleados son los protagonistas esenciales para lograr la comprensión de la misión, la visión, los objetivos y la estrategia como un objetivo fundamental que se sientan parte integral del laboratorio y contribuyan a ayudarlo comprendan que existe una relación entre el desempeño exitoso de la organización y su remuneración.

Cada vez más corporaciones e instituciones utilizan una administración estratégica para tomar decisiones eficaces. Sin embargo, nace el interrogante ¿Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica? Respuesta: En algunas empresas no llevan a cabo ninguna planificación estratégica, en tanto en otras que si la realizan no reciben apoyo de sus gerentes y empleados.

En ocasiones una organización es tan ocupada de resolver la crisis y solucionarla de emergencia que no tiene tiempo para planear, algunas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera un producto comercializable y el tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión o generalmente es actualmente exitosa y no sienten la necesidad de un plan para

garantizar el éxito de mañana, o por ultimo poseen un exceso de confianza y/o miedo a lo desconocido que tal vez se sienten inseguros o incapaces de aprender nuevas habilidades.

Los mercados globales se han convertido en una realidad en todo el mundo las empresas sienten la presión de enfrentar diferentes problemáticas en el entorno económico, social y cultural y es de vital importancia que los administradores de empresas busquen rutas pedagógicas como proyectos universitarios que implementen anclar, los objetivos y plantear propósitos a las diferentes organizaciones en diferentes sectores de la economía.

Pero la importancia de la investigación más allá de dar sustento a los modelos o políticas es de apoyar el desarrollo de esos objetivos y propósitos del laboratorio.

### **1.6 Metodología del proyecto**

De acuerdo con los objetivos de la investigación se aplica un modelo cualitativo para así describir la situación actual a través de un cuestionario con preguntas aplicadas en el laboratorio, no obstante, se hace presente el carácter cuantitativo en algunas partes al momento de captar datos y dar variables de calificación y ponderación a los resultados en las matrices de aplicación.

“Enfoque cualitativo se utiliza en la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014, pág. 7)

Tipo de investigación o método elegido para llevar a cabo la investigación es descriptivo de acuerdo con las características y los perfiles de las personas de sus procesos y objetivos del laboratorio para ser sometidas a un análisis, pretendemos recoger información sobre los conceptos y las variables de nuestro objetivo principal.

La técnica utilizada para la recolección de datos e información para dar respuesta a la pregunta de investigación y para aplicar los instrumentos y las matrices, es la observación y el ambiente físico (entorno), el ambiente social y humano, las actividades (acciones) individuales y colectivas, dichas herramientas utilizadas son:

Formato de observación:

El cual se encuentra dividida en dos, la primera son anotaciones descriptivas de la observación y el otro las interpretativas.

Tabla 1

*Formato de observación*

<b>Anotaciones descriptivas de la observación</b>	<b>Interpretación</b>
---	-----------------------

*Nota:* Autoría propia.

## Entrevistas:

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otros (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). En las primeras, el entrevistador realiza su labor sigue una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden. (Sampieri, 2014, pág. 403)

Para el Laboratorio se aplica la entrevista personal con base en lo siguiente: Abordar directamente las fuentes cargadas de información clave como parte en la investigación.

Realizar preguntas de verificación profundas y puntualizar en algunos aspectos de planeación.

Para el diseño de la entrevista se ideó un único material de preguntas cerradas sustentadas en la información requerida para resolver los objetivos formulados. La temática utilizada está orientada a comprender y a diagnosticar el objetivo y la organización estratégica.

Tabla 2

*Temática de la entrevista*

<b>Temática Entrevista</b>
Direccionamiento estratégico
Clima organizacional
Política
Factores internos y externos que determinan el cambio

*Nota:* Autoría propia.

### Sesiones en profundidad o grupos de enfoque:

Un método de recolección de datos cuya popularidad ha crecido son los grupos de enfoque, algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Krueger, 2004). Más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción ente ellos y cómo se construyen grupalmente significados (Morgan, 2008; Barbour, 2007).

Creswell (2005) indica que el tamaño de los grupos varía y depende del tema: tres a cinco personas expresan emociones profundas o temas complejos y de seis a diez participantes si es sobre asuntos más cotidianos, aunque en las sesiones no debe excederse de un número manejable de individuos.

El formato y naturaleza de la sesión o sesiones depende del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema (Hennink y Leavy, 2013; Krueger y Casey, 2008). (Sampieri, 2014, págs. 408-409)

Se realiza un análisis de la situación actual del laboratorio dental para dar una visión completa de la situación del laboratorio, el campo de estudio o unidad de análisis se dirigió a 10 personas en el laboratorio odontológico conformado de la siguiente manera:

Tabla 3

#### *Composición de la planta de empleados*

<b>Nombre</b>	<b>Área</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Reinaldo de Jesús Grajales</b>	Gerente	30 Años
<b>Gladys Álzate Serna</b>	Asistente Administrativo	5 Años
<b>María Ligia Grajales</b>	Auxiliar	30 Años
<b>Arnovio Quiceno</b>	Auxiliar	3 Años
<b>Luis Eduardo Casas</b>	Mecánico	5 Años
<b>Ever Nieto</b>	Mecánico	4 Años
<b>Jefferson Vásquez</b>	Mecánico Temporal	2 Años
<b>José Leonardo Cabezas</b>	Contador	8 Años
<b>José Ancisar Grajales</b>	Mensajero	4 Años
<b>Bellanid Rodríguez</b>	Auxiliar Servicios Generales	2 años Medio Tiempo

*Nota:* Autoría propia.

## **2. Capítulo 2: Marco de referencia de la investigación**

### **2.1 Marco teórico**

La siguiente sección da sustento teórico a la investigación.

#### **2.1.1 La estrategia en la antigüedad**

La estrategia no es un concepto nuevo desde que el hombre en las cavernas empezó a cazar a pescar o a luchar por sobrevivir la estrategia siempre estuvo presente como plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito, el termino estrategia (del griego strategos) proviene de dos palabras griegas stratos (ejercito) y ago (en griego antiguo liderar, cubrir, guiar, cambiar de dirección). (Chiavenato, 2011, pág. 5)

#### **2.1.2 Desarrollo de planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias en la organización con la finalidad de aplicarlas según su misión.

Las primeras organizaciones industriales surgen con la revolución industrial a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia de los mercados, dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado.

Sin embargo, hasta los inicios del siglo XX, el proceso de planeación estratégica no se caracterizó por el enfoque a largo plazo, la planeación era dirigida por emprendedores, técnicos y comerciantes hasta que crecían hasta tal punto que no bastaba con llevar nota de todo contar dinero si no que tenían que recurrir a algún método de administración. (Chiavenato, 2011)

*Taylor Frederick* fue fundamental para el desarrollo de la industria a principios del siglo XX, ingeniero estadounidense considerado como el padre de la administración científica y primer ingeniero industrial de la historia.

Taylor fue el primero en proponer un enfoque científico del trabajo, planteó la necesidad de planificar el trabajo, estableció la necesidad de controlar el trabajo para confirmar que se hiciera correctamente, promovió la especialización de los trabajadores les dio un papel importante a los administradores en el desarrollo del trabajo, contribuyó al crecimiento y desarrollo de las facultades de administración y fue el primero en destacar el papel del trabajador al conciliar a los directivos con los trabajadores.

Sin embargo, su nombre sigue fundamental porque fue el primero en hacer preguntas claves: ¿cómo hacer más productivas a las empresas?, ¿cómo organizar el trabajo?, ¿cómo aprovechar al

máximo el talento de los empleados?, o ¿cómo lograr que trabajen con motivación? (Cajal, [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com), lifeder.com)

En 1913, *Ford Henry* fundador de la compañía Ford Motor Company, inicio la línea de montaje en serie y más adelante Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió la General Motors de 1923 a 1926, fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación fundado en superar las fortalezas y debilidades de los competidores.

Entre 1920 y 1950 las empresas tenían un enfoque de planeación hacia lo financiero y dirigidas a planes y proyecciones de ventas de costos y de producción a corto plazo con vigencia de un año, lo que no permitía conocer las variaciones a largo plazo ni tampoco la preferencia de los consumidores o la maduración del mercado lo cual no garantizaba la administración eficiente de los recursos.

En la segunda guerra mundial los países registraron un importante crecimiento económico así mismo se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba establecer parámetros en la operación y la evaluación de proyectos.

*Deming, W.*, fue un reconocido estadístico y consultor de negocios estadounidense, reconocido ampliamente como el precursor del concepto de calidad total, gracias a sus valiosos aportes durante la recuperación del parque industrial japonés, después de la segunda guerra mundial, las empresas japonesas como Toyota, Sony y Fuji lograron alcanzar el éxito internacional gracias a la calidad de sus productos y a la competitividad de sus precios.

Los aportes de Deming van desde la implementación del control estadístico de procesos hasta la mejora del diseño de nuevos productos y servicios, la visión sistemática de las organizaciones y análisis de la variación los catorce puntos de Deming para la gestión de la calidad, las siete enfermedades mortales de la gerencia de Deming, ciclo de PDCA (la rueda de Deming), el ciclo PDCA, por sus siglas en inglés: Plan (Planificar) Do (Hacer) Check (Verificar) Act (Actuar), hélice de la calidad y gestión de la calidad total. (Cajal, [www.lifeder.com](http://www.lifeder.com))

En la década de los 1952 y 1960, la literatura sobre las estrategias y planeación recibió importantes aportaciones entre las cuales destacan influyentes obras como las de Peter Drucker, Adfred Chandler, Philip Selzinck e Igor Ansoff.

El aporte de *Druker Peter* al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental principalmente por dos conceptos.



En 1954 presento el concepto de “administración por objetivos”, el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización desde la cima hasta la base debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances.

Su otro aporte fue la predicción, la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro porque predominara el trabajo por equipos multifuncionales, luego entonces introdujo el concepto llamado “capital intelectual”.

Para Drucker (1954) “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Drucker)

Por lo general las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior de las que no lo hacen, las que tiene éxito procuran que su estrategia case con el entorno externo.

La planeación estratégica se refiere a que los objetivos de la organización afectan su viabilidad y evolución si se aplican de forma aislada resultarían insuficientes, se sugiere que es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

*Chandler, A.* Señaló que el crecimiento de la organización es la aplicación de los recursos y aprovechamiento de la inteligencia, las oportunidades del entorno que nacen de los cambios demográficos económicos y tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de las perspectivas a largo plazo.

Según Chandler las estrategias de crecimiento básicas son tres: El crecimiento Horizontal, El Crecimiento Vertical y La Diversificación.

En 1957, *Selzick, P.* Introdujo el concepto de empatar los factores internos (Fortalezas y debilidades) con los factores del entorno (oportunidades y amenazas) lo que llevo a crear la matriz DOFA hoy conocida como la matriz FODA (Fortalezas), (Oportunidades), (Debilidades), (Amenazas).

*Ansoff, I.* Publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado como uno de los más importantes en su género en el que planteaba que el proceso de planeación estratégica debería ser formal y detallado además que debería incluir listas de aprobación para garantizar alcanzar los objetivos deseados. También planteo conceptos nuevos como el “*análisis de la laguna*” que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el

futuro, a partir de dichos conceptos se desarrolló la matriz del producto – mercado que si se cruzan presentan opciones estratégicas que pretender ampliar el mercado, diversificar y desarrollar productos nuevos y líneas de productos a mercados nuevos.

En la década de 1970 surgieron modelos como el ciclo de vida de los productos, el campo de las finanzas, la estadística y la investigación de mercado.

*Porter, M.* aporta el modelo de las cinco fuerzas (propias del entorno específico de la empresa en economía), habla de que la competitividad de una empresa en un sector depende de cinco factores:

1. Rivalidad entre los competidores existentes
2. Poder de negociación de los clientes
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de nuevos competidores
5. Amenaza de productos sustitutivos

Porter, economista estadounidense considerado como el padre de la estrategia competitiva, director del Instituto para la estrategia y competitividad. Autor de varios libros, “Estrategia Competitiva”, “Ventaja Competitiva”, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

También son importantes sus últimas aportaciones sobre las estrategias en internet e industrias específicas. (David, 2007)

## **2.2 Estado del arte**

Con el fin de presentar las bases investigativas que apoyan el desarrollo del trabajo presentaremos tesis y trabajos investigativos, propuestas de plan estratégico aplicadas a diferentes empresas de tal forma que el lector pueda hacerse una idea de temas claves y los referentes conceptuales que sustentan el proceso de investigación.

Se hace referencia a las propuestas de planeaciones estratégicas que se consideran más competitivas en el desarrollo económico, cultural y de crecimiento de las empresas.

Estudios de investigaciones de grado donde se ha propuesto la planeación estratégica:

Garoz (2008) presentó tesis ante la junta directiva de la facultad de ciencias económicas, en la universidad de San Carlos de Guatemala. Su principal objetivo de investigación buscó que el centro de especialidades odontológicas lograra definir la misión y visión orientada al mercado, estableció objetivos y metas medibles y alcanzables, la aplicación de estrategias de cambio fortalecen el centro para ser más competente y tener buen desempeño económico.

Usó como metodología la descripción de la clínica dental y sus distintas especialidades, las características de la misma, los problemas, ventajas y limitaciones que presenta, así como la organización interna.

Los resultados fueron un modelo de crecimiento para el centro. En él definieron la misión, visión, objetivos, estrategias, programas de trabajo y métodos de control necesarios para garantizar el desarrollo y supervivencia a largo plazo.

Para este mismo año Rojas (2008) elaboró una tesina ante el Tribunal Examinador del programa de postgrado en gerencia de la salud del Instituto Centroamericano de Administración pública (ICAP), como requisito para obtener el título de Especialista en Administración de Servicios de Salud. Su propuesta de plan estratégico del servicio de odontología del hospital Max Peralta de Cartago durante el periodo 2008 - 2012 para asegurar el cumplimiento de la visión.

La metodología utilizada se llevó a cabo mediante la aplicación descriptiva donde se determinaron las condiciones actuales del hospital Max Peralta y presentaron un plan estratégico de la visión y misión como ayuda en la toma de decisiones para llegar a cumplirlas.

El análisis de los resultados determinó las debilidades y fortalezas del hospital en materia de la problemática del funcionamiento del servicio con respecto a su desarrollo organizacional. Redefine la manera participativa, la visión, misión y valores del servicio.

Posteriormente; Gómez (2009) realizó trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana. El objetivo principal de la propuesta del plan estratégico para la Asociación Nacional de Música Sinfónica, fue lograr mayor cobertura a menor costo. La metodología se realizó por medio de recolección de información acerca de las políticas públicas del estado colombiano sobre el desarrollo del movimiento sinfónico. Realizan un análisis interno de las fuerzas competitivas de la orquesta sinfónica y la aplicación de matrices, lo cual dio como resultado la propuesta de plan y desarrollo estratégico.

Un importante logro es que los posibles asistentes a un concierto en particular, sean fieles seguidores de la agrupación y que se vuelvan asistentes a todas las actividades que se realizan para incrementar cobertura y promover el género musical sinfónico.

Sánchez (2010) aplicó sus conocimientos adquiridos durante su carrera de administración de empresas a un caso real. Formulo una propuesta de direccionamiento estratégico a la organización Nueva Importadora y Comercializadora de Filtros del Sector de Autopartes, a través de herramientas administrativas para el análisis del entorno.

En el contexto anterior el autor utilizó herramientas de diferentes autores, que permitieron hacer un análisis detallado del estado de la empresa y el análisis del entorno interno, posteriormente hace una retroalimentación de cómo puede mejorar continuamente para perdurar en el tiempo.

Romero (2011) planteó para su maestría en Gestión y Desarrollo Habitacional en la Universidad Nacional de Córdoba, la situación actual del estado de Lara (Venezuela) en cuanto al déficit absoluto de vivienda, adicionalmente el elevado componente de familias de escasos recursos económicos. Aplicaron la investigación basada en un estudio de campo para las instituciones públicas de vivienda del estado Lara que comprende el desarrollo de lineamientos generales de tipo gerencial basados en la planificación estratégica prospectiva.

Concluyeron que se confirma la importancia del proceso de gerencia estratégica para la eficacia en el ámbito gerencial que facilita y optimiza la toma de decisiones futuras en la organización que les permite adecuados cambios y demanda que impone el entorno para lograr su máxima eficiencia.

Cano y Cifuentes (2011) decidieron presentar como trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas de la Universidad de la Salle a la empresa Disempack Ltda, la cual presentaba falta de definir una planeación estratégica debido a la concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos y la dificultad para la previsión de eventos futuros.

Primero analizaron lo externo e interno de la organización, luego se ejecuta el direccionamiento estratégico de la empresa seguido de los planes de actuación formulan la visión, misión, objetivos y estrategias que se implementaron de acuerdo con la situación de la empresa de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Finalmente se realizará una evaluación del plan estratégico para tomar los correctivos que sean necesarios.

León (2011) elaboró tesis para la obtención de título de Ingeniero Comercial en la Universidad Politécnica Salesiana en la empresa Reprodata Cia. Ltda. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark de la ciudad de Quito, evidenciaron que poseían unas deficiencias notorias en relación con una gran demanda sin lograr cubrirla y carecían de una planificación administrativa que no es completa. A través de la elaboración de una entrevista dirigida a talento humano expresaron su punto de vista su sentir y sus expectativas dentro de la organización.

Los resultados obtenidos como factores de éxito fueron compromiso, liderazgo y apoyo por parte de la dirección, formación, capacitación y desarrollo, orientación al cliente, cultura organizacional, participación y empoderamiento por parte de los trabajadores, comunicación y trabajo en equipo, aplicación de herramientas, seguimiento y mejora continua.

Dos años más adelante, Navarrete (2014) elaboró proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas en la Universidad Autónoma de Occidente, en la Clínica Odontológica Oral Brakets determino que él no poseer un plan estratégico y administrativo es una de las falencias que se convirtió en una debilidad a la clínica, establecieron el análisis comparativo del mercado en donde la competencia se aprovecha de la situación puesto que la clínica no tiene claro cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es por lo que se hizo necesario recopilar y analizar información con el fin de estructurar un plan estratégico que ayude al mejoramiento organizacional de la clínica su direccionamiento y gestión comercial.

Este trabajo fue de tipo descriptivo con un enfoque concluyente que logró la descripción de las variables o factores que integran el problema. Dentro de las estrategias obtenidas se enfocaron en aumentar la participación en el mercado, atraer a nuevos clientes y retener a los actuales.

Obtienen como resultado un incremento en la rentabilidad de la clínica el cual debe ser usado para diferenciarse de la competencia, enfocaron las promociones para transformarlas en beneficios, así mismo, la segmentación permitió que la clínica pudiera ofrecer un conjunto de servicios a cada segmento del mercado.

Polo (2014) diseñó el Plan Estratégico 2013 - 2016 para la Constructora Rodríguez como tesis de grado de maestría en planificación y dirección estratégica para la Universidad de las Fuerzas Armadas el proyecto orientó a la realización de un plan estratégico potencial para la constructora basada en el desarrollo y la tendencia actual del mercado para mejorar la competitividad de la constructora. Se aplicó la técnica exploratoria descriptiva la cual arrojó como resultado que la constructora poseía falta de orientación, no cuenta con un plan estratégico que definan objetivos, políticas y líneas de actuación existe una deficiente estructura organizacional y un insuficiente sistema de gestión y controles inadecuados, no contaban con un plan de publicidad, ni de comunicación masiva sin poder pronosticar sus cambios futuros con respuestas oportunas.

El resultado final logrado es la formulación de sus estrategias en consecución con los objetivos apropiados para su entorno con la formulación y los lineamientos políticos hacen que la

asignación de los recursos sea acorde a sus necesidades y prioridades al aprovechar al máximo sus recursos capital y materiales.

Vargas (2014) para la obtención del grado de: Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, elabora tesis de un plan estratégico para el Depósito Dental Noemí Caicedo que cubriera todos los aspectos y que permitiera generar la permanencia del negocio en el largo plazo a través de la retención de los clientes actuales y captación de los nuevos clientes. Después de analizar la percepción que tienen los clientes hacia el depósito dental es que tiene precios competitivos, ofrece productos de calidad y tiene muy buen servicio al cliente. Sin embargo, poseía faltas en el stock de ciertos productos de mecánica dental e instrumentales

Se recomendó utilizar como ventaja diferenciadora la buena atención y el servicio al cliente así también tener un stock de gran variedad de productos de las principales marcas, ofrecer compras en línea para captar nuevos clientes y ofrecer cursos o seminarios para la fidelización de los clientes existentes.

Peñaranda (2015) presentó como trabajo de grado para optar por el título de Magister en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander planteo un diseño de plan estratégico para la empresa QS Consultores para que fuese más competitiva en el oriente colombiano; el direccionamiento de la empresa carecía de visión y valores de la realidad actual de su entorno y de la identificación de sus oportunidades en el medio económico.

A través de auditorías, recolección de información, matrices, tablas, gráficos y diagramas de causa y efecto, entre otras herramientas utilizadas en este proyecto se concluyó que, mediante la medición constante de satisfacción al cliente externo e interno, el implementar un programa de mercadeo y fidelización de clientes, el aplicar técnicas de benchmarking y la capacitación a talento humano serían las estrategias más favorables para la empresa.

Travez (2015) elaboró una tesis para obtención de título de Ingeniera de Empresas y Administración de Negocios en la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes. Desarrollada con el fin de un plan estratégico para el almacén Lycras Manía, caracterizado por su misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos que permitieron mejorar la organización empresarial del almacén.

La modalidad de investigación utilizada es investigativa cualitativa porque permitió describir la problemática y estableció la propuesta, a través de entrevistas aplicadas donde se identificó que

existe una deficiente organización producida por personal poco capacitado, la escasez de incentivos laborales y la carencia de estrategias que permitieran alcanzar el crecimiento en el mercado.

El análisis realizado de los factores externos e internos determinó que el plan estratégico es una sucesión de estrategias que mejoraron aspectos generales lo que permitió que el almacén obtuviera un desarrollo sostenible en su mercado objetivo.

Bustos y Vargas (2016) elaboraron un trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena. El proyecto permitió que los líderes de la empresa Cemsí SAS, plasmaran la dirección y lograran sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Así mismo, este plan ayudó a que cada trabajador sepa hacia dónde quiere ir y su compromiso con el objetivo estratégico de la empresa. Lo anterior, se logró a través del método *Balanced Scorecard*, conocido también como cuadro de mando integral, porque sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran, este método mide el desempeño corporativo y es una herramienta efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia de desempeño.

El estudio estableció que las amenazas previstas del entorno y la perspectiva de los clientes deberían aumentar la cuota de mercado y disminuir el índice de insatisfacción ante la falta de cubrimiento de emergencias, determinó sus requerimientos en cuanto al servicio para crear soluciones definitivas al problema.

Cuevas (2017) realizó la propuesta de estudio de trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Civil de la Universidad Católica de Colombia, fue implementar el plan estratégico en la empresa Diarco Group SAS orientar al progreso mediante la gestión realizada en el equipo de trabajo de las diferentes áreas.

En la realización del proyecto se trabajó con un estudio tipo descriptivo que logró exponer los diferentes componentes de la empresa mediante la observación lograron representar la situación real, posteriormente se realizó la toma de datos tanto internamente como con agentes externos y finalmente se realizó el análisis de los datos para poder diseñar las estrategias que sirvieran a la empresa en su crecimiento y consecución de los objetivos.

Las entrevistas al interior de la empresa evidenciaron un desconocimiento de la misión y visión actual de la empresa y la necesidad de rediseñarlos para encaminar los objetivos corporativos de acuerdo al entorno a su realidad actual.

## **2.3 Marco conceptual**

Con el propósito de tener una visión más amplia y detallada a continuación presentamos los conceptos aplicados que permite brindar una ampliación de conocimientos a la propuesta.

Naturaleza de la administración estratégica:

### **2.3.1 Que es la administración estratégica**

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar un negocio y su economía de forma sistemática para lograr decisiones multifuncionales que le permite a las organizaciones definir sus e identificar sus metas y objetivos a corto y a largo plazo desarrollar ideas planes y recursos para así integrar el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, las actividades investigativas y el desarrollo de la tecnología para lograr el éxito en una organización.

Es considerada una herramienta útil que se organiza en conjunto con personas que contribuyan con el análisis el diagnóstico y la toma de decisiones. Algunas de sus características es lograr aprovechar las oportunidades al máximo y tener una visión objetiva, coordina y controla todo tipo de actividades, asigna los recursos económicos y toma de decisiones importantes.

En el ámbito académico se conoce como administración estratégica y se refiere a la formulación, implementación, evaluación de la estrategia, aprovechamiento de las oportunidades existentes y creación de otras nuevas, en el ámbito empresarial más conocido como planeación estratégica hace referencia a la formulación de la estrategia, busca optimizar el mañana y las tendencias de hoy, en esencia es como un plan de juego para la empresa para tener un la oportunidad de triunfar en competitividad entre otras empresas.

### **2.3.2 Etapas de administración estratégica**

Formulación:

Se desarrolla la misión, la visión y se identifican las oportunidades y las amenazas externas, se determinan las fortalezas y las debilidades internas, se establecen los objetivos de largo plazo, para poder decidir cuáles son los negocios a emprender y cuales abandonar así posteriormente se asignan adecuadamente los recursos.

Implementación:

Es la etapa de la acción en la que se establecen los objetivos anuales se formulan políticas a desarrollar para generar una cultura de apoyo, disciplina, compromiso y habilidades interpersonales, así logra los objetivos planteados crea una estructura organizacional eficaz y



direcciona todos los esfuerzos de marketing utiliza sistemas de información y remuneración de los empleados de acuerdo con el desempeño organizacional.

Evaluación de la estrategia:

Es la etapa final de la administración para saber si las estrategias funcionan o para realizar futuras modificaciones, puesto que los factores internos como externos cambian constantemente hay tres actividades necesarias las cuales son: 1. Revisar factores internos y externos, 2. Medir el desempeño, 3. Realizar acciones correctivas, se refiere a la evaluación que fomenta la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos que participan conjuntamente y activamente en las actividades de la administración estratégica.

### **2.3.3 Términos y conceptos clave de la administración estratégica**

Estrategias:

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo incluir la posibilidad de expansión geográfica de diversificación, el desarrollo de nuevos productos, la penetración de mercado y la reducción de gastos.

Son acciones potenciales que requieren de decisión de los altos directivos y de recursos de la empresa, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización y por eso orientan hacia el futuro, requiere que la empresa considere cuales son los factores internos y externos de la organización.

Estrategias de acción:

La atracción de cualquier enfoque administrativo es la expectativa de mejora en el desempeño de la organización.

La organización estratégica les permite tanto a los gerentes como a los empleados que logren comprender mejor las prioridades y las operaciones de la organización, al ser más eficientes y eficaces, el proceso permite toma de decisiones proactivas que representan un cambio significativo en la filosofía por lo que es necesario capacitar a los estrategas para que participen y analicen.

Drucker afirma que: “El mañana siempre llega, siempre es diferente, e incluso la empresa más poderosa tiene problemas si no ha considerado el futuro. Verse sorprendido por los acontecimientos en riesgo que hasta las empresas más grandes y ricas deben evitar, y que incluso las empresas más pequeñas necesitan eludir” (David, 2007, pág. 215)

#### Análisis y elección de la estrategia:

La formulación de la estrategia consiste en evaluar si la organización hace las cosas de manera correcta y como puede ser más eficaz, la evaluación continua de las estrategias ayuda a que la gerencia no caiga, se debe desarrollar y coordinar objetivos y estrategias de forma contundente para que durante las operaciones cotidianas determinen decisiones consistentes.

Para obtener el análisis y elección pueden ser utilizadas herramientas como las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y MPEC que permiten mejorar notablemente la calidad de las decisiones estratégicas, se deben considerar otros aspectos como el comportamiento, la cultura, la política que influyen en la generación y la elección de las estrategias.

#### Revisión evaluación y control de la estrategia:

La revisión es el marco de referencia para el logro de los objetivos anuales y de largo plazo para así lograr el bienestar de la organización, la evaluación oportuna a través de una exanimación y comparación, la toma de acciones por medio de mediciones de desempeño, auditorías y la planeación de contingencias permiten alertar a la organización para que capitalice sus fortalezas internas y explote las oportunidades externas, reconozca y se defienda de sus amenazas y mitigue las debilidades internas.

Evaluar y mejorar constantemente la organización define su futuro, la toma de decisiones eficaces a largo plazo pueden ser llevadas a la práctica eficientemente y emprender acciones correctivas conforme se requieran es la integración de la intuición y del análisis.

Seymour Tilles afirma que: “Los controles complicados no funcionan. Confunden. Distraen la atención de aquello que debe ser controlado hacia la mecánica y la metodología del control” Seymour Tilles. (David, 2007)

#### Ventaja competitiva:

Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Si una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, eso representa una ventaja.

Alcanzar y conservar una ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, para lograr que sea sostenible mediante la adaptación continua a cambios en las tendencias, los sucesos externos y los recursos internos.

### Declaración de la visión y la misión:

La visión se entiende como el sueño que la organización acaricia, cada organización tiene un propósito y una razón de ser que los hace únicos y que representa su ventaja competitiva, es la imagen de cómo se verá en el futuro y la explicación de porqué de su existencia, la visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento y debe ser enteramente creíble.

Drucker afirma que: "Una empresa no se define por su nombre, sus estatus o su acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas" Peter Drucker (David, 2007, pág. 55)

La misión significa literalmente deber, obligación o trabajo que se desempeña son las declaraciones del propósito que distingue la empresa de otras similares describe los valores y prioridades de la organización su razón de ser o existir, se identifica el alcance en términos de producto y mercado. En una buena declaración de la misión se conoce los clientes, los productos, los servicios, el mercado, la tecnología, el crecimiento, la rentabilidad, la filosofía, la preocupación por su imagen pública y de sus empleados.

La declaración de la visión y la misión bien diseñada son la esencia para formular, implementar y evaluar la estrategia debe ser revisada cada año para saber la capacidad que puede soportar a la prueba de el paso del tiempo.

### Objetivos a largo plazo:

Los objetivos se definen como los resultados específicos que se buscan alcanzar al perseguir la misión, a largo plazo implica un periodo de más de un año. Son esenciales porque señalan la dirección de la empresa ayudan a la evaluación porque revelan las prioridades, se constituye la base de la planeación, de la organización, dirección y control que resulten efectivas los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

### Objetivos anuales:

Los objetivos anuales son los logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con los objetivos a corto plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben ser en un orden prioritario.

Deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad. Los objetivos anuales se especifican en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia en la formulación de la estrategia.

#### Políticas:

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos.

Son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización o a nivel de áreas, las políticas al igual que los objetivos anuales son específicamente importantes en la implementación de la estrategia permiten la coherencia y coordinación de la organización.

#### Oportunidades y amenazas externas:

Se refieren a las tendencias y acontecimientos, económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las formas del cambio crean una diferencia en los consumidores y por consiguiente generan nuevas necesidades de distintos tipos de productos de servicios y de estrategia.

Un principio básico es que las empresas necesitan crear estrategias para sacar ventajas a las oportunidades externas evitar y reducir el efecto de las amenazas externas, la razón de reunir información e investigaciones externas se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.

#### La evaluación externa:

Hace referencia a el cambio constante de los mercados y la industria de todo el mundo se ha convertido en una parte importante del proceso de la administración estratégica de ese modo se evalúa así la información económica, social, política, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Para lograr identificar las oportunidades y amenazas y evitar seguir estrategias ineficaces o perder oportunidades.

Cohen afirma que: “Las oportunidades y amenazas que existen en cualquier situación siempre sobrepasan los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. Por eso, la estrategia es en esencia, un problema de asignación de los recursos. Para que la estrategia tenga éxito, hay que asignar la mayor cantidad de recursos a una oportunidad decisiva” William Cohen. (David, 2007, pág. 81)

Es importante utilizar tecnologías de información para conformar un sistema de inteligencia competitiva que funcione como la matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, acompañadas de un buen juicio intuitivo y comprender las tendencias y los eventos claves.

Fortalezas y debilidades internas:

Son las actividades que una organización si puede controlar, surge a partir de otras actividades empresariales como el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades es una actividad fundamental de la administración estratégica que se identifican en relación con los competidores.

Los factores internos se determinan de varias maneras, a través de medición de desempeño, comparación con periodos anteriores, con promedios de la industria donde se examinan factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

La evaluación interna:

Las operaciones más esenciales de una auditoria de la administración estratégica son las operaciones internas pues son vitales en la organización para obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Lenz afirma que: “Al igual que ocurre con cualquier producto o servicio, el proceso de planeación debe administrarse y configurarse para que resulte útil a los ejecutivos como un medio para la toma de decisiones estratégicas” (David, 2007, pág. 121)

Las metodologías de evaluación de las fortalezas y las debilidades internas deben formular estrategias y la elección de varias de ellas, se pueden definir a través de la matriz EFE, la matriz de perfil competitivo y la matriz EFI y el proceso de la auditoría interna permite una oportunidad para que los gerentes y empleados participen en este proceso y sean motivados.

#### **2.3.4 Tipos de estrategias**

Estrategias de integración

Integración directa:

La integración directa consiste en aumentar la propiedad sobre los distribuidores o no poseerlos llegar directamente al consumidor actualmente se presentan muchos casos como las franquicias o página web para vender directamente al consumidor por los altos costos de un distribuidor poca confiabilidad o disponibilidad disminución del margen de ganancias sin embargo cuando la industria se encuentra en alto crecimiento considerablemente se puede se puede reducir la capacidad de diversificarse.

#### Integración hacia atrás:

Es una estrategia que es recomendable cuando los proveedores actuales no son confiables o los suministros que ofrecen son muy costosos y no se encuentran disponibles en el mercado, los suministros o los componentes necesarios los fabrican y reducen el número de proveedores puesto que se exige un nivel alto en calidad y competencia.

#### Integración horizontal:

Es una estrategia que busca tener más control sobre los competidores una de las opciones es la unificación de adquisición de compra o fusión de un competidor con la unificación o monopolio para expandirse en la industria o creación de alianzas estratégicas con los mismos para mantener el nivel de competencia y ser más eficaz.

#### Estrategias intensivas:

##### Penetración de mercado:

Busca aumentar la participación de mercado de productos y servicios actuales a través de diferenciadores como el marketing, el impulso publicitario y promocional, el aumento de vendedores bonificaciones o ampliación de promociones que busque incrementar los clientes actuales significativamente.

##### Desarrollo de mercado:

Consiste en la introducción de productos o servicios actuales a nuevas áreas geográficas como expansión o exportaciones internacionales, si se cuenta con canales de distribución confiables económicos de buena calidad y con la capacidad de producción de tal manera que se pueda llegar a mercados sin explotar y no que no se encuentran saturados.

##### Desarrollo de productos:

Es una estrategia que busca el aumento de las ventas mejora o modifica un producto mediante un proceso que lo haga diferenciador y más desarrollado para que pueda abarcar mucho más mercado atraer más clientes satisfechos con productos nuevos o mejorados y que con el pasar del tiempo requieren de más desarrollo tecnológico.

#### Estrategias de diversificación:

##### Diversificación relacionada:

Se presenta cuando una empresa se relaciona con otra y transfieren competitivamente conocimiento tecnológico u otras capacidades de valor de una empresa a otra, combina actividades relacionadas como cadena de valor con empresas que operan en su misma cadena

para conseguir precios más bajos como colaboración inter empresarial para obtener la capacidad de competir mutuamente.

Diversificación no relacionada:

Se presenta en empresas que cuenten con un desempeño financiero excelente que pueda adquirir empresas potenciales en crecimiento así no pertenezcan a su industria pero que son potencialmente de gran rendimiento y capital de inversión con activos sobreevaluados posibilidades de crecimiento pero que no poseen capital para invertir, se debe contar con un equipo de administración amplio y suficiente para dirigir planear y controlar.

Estrategias defensivas:

Reducción:

La reducción ocurre cuando se ve la necesidad de reducción de costos y el descenso de las ventas y ganancias, se trabaja con recursos limitados o se enfrentan a presiones de accionistas empleados y medios de comunicación, se puede evidenciar en venta de terrenos edificios reducir cierre de líneas de productos, automatizar procesos y reducir número de empleados es un movimiento estratégico para establecer un sistema de control de gastos para reorganizarse.

Desinversión:

Se le llama a la venta de una división o parte de una organización con el fin de reunir capital para realizar otras adquisiciones o inversiones estratégicas o deshacerse de negocios de la organización que no son rentables, cuando la división no se ha adaptado al resto de la organización.

Liquidación:

Vender todos los activos de la empresa es dejar de operar cierre definitivo de una empresa se plantea cuando se han agotado las estrategias de reducción y desinversión y ninguna de ellas ha tenido éxito, se liquidan las divisiones para obtener el capital necesario para los accionistas cuenten con algún capital y minimizar la consideración de seguir en pérdidas.

### 2.3.5 Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

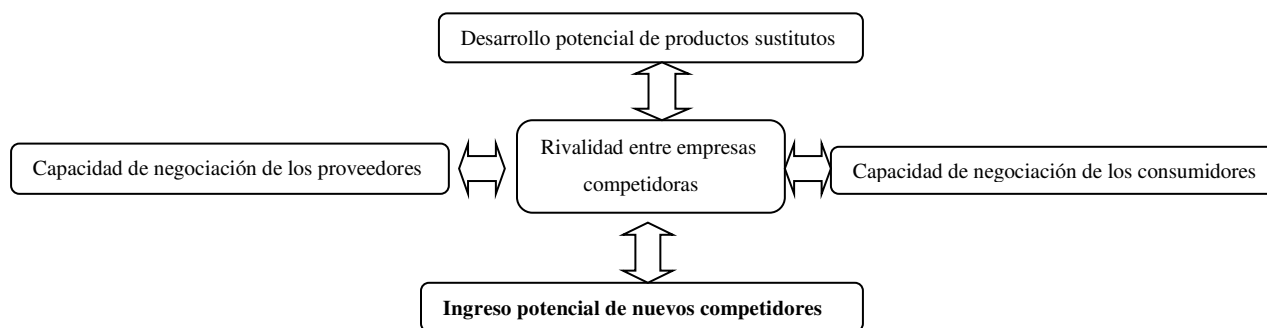


Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Nota: El modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.100)

Como se ilustra en la figura 1 *El modelo de las cinco fuerzas de Porter* el análisis competitivo es un enfoque muy usado, la intensidad de la competencia varía bastante según la industria, el rendimiento y el capital de la empresa en el análisis se encuentra la información de: Rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores, capacidad de negociación de los consumidores.

Se usan tres pasos para usar el modelo los cuales revelan si la competencia permite que la empresa logre beneficio aceptable.

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

## 2.4 Teoría de direccionamiento estratégico matrices de aplicación

### 2.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFE)

Permite resumir las estrategias y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Sin importar la cantidad de factores el puntaje ponderado total puede ser desde 1.0 hasta 4.0 con un puntaje promedio de 2.5 para un resultado de 4 que indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas de su industria y la más baja es de 1 que indica que las estrategias de la empresa no se aprovechan ni evitan las amenazas y la promedio puede encontrarse en una puntuación de 2.5



### 2.4.2 Matriz de evaluación de perfil competitivo (MPC)

Identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales incluye aspectos tanto interno como externos en donde la clasificación de 4 (fortaleza principal) 3 (fortaleza menor) 2 (debilidad menor) 1 (debilidad principal) no se encuentra agrupada en fortalezas y amenazas o debilidades y oportunidades, se pueden comparar ampliamente donde se puede evaluar, extensiones de línea o productos, efectividad, ventas y patentes; los resultados de la matriz revelan las fortalezas para analizar que ayude a la toma de decisiones.

Tabla 4

*Matriz de evaluación de perfil competitivo (MPC)*

Factores de éxito	Valor Peso	Empresa Competidora		Empresa Competidora		Empresa Competidora	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
<b>TOTAL</b>	1						

*Nota:* Autoría propia.

### 2.4.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Es la herramienta utilizada para la formulación de la estrategia puesto que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de áreas funcionales de la empresa, establece una base para identificar y evaluar la relación entre ellas, al realizar la matriz se requiere de un juicio intuitivo se desarrolla en la misma técnica los cinco pasos desarrollados en la matriz EFE.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a organizaciones que son muy débiles internamente mientras que los superiores de 2.5 indican posición más fuerte. (David, 2007, pág. 158)

### 2.4.4 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Es una importante herramienta de relación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Las Estrategias FO (fortalezas - oportunidades): Son utilizadas las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas y las tendencias, se busca que las estrategias DO, FA y DA apliquen a la estrategia FO si la empresa tiene debilidades se podrán convertir en fortalezas y se hace frente a las amenazas importantes lo cual intentara evitarlas y concentrarse en las oportunidades.

Las Estrategias DO (debilidades - oportunidades): Sus objetivos son superar las debilidades internas aprovechar las oportunidades externas, la clave existe en que las oportunidades externas se deben explotar sin que lo impidan las debilidades internas.

Las Estrategias FA (fortalezas - amenazas): Se utilizan las fortalezas de una empresa para reducir el efecto de las amenazas externas no quiere decir que una empresa fuerte deba enfrentar las amenazas externas, las empresas rivales que copian ideas, productos, inventos y patentes son una amenaza importante en la industria.

Las Estrategias DA (debilidades - amenazas): Son tácticas defensivas para la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas, una organización que posee numerosas amenazas externas y debilidades internas se encuentra en una posición precaria podría luchar por sobrevivir y quizá optar por reducciones de liquidez o quiebra.

El resultado de la formulación y generación de las estrategias alternativas posibles no todas serán seleccionadas para implementar, pero si los factores más claves internos y externos es un punto de partida para llevar un análisis sobre cómo implementar las estrategias propuestas. (David, 2007, pág. 221)

#### 2.4.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

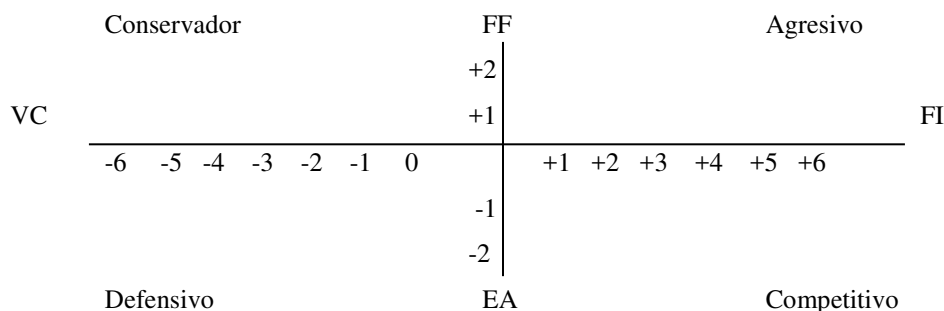


Figura 2. Matriz space.

*Nota:* Matriz SPACE, Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.225).

Es una herramienta importante de conciliación posee un esquema de cuatro cuadrantes que indican las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas más adecuadas para la organización. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas, la primera fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos las dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), se deben considerar factores que se incluyeron anteriormente en la matriz EFE y EFI, al igual que la matriz FODA la matriz SPACE se adapta a cada organización y se basa en información lo más objetivamente posible. A través del vector que

resulte revelara el tipo de estrategias recomendadas para la organización; agresiva, competitiva, defensiva y conservadora. (David, Conceptos de Administración Estrategica, 2007, pág. 225)

#### 2.4.6 Matriz de Boston consulting group (BCG)

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna – externa (IE) están diseñadas para mejorar los esfuerzos de la empresa multidimensionalmente en la formulación de estrategias; (BCG) es una empresa de consultoría privada de administración con sede en Boston que emplea alrededor de 1.400 consultores por todo el mundo.

La matriz BCG representa las diferentes dimensiones de participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria por cada división de la organización, la posición de participación en el mercado se representa en el crecimiento de las ventas, el tamaño. Las divisiones de la matriz BCG se llaman:

**Interrogantes:** Situadas en el cuadrante I se llama interrogante porque debe mantener una estrategia intensiva en cuanto a penetración de mercado y desarrollo de productos, allí se encuentran las que tienen baja posición de participación en el mercado, sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento.

**Estrellas:** Situadas en el cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad con una alta participación en el mercado y alto crecimiento en la industria deben recibir una inversión sustancial para mantener sus fortalezas y su posición dominante, así como integrar la penetración de mercado y desarrollo de mercado.

**Vacas Lecheras:** Situadas en el cuadrante III tiene una alta posición en el mercado se les llama de dicha manera porque generan efectivo superior a su necesidad, pero también se les “ordeña” a menudo, deben mantener una sólida posición a menudo como sea posible su desarrollo y diversificación es fuerte.

**Perros:** Situadas en el cuadrante IV tiene baja posición en el mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento en el mercado por su débil posición interna y externa a menudo se reducen los gastos para cobrar fuerzas y así convertirse en más viables y rentables.

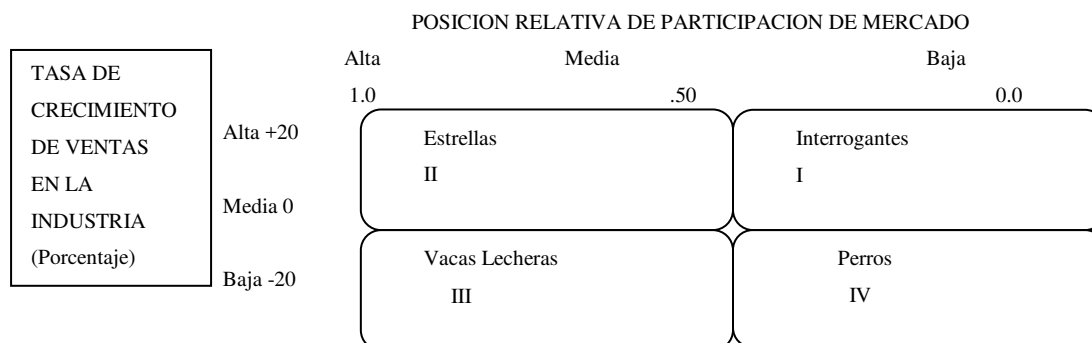


Figura 3. Matriz BCG.

*Nota:* Adaptado de Boston Consulting Group, Perspectives on Experience, Boston; The Boston Consulting Group. (1974). Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.231).

La ventaja principal de la matriz BCG es que su atención se dirige hacia el flujo de efectivo las características de inversión conforme pasa el tiempo y evolución de las organizaciones. (David, 2007, pág. 230)

#### 2.4.7 Matriz interna y externa (IE)

La matriz interna y externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, requiere más información sobre las divisiones para las expectativas del futuro, el análisis de un antes y un después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas de cada decisión de la organización.

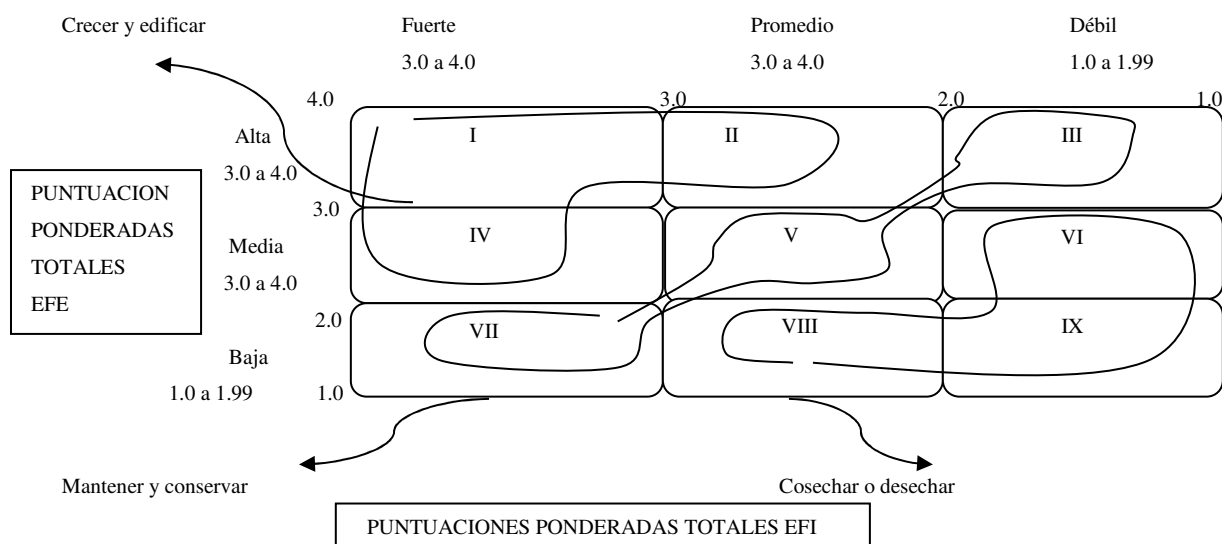


Figura 4. Matriz interna y externa (IE).

*Nota:* Matriz interna-externa (IE), Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.235).

La matriz IE se puede dividir en tres renglones importantes. Primero, las divisiones que se encuentran en las celdas I, II, IV es la de crecer y edificar. Las estrategias intensivas como la penetración de mercado y desarrollo de productos. En segundo lugar, las decisiones que se encuentran en la III, V, VII pueden administrarse para mantener y conservar la penetración de mercado y el desarrollo de los productos. Tercero, las divisiones que se encuentran en las celdas VI, VIII, IX es cosechar o desechar las organizaciones exitosas son capaces de lograr en la celda I de la matriz IE o encontrarse alrededor de ella. (David, 2007, pág. 235)

### 2.4.8 Matriz de la gran estrategia

La matriz gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas se basa en dos dimensiones de evaluación: La posición competitiva y el crecimiento del mercado, las estrategias más adecuadas que una empresa debe tomar en consideración se listan en orden consecutivo y atractivo a cada cuadrante de la matriz.



Figura 5. Matriz de la gran estrategia.

*Nota:* Matriz de la gran estrategia, Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.240)

Las empresas situadas en el cuadrante I es una excelente posición estratégica, la concentración en los mercados actuales, la penetración, el desarrollo del mercado y de productos es una estrategia apropiada puesto que la industria se encuentra en rápido crecimiento de mercado.

Cuadrante II tiene que evaluar seriamente el enfoque del mercado cambiar y mejorar la competitividad, aunque la industria este en crecimiento no pueden competir con eficacia.

Cuadrante III compiten con industrias de lento crecimiento y tiene posiciones competitivas débiles, se debe realizar cambios drásticos para evitar descensos y son las más propensas a liquidación y desinversión.

Cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en la industria de lento crecimiento, tienen la capacidad para lanzar programas diversificados y altos niveles de flujo de efectivo, pero también pueden aliarse con empresas conjuntas. (David, 2007, pág. 237)

### 2.4.9 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Es una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractiva es la formulación de las mejores estrategias alternativas. La MPEC utiliza en la etapa uno los datos de la matriz EFE y en la matriz EFI; en la etapa dos los datos de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE, de la gran estrategia en su tercera etapa permite que los estrategas evalúen los factores internos y externos e identifican la formulación de las estrategias. El formato básico de la MPEC como se observa en la tabla 4 en la columna izquierda consiste en factores internos y externos claves.

Conceptualmente se determina que la matriz MPEC determina el grado de atractivos de varias estrategias según el grado de factores críticos internos y externos, dentro de un conjunto de alternativas mediante la ponderación del efecto del factor interno y externo es posible incluir cualquier cantidad o número de estrategias alternativas que se evalúan entre sí en conjunto. (David, 2007, pág. 240)

Alternativas estratégicas:

Tabla 5

*Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

<b>Factores clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia 2</b>	<b>Estrategia 3</b>
<b>Factores externos clave</b>				
Económicos/Políticos/Legales/Gubernamental/Sociales/Culturales/Demográficos/ Tecnológicos/ Competitivos				
<b>Factores internos clave</b>				
Administrativos/marketing/finanzas/contabilidad/producción/operaciones/investigación/desarrollo				

*Nota:* Matriz de planeación estrategia cuantitativa, MPCE. Fred, D. (2007). Concepto de administración estratégica (pág.241)

### **3. Capítulo 3: Diagnostico de la organización**

#### **3.1 Historia del Laboratorio**

El fundador del laboratorio es el Sr Reinaldo de Jesús Grajales Quiceno, quien es técnico en mecánica dental y cuenta con una estratificación en cerámica dental otorgada en el 2006 por la facultad de odontología del Colegio Odontológico Colombiano. Ha cursado numerosos seminarios, talleres y diplomados tanto en el área de técnica dental, como de cerámica y porcelana en sus distintas especialidades y en el área administrativa.

Comienza a ejercer su carrera y al mismo tiempo labora conjunto con un familiar odontólogo y de ahí aprendió la práctica y el ejercicio del arte de la mecánica dental. Luego en 1999 decide iniciar su proyecto de independizarse como único propietario y es cuando nace el Laboratorio Dental Grajales. La cantidad de servicios que ofreció a su inicio fue mínima inició con cuatro colaboradores entre los que incluía asistente, mecánico dental y mensajero.

El Laboratorio Dental Grajales, nace en un local en el barrio Venecia en la ciudad de Bogotá en un bien inmueble arrendado, la maquinaria a utilizar fueron motores y equipos de fundición básicos para poder operar con eficiencia.

En la actualidad el laboratorio opera sin deudas a largo plazo genera empleo a diez colaboradores, posee alrededor de 50 clientes odontólogos y el 70% mantienen activos mensualmente lo cual le permite mantenerse.

#### Aspectos legales

El laboratorio se encuentra inscrito como una empresa individual y posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, los cuales son: Registro en cámara y comercio, número de identificación tributaria (NIT) 18501222-4. Su naturaleza es comercial y se especializa en la prestación de servicios de mecánica dental.

#### Estructura de la Empresa

El Laboratorio es dirigido directamente por el propietario quien a su vez ejerce técnicamente su profesión como técnico en mecánica dental.

La estructura organizacional del Laboratorio Dental Grajales está definida de forma empírica, actualmente no posee un organigrama en el que defina la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, ni canales formales de comunicación, sin embargo, a través de los datos obtenidos se llegó a determinar que el laboratorio está dividido de la siguiente forma:

Existen tres áreas, las cuales son: Administrativas, técnicas y operativas.

Los puestos de trabajo se encuentran establecidos de la siguiente manera:

Un gerente general, un asistente administrativo, dos mecánicos dentales de planta, un mecánico dental temporal, dos auxiliares, un mensajero, un auxiliar de servicios generales medio tiempo, un contador externo.

Las funciones que tienen cada cargo actualmente es velar por el buen funcionamiento administrativo; buscar la mejora continua constante que promueva y ayude a la superación del laboratorio.

El gerente general tiene a su cargo la contratación de personal, así como la labor de llamados de atención, suspensión y terminación de contratos de empleados, adicionalmente supervisa los resultados obtenidos en cada área y aplica todas las funciones relacionadas a la administración del laboratorio.

Productos y servicios.

El flujo de servicios y productos del laboratorio se relacionan entre si desde el punto de producción hasta el consumidor final (cliente odontólogo, al paciente). A continuación, presentamos los productos y servicios que ofrece:

1. Prótesis removible metálica: Una estructura de metal, lo que da fuerza y dimensiones menores y aumenta el confort.

2. Prótesis removible acrílica

3. Prótesis combinada

4. Prótesis híbrida sobre implantes

5. Prótesis parcial de acrílico

6. Prótesis parciales flexibles

7. Reparaciones de prótesis dental acrílica

8. Carilla estética de porcelana

9. Incrustaciones y recubrimientos de porcelana

10. Coronas libres de metal alúmina y zirconio

11. Corona de porcelana sobre metal

Situación actual:

Se efectúa una investigación de campo en donde el enfoque principal es buscar las situaciones que estuvieran en relación con la investigación de la planeación estratégica. Las entrevistas a los



colaboradores y la observación directa son la metodología realizada para la obtención de información necesaria.

La primera entrevista se realizó al director del laboratorio con la finalidad de obtener datos concisos, realistas y confiables sobre la situación actual y a los colaboradores para obtener la percepción interna sobre la administración y el manejo del laboratorio.

Segundo se realiza la técnica de observación e interpretación y las sesiones de profundidad de los grupos de enfoque para detectar de manera personal el funcionamiento de las operaciones financieras.

Tercero se realiza una encuesta a diez clientes para saber qué opinan con respecto a los productos y servicios que presta el laboratorio y por último la investigación documental para obtener datos relacionados con su entorno ambiental, el tamaño de su mercado, las perspectivas de crecimiento y la competencia.

Por consiguiente, se presenta a continuación la situación actual del laboratorio un análisis externo de su mercado actual en el área Bogotá, la competencia que tiene y posteriormente un análisis interno acerca de la planeación estratégica y por último la propuesta del posible giro del negocio con respecto a la investigación y sus posibilidades de crecimiento.

### **3.2 Evaluación externa**

Fuerzas económicas:

Según publicación de la revista Dinero

La economía del país se vio impulsada en el primer trimestre de 2017, la economía colombiana creció un 1,3% entre enero y marzo por las actividades financieras y de seguros, así como la administración pública y defensa. Sin embargo, el sector de construcción fue el que más se contrajo. PIB por actividades

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló que el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 2,2% en el primer trimestre de 2018.

Según el Dane, las siete actividades que presentaron un crecimiento por encima del promedio de la economía fueron: Actividades financieras y de seguros (6,1%), administración pública y defensa (5,9%), actividades profesionales, científicas y técnicas (5,6%), actividades artísticas, de entretenimiento y recreación (4%), comercio al por mayor y al por menor (3,9%), información y comunicaciones (3,1%) y actividades inmobiliarias (2,9%), actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales (5,4%) y educación de mercado (4,2%).

Los sectores que quedaron por debajo del promedio fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con un 2% de crecimiento el suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado tuvo una variación de 0,6%.

En los primeros tres meses del año, tres sectores sufrieron un decrecimiento. Las industrias manufactureras, que cayeron 1,2%; explotación de minas y canteras con una caída de 3,6%; y el más golpeado fue el sector de la construcción que se descolgó un 8,2%. (Dinero, 2018)

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

En el canal RCN medio de comunicación de televisión afirman lo siguiente:

La educación odontológica continúa siendo muy informal tanto así que se hace necesaria una importante intervención para mejorar el servicio de los profesionales de la salud por parte de la ACFO (Asociación Colombiana de Facultades de Odontología).

Según últimas cifras de la Dirección de Salud Pública, demuestra que el estado de higiene oral de los colombianos es alarmante, aproximadamente 88.4% tienen una higiene oral deficiente, el 7.7 % se clasifica en estado regular y tan solo el 2.9% de los colombianos tiene una buena salud oral. (Noticias RCN, 2017)

En su sección de salud en la publicación de portafolio el presidente del círculo empresarial odontológico declara:

El sector de la salud odontológica en Colombia necesita salir de una posible crisis que enfrenta por la falta de asociación, una posible solución es unirse los odontólogos y organizarse seguir como ejemplo a otros médicos que lo han hecho.

Según María Fernanda Atuesta, presidenta de la Federación Odontológica Colombiana, “en Colombia solo existen dos entidades reconocidas ante el Ministerio de Salud y Protección Social: el Colegio Colombiano de Odontólogos y La Federación Colombiana de Odontólogos, las cuales se han visto disminuidas en cuanto a su número de socios” muy probablemente por la desinformación y los objetivos sin claridad.

A nivel empresarial el sector odontológico se encuentra golpeado y atraviesa una crisis por la informalidad, la falta de políticas públicas, los programas de desarrollo y de liderazgo, al año el sector mueve alrededor de 5 billones de pesos anuales y se calcula que existen 70 mil odontólogos, cifra sin confirmar ya que no existe censo alguno. Por Diario La Economía.

Es fundamental que en Colombia los odontólogos puedan homologar sus títulos para ser empresarios productivos y formales con una buena contratación y un salario justo, pero actualmente lo que se evidencia es que las compañías extranjeras vienen a instalar clínicas fácilmente, las cuales remuneran inadecuadamente con sueldos muy por debajo de lo que se merecen. Es así como se hace

necesario que dichas compañías y las federaciones odontológicas se creen realmente con principios empresariales. (Garnica, 2018)

En caracol radio afirman los siguientes estudios relacionados:

El 98.6% de los colombianos han presentado en algún momento de su vida un tipo de caries dental o alguna otra enfermedad oral. De acuerdo con el Cuarto Estudio Nacional de Salud Bucal (ENSAB IV), realizado por el Ministerio de Salud y Protección Social, alarmantemente menos del 2% de la población nacional logra llegar a los 60 años con sus dientes completos.

En los niños, la caries puede afectar el proceso de crecimiento y desarrollo. Los niños son un grupo prioritario puesto que las lesiones tempranas alcanzan el 29% de afectación en el primer año de vida, 83% a los 3 años y hasta el 89% a los 5 años.

Por otro lado, el Plan Decenal de Salud Pública 2012 - 2021, consideró el mejoramiento de la salud bucal como un objetivo importante dentro de la dimensión de vida saludable, frente al cual se estableció como una de sus metas reducir en un 20% la población del país con caries. (Rojas S. , 2018)

Con este panorama, pareciera que existe una mayor tendencia a pagar los tratamientos cuando se presentan los problemas.

La página web de finanzas personales declara:

El Plan Obligatorio de Salud (POS) cubre algunos procedimientos de consulta odontológica programada o de urgencia, general o especializada e interconsultas, hay otros que la persona debe asumírselos por su cuenta y los precios no son nada económicos.

El Dr. Orlando Fajardo, presidente de Dentisalud, señala que hay un hábito tan pequeño que sale más económico que lo que la gente piensa: “Visitar su odontólogo por lo menos dos veces al año para realizarse una profilaxis cuesta máximo \$40.000, mientras que una sola urgencia odontológica no baja de \$150.000. Así que se puede ahorrar mínimo \$ 110.000 pesos y detecta a tiempo cualquier riesgo de enfermedad periodontal que lleve a perder un diente” (www.finanzaspersonales.com, s.f.)

Horta (2017) afirma:

Desde hace unos 3 años, los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%. Así mismo, con la reforma tributaria que tuvo lugar en 2016, muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son, encarece los costos operativos de las clínicas y consultorios.

A todo lo anterior, debe sumarse el aumento anual de los servicios básicos como arriendos, nóminas, servicios públicos y demás. Para los profesionales es casi imposible aumentar el precio de

los distintos tratamientos debido a la proliferación de clínicas y consultorios que cada día ofrecen precios más bajos para los tratamientos más complejos, muchos con primera valoración gratis.

Lo que genera un costo adicional, algunas veces no remunerado, debido a que la mayoría de pacientes acuden a la primera valoración, pero nunca se deciden por iniciar el tratamiento, motivo por el cual la “inversión” nunca recibe su retorno. (Horta, 2017)

Tabla 6

*Tasas de empleo y desempleo - Porcentaje de fuerza de trabajo*

<b>Año-Mes</b>	<b>Tasa de empleo (%)</b>	<b>Tasa de desempleo (%)</b>
<b>2018-08</b>	58,27	9,16
<b>2018-07</b>	57,44	9,72
<b>2018-06</b>	58,31	9,08

*Nota: [www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo](http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo) Banco de la República - Gerencia Técnica - información extraída de la bodega de datos -Serankua- el 03/10/2018*

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Garnica (2018) afirma:

Instituciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el Ministerio de Trabajo podrían tener varias opciones que realmente permitirían que se formalice, crezca y se fortalezca el empresario odontológico y con él su fuerza laboral para convertirse en un verdadero empresario.

En ese orden de ideas, la operación legal, la tributación adecuada y la lucha contra el contrabando incrementarían la calidad del servicio en el paciente.

Se debe decir que el Gobierno no ha apoyado el sector, de hecho, el apoyo es nulo.

Actualmente no se sabe específicamente cuántos odontólogos hay en Colombia, se habla de 50, 60 y 70 mil, pero no existe registro en ninguna entidad. Los números señalados anteriormente son sacados de informes de empresas privadas relacionadas con el sector, de lo contrario no existiría una cifra aproximada.

Pero, tristemente, el Estado como tal no tiene un censo en número de odontólogos. De hecho, solo el 1% de los odontólogos están registrados en la Cámara de Comercio, por lo tanto, son prácticamente invisibles.

Al no ser visibles los profesionales de la salud oral como capacidad productiva, el sector odontológico, incluyen laboratorios y empresas relacionadas, no se tienen en cuenta.

Entonces, no hay una política clara en el aporte económico de la odontología. (Garnica, 2018)

Fuerzas tecnológicas:

Horta (2017) afirma:

Entre las marcas aliadas del Círculo odontológico encontramos a Almacén Dental Jorge Horta, como un depósito dental con presencia nacional a través de su tienda virtual. Ésta casa odontológica ofrece un listado de precios exclusivo en sus más de 5.000 referencias de insumos para los afiliados al Círculo Odontológico.

Así mismo encontramos Dentalink, un software de gestión clínica y administrativa que facilita la operación de los centros odontológicos al permitir realizar distintas funciones como manejo de agenda, gestión de historias clínicas, control de insumos y demás. (Los afiliados al Círculo odontológico cuentan con un 35% de descuento en la licencia de este poderoso software.) (Horta, 2017)

Fuerzas competitivas:

Publicación de la revista Portafolio afirman:

La competencia desleal, la numerosa cantidad de trabas y las dificultades que existen para habilitar un consultorio, ha generado un desestimulo para la creación de empresa y nuevos emprendimientos. La inversión para un consultorio es muy alta.

También sucede debido a las facilidades para montar un negocio de salud oral por parte de nuevas clínicas de capital extranjera. Todo lo dicho deriva en la práctica informal de la odontología.

Aunque la mayoría de odontólogos aspira a tener su independencia y busca, a través de la creación de su consultorio, alcanzarla. Sin embargo, de acuerdo con *Erika Herrera*, consultora de marketing digital para odontólogos, montar un consultorio odontológico en el país es un esfuerzo que demanda una alta inversión en tiempo, dinero y esfuerzo. Y tal y como sucede con muchos emprendimientos, suelen fracasar más del 50% antes de los 5 años, sucede porque no cuentan con una estrategia de marketing y ventas definida. (Portafolio, 2018)

### **3.2.2 Análisis competitivo: El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Capacidad de negociación de los proveedores:

Los proveedores quienes suministran al laboratorio dental de materias primas son: Deposito Dental Macrodent, Deposito Dental Proldent, Deposito Dental Murcia, Deposito Dental Restrepo; el laboratorio utiliza proveedores locales dentro de la cadena de suministro.

Al analizar el entorno del laboratorio es necesario considerar que el poder de negociación de los proveedores es mayor, porque cuenta con una mínima cantidad de proveedores que al momento de negociar crea un mayor impacto de diferentes maneras. En el mercado odontológico algunos proveedores consiguen influenciar significativamente, puesto que es difícil para la

industria cambiar a otros proveedores y mucho más cuando hay pocos productos de fácil alcance para el laboratorio.

Capacidad de negociación de los consumidores:

En el laboratorio los clientes son odontólogos, clínicas y establecimientos que realizan servicios odontológicos, los clientes en ocasiones solicitan reducción de precios, exigen mayor calidad y entrega más oportuna de los trabajos solicitados.

Se podría considerar que el 80% de los clientes del laboratorio solicitan grandes cantidades de trabajos odontológicos y dependen de la cantidad de pacientes que posiblemente atiendan y requieran de un tratamiento de mecánica dental, aunque los productos del laboratorio no son manejados a través de otro proveedor si son distribuidos directamente a los odontólogos o clínicas dentales quien se encargan de entregar al consumidor final.

Los clientes odontólogos poseen bastante conocimiento del mercado y del negocio, este impacto podría amenazar si se falla en algún detalle en que puedan cambiar a otro suministrador de productos.

Ingreso potencial de nuevos competidores:

Los competidores nuevos que ingresan en la industria ven la posibilidad de un mercado atractivo, poseen nuevas capacidades, recursos y nuevas ideas. Sin embargo, ingresar a un mercado de laboratorios dentales actualmente no suele ser sencillo debido a la existencia de barreras de entrada como la necesidad de obtener equipos, maquinaria, tecnología, asistencia técnica y conocimiento especializado, falta de experiencia; una fuerte lealtad del consumidor hacia determinados laboratorios o acuerdos preferentes entre ellos, para empezar un laboratorio requiere de un gran capital y recursos financieros y en ocasiones la dificultad de acceso a materias primas.

Pero a pesar de dichas barreras, algunas veces los laboratorios logran ingresar.

El laboratorio tiene una gran ventaja puesto que ya cuenta con la maquinaria, el equipo y la experiencia, la capacidad de fabricar y producir a través de patentes que son difíciles de copiar para proteger sus productos y por supuesto proteger su diferenciador.

Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Los productos sustitutos son una fuerza competitiva que puede afectar la demanda del laboratorio, como tal físico para sustituir un implante o una prótesis es el ingreso y avance de nueva tecnología y de maquinaria de la más alta gama puede fidelizar a aquellos clientes que

usan habitualmente los productos sustitutos en lugar de los de fabricación del laboratorio. Por ejemplo, laboratorios que manejan materias primas más económicas y afectan significativamente al negocio en cuanto a calidad y durabilidad porque dichos sustitutos se deben cambiar con mucha más frecuencia por los pacientes quienes serían clientes insatisfechos, otro ejemplo productos ingresan al mercado fabricados más avanzados tecnológicamente con maquinaria nueva muy costosa y tecnología de punta como la silicona y alúmina que es un componente de óxido de aluminio el cual sirve para la constitución de las arcillas y los esmalte.

Rivalidad entre empresas competidoras:

La rivalidad existe con la finalidad de mejorar la posición en el mercado, el laboratorio cuenta con varios competidores en la ciudad alrededor de 196 laboratorios de mecánica dental y un promedio de 100 informales no registrados (Informe Cámara de Comercio de Bogotá, sede Kennedy, 30 de julio 2018), aunque el mercado de los laboratorios está en constante crecimiento, compite con sus rivales fuertemente en cuanto a precios, fidelización de cliente; experiencia en el mercado y patentes, pero el laboratorio tiene una deficiencia en cuanto a campañas de marketing y la introducción de nuevos productos.

### **3.3 Evaluación interna**

Actualmente el laboratorio no posee una misión y visión durante los años que lleva de existencia, no posee un manual técnico de operaciones, ni un manual interno que establezca las normas.

Los elementos de selección de personal los ejecuta el director o el administrador a través de una entrevista, en el proceso de contrataciones de personal existen normas básicas, pero no se comunican de manera escrita al colaborador al momento de ser contratado lo que provoca desconocimiento, la inducción y capacitación la realiza el director o el administrador u otro asistente según el puesto asignado, sin ningún formato preparado sino basándose en la experiencia ganada a través del tiempo.

Se aplica la improvisación en la toma de decisiones sin planeación lo que ocasiona efectos secundarios como falta de coordinación y comunicación.

Parte del éxito financiero del laboratorio es que las utilidades son manejadas por el gerente de manera adecuada sin derrochar, lo cual permite que sea rentable pese a no poseer estándares financieros de administración estratégica existente.

Uno de los mayores problemas ha sido la falta de objetivos a corto y a largo plazo, el no poseer fases de planeación y organización que en la actualidad se efectúan de una manera empírica por medio de la observación, para ejercer controles no existen reportes de seguimiento.

La comunicación es de carácter informal y no existen planes de motivación establecidos para los colaboradores. Los controles son realizados por medio de informes manuales que lleva el administrador y en lo que respecta a los materiales utilizados los compra el mismo administrador. Los controles de las labores se realizan por observación y los pagos de las labores realizadas por los mecánicos se registran diariamente a través de un informe por la administradora de los trabajos terminados para el cobro de sus honorarios.

Para analizar este punto, se realizaron encuestas a los empleados del laboratorio, sobre la experiencia que ha tenido en cuanto la administración y recursos humanos, su percepción a cerca del clima organizacional y operatividad del laboratorio se detalla a continuación a través de las siguientes gráficas que demuestran los resultados obtenidos en la entrevista a todos los colaboradores. Total, de encuestados: 10 personas. (Ver anexo A)

¿Conoce los orígenes y los valores del laboratorio?

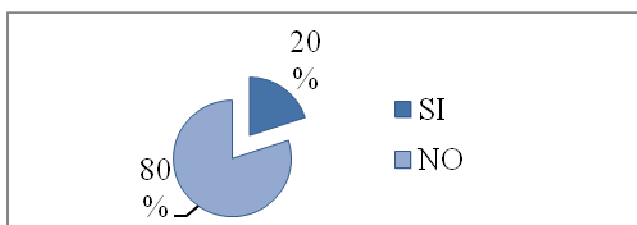


Figura 6. Pregunta 1.

Nota: Elaboración propia.

La información obtenida demuestra que existe un alto desconocimiento por parte de los colaboradores del laboratorio sobre los orígenes y valores de este, indica que la comunicación formal dentro del laboratorio no es la más adecuada y que es importante formalizar dicha información para hacerla de conocimiento general.

¿Conoce a cerca de las políticas administrativas, objetivos y planes de recursos humanos del laboratorio?

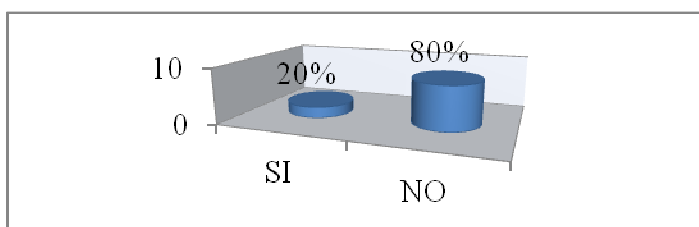




Figura 7. Pregunta 2.

*Nota:* Elaboración propia.

Existe un desconocimiento considerable de las políticas administrativas que aplica el laboratorio, refleja la falta de formalidad en la comunicación actualmente se comunican de manera verbal, sin presentación de un documento que pueda consultarse donde se encuentren al detalle.

¿Considera que el laboratorio tiene una meta a futuro?

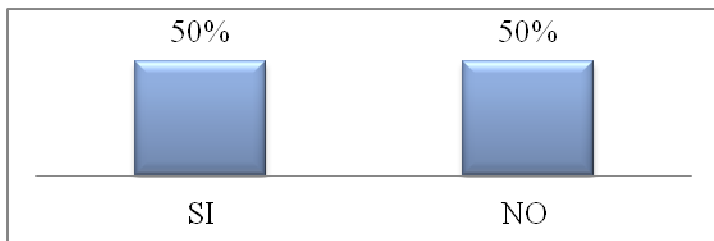


Figura 8. Pregunta 3.

*Nota:* Elaboración propia.

Los colaboradores consideran que el laboratorio tiene una planificación de a dónde quiere ir, pero no como lograrlo, lo cual denota que la toma de decisiones y el futuro se da día a día sobre las circunstancias que se presentan.

¿Cómo ve su futuro en el laboratorio?

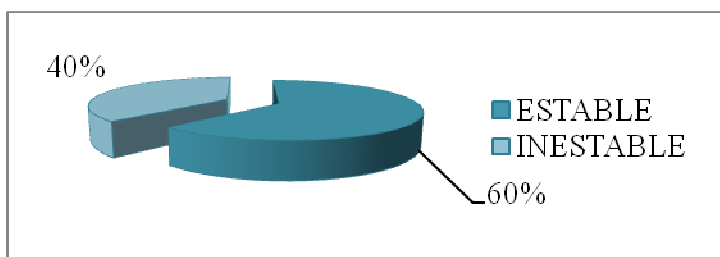


Figura 9. Pregunta 4.

*Nota:* Elaboración propia.

La estabilidad de los colaboradores es imparcial muy seguramente por la percepción que posee de que el laboratorio no cuenta con los objetivos definidos totalmente claros.

Si estuviera frente al dueño del laboratorio, ¿qué le diría?

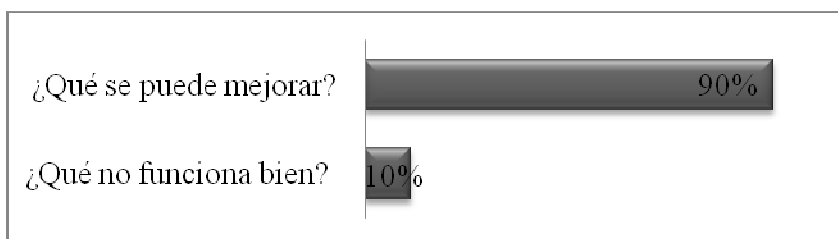


Figura 10. Pregunta 5.

*Nota:* Elaboración propia.

Los empleados desconocen los planes de la organización, además de la ausencia de planificación estratégica. Sin embargo, su aporte es considerablemente con la disposición en que encuentran para mejorar.

¿Sus propuestas o ideas son escuchadas por la gerencia?

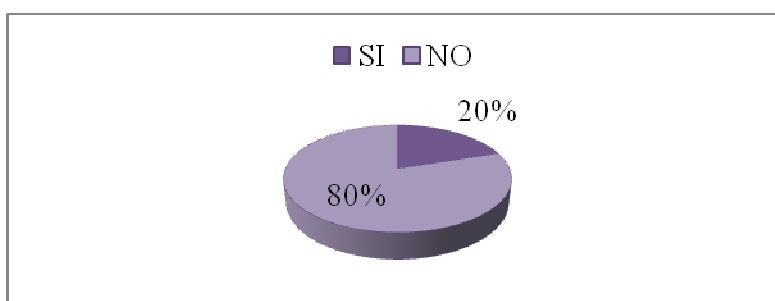


Figura 11. Pregunta 6.

*Nota:* Elaboración propia.

Los colaboradores manifiestan no ser escuchados por la gerencia de la organización, puesto a que existe una mínima comunicación y sus aportes o ideas no son revisadas y estudiadas, si no se ejerce con base a la experiencia que puede llegar a ser mejorada.

Si compara el laboratorio con empresas de trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió con más estabilidad laboral?

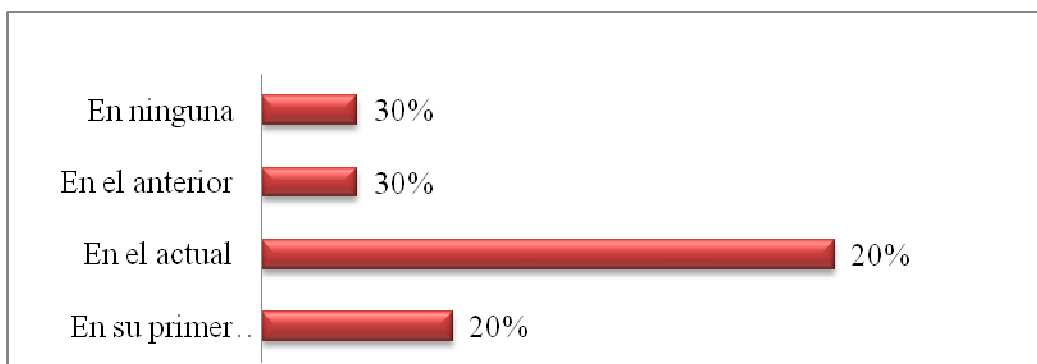


Figura 12. Pregunta 7.

*Nota:* Elaboración propia.

Los empleados indican que se debe de invertir más en el laboratorio para poder lograr un nivel de crecimiento mayor y estabilidad laboral, perciben que existe potencial para desarrollarse, tanto económicamente como en métodos para alcanzar un crecimiento personal y una estabilidad laboral.

Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?

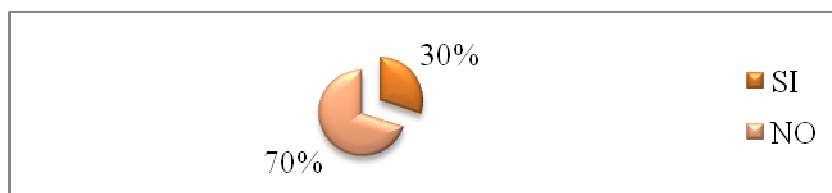


Figura 13. Pregunta 8.

*Nota:* Elaboración propia.

No se posee técnicas de motivación utilizadas dentro del laboratorio que consistan en comisiones para los colaboradores, premios para algunos logros, sin embargo, la mayoría de ellos manifestaron no recibir ningún tipo de incentivo por sus labores, lo cual repercute en cambiar de empleo en cualquier momento.

¿Ha recibido capacitaciones periódicamente?

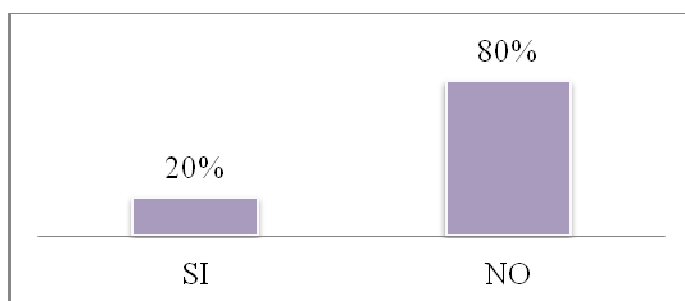


Figura 14. Pregunta 9.

*Nota:* Elaboración propia.

Dentro del laboratorio, los colaboradores perciben, en su mayoría, que no reciben capacitación periódicamente, lo que repercute encontrándose desactualizados en sus labores diarias y en la motivación que tengan acerca del trabajo que desempeñan, lo cual incide en el rendimiento y crecimiento personal de forma negativa.

Producción y operación:

¿Conoce de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de sus funciones canales y dependencias de su puesto de trabajo?

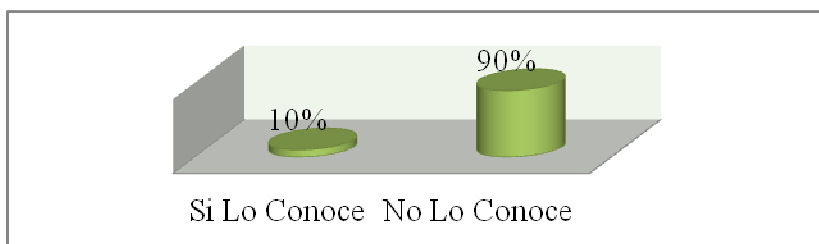


Figura 15. Pregunta 10.

*Nota:* Elaboración propia.

La mayoría no conocen si se encuentra o no documentado o existe un manual de funciones y de procedimientos, los canales de funcionamiento utilizados empíricos, el conducto regular es el dueño y no conocen si existe dependencias dentro del organigrama, lo que repercute en los canales de comunicación y funcionamiento de cada una de sus áreas.

Sistemas de información gerencial:

En el laboratorio actualmente no existe un flujo o un material computarizado en donde se puedan introducir datos y que automáticamente sean transformados en para tener como resultados reportes, tablas, graficas, órdenes de compra, facturación, registro de inventarios, cuentas de nómina, cheques u otros documentos para poder ser evaluados, filtrados, analizados y organizados, tampoco existe un sistema de comunicación para un mayor entendimiento toma de decisiones informadas, análisis de los problemas sin posibilidad de llevar un control.

Análisis de los clientes:

En el laboratorio los clientes son odontólogos, clínicas y establecimientos que realizan servicios odontológicos, lo que siempre ha buscado el laboratorio es que la percepción del cliente sea un laboratorio que se encuentre disponible y atento a un constante interés y una preocupación sincera por los clientes. Internamente se emplea un tiempo de conversación con los odontólogos el gerente contesta las preguntas y hace preguntas pertinentes acerca de los pacientes.

Actualmente la sociedad se encuentra en un comerciό orientado hacia el consumidor y la tendencia es que el paciente está más informado y es más exigente, por tal motivo la demanda de los servicios y la competencia han crecido en forma constante, por lo tanto, el laboratorio ahora debe ser más eficiente al uso de técnicas y conocimiento de equipos modernos y ser mucho más sofisticado.

No obstante, los laboratorios cobran los honorarios y los odontólogos son los empresarios que deben ir juntos de la mano, no receptivos al cuestionamiento y a la competencia de los otros

negocios odontológicos. Los clientes están totalmente informados con anterioridad del servicio profesional que van a comprar.

El informe realizado por el ministerio de salud revela lo siguiente:

¿Quiénes usan más prótesis bucales en Colombia y por qué?

A través del ENSAB IV se evidencia la presencia de prótesis parcial y total en la población colombiana, que se incrementa a medida que se aumenta la edad, en respuesta a la pérdida dental. De la población solo el 31,6% usan algún tipo de prótesis (ya sea fija, removible parcial o total), al ser mayor el uso en las mujeres que en los hombres como respuesta a la mayor pérdida dental que ellas presentan. Las personas de 65 a 79 años, presentaron con más frecuencia el uso de prótesis llega a tenerse una prevalencia de uso del 77,4% en dicha población.

En la actualidad hay más consciencia de la Salud Buco-Dental en la población y por tanto los índices de salud han mejorado un poco en los países en vías de desarrollo y un 50% en los países desarrollados. (www.minsalud.gov.co, 2014)

Planeación de productos y servicios:

Para que el laboratorio sea exitoso, es sensitivo y está dispuesto a dar respuestas a las necesidades de las personas muy humanamente, comprende a los odontólogos con mucha técnica y a las necesidades de los pacientes.

A continuación, se presentan los resultados de una entrevista a diez clientes del laboratorio en cuanto a la percepción del laboratorio en comparación con la competencia

Se evalúan las ventajas y desventajas que tiene, en cuanto a productos, precio, calidad, variedad, personal (atención, servicio, conocimiento de los productos), publicidad. (Ver anexo B)

¿Cómo evalúa el trabajo desempeñado de los productos que vende la empresa en cuanto a...?



Figura 16. Pregunta 11.

Nota: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que los clientes del laboratorio evalúan el trabajo entregado con más objetividad prefirieron como lo más importante la calidad, los terminados y los acabados de los productos.

¿El laboratorio maneja ofertas especiales o descuentos a clientes?

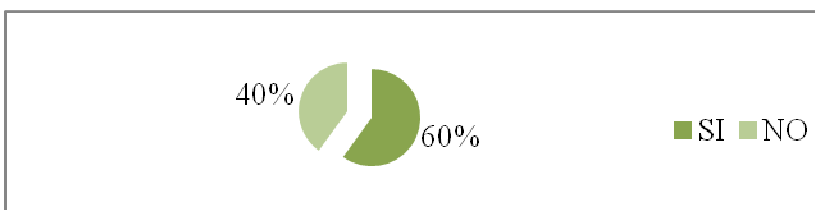


Figura 17. Pregunta 12.

*Nota:* Elaboración propia.

Maneja precios especiales a sus clientes más antiguos fidelizándolos, se debe tener en cuenta para grandes cantidades de pedidos por consiguiente se presenta dicho tipo de descuentos especiales según la demanda que soliciten los clientes.

¿Los precios son asequibles?

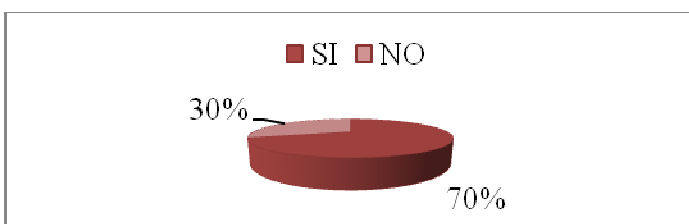


Figura 18. Pregunta 13.

*Nota:* Elaboración propia.

Cuentan con clientes odontólogos y clínicas con diferentes pacientes de diferentes estratos en varias zonas de Bogotá, lo que facilita que el margen de ganancia del indirecto sea por sus mismos precios promediados, mas no afecta el laboratorio.

¿Qué factores son importantes para ustedes al elegir un proveedor de sus productos de mecánica dental?

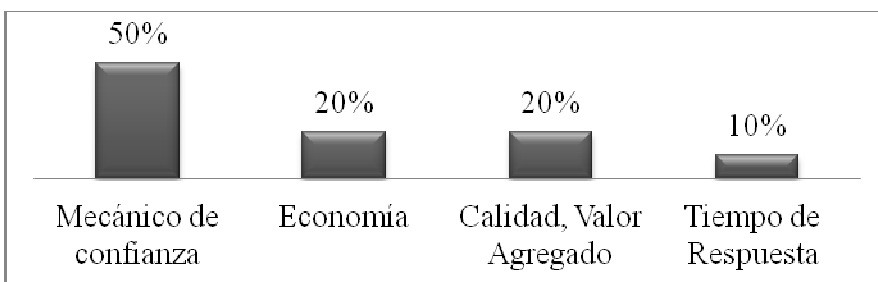


Figura 19. Pregunta 14.

*Nota:* Elaboración propia.

Para los odontólogos y los clientes del laboratorio es un factor importante el nivel de confianza que le pueda generar el mecánico, lo que facilita el compromiso y la satisfacción de los

pacientes quien son los que disfrutan el producto final y si ellos se encuentran satisfechos el laboratorio tendrá más perduración y estabilidad en el tiempo.

#### Marketing:

Actualmente posee un buen producto o servicio que satisface el mercado, pero no posee un área de marketing o un plan de marketing que logre alcanzar los objetivos y metas posiblemente propuestos, tampoco con una persona encargada de determinar la posibilidad de abrir un blog y perfiles en redes sociales. El laboratorio debe conocer el sector la competencia, el público objetivo y determinar los objetivos que quiere cumplir.

La falta de comunicación interna de manera veraz a los compañeros, a los responsables de los departamentos, técnicos, como externa al público objetivo, a los colaboradores y a los proveedores; la no integración de los procesos del laboratorio y no cuenta con un diseño de flujos de procesos adecuados. Lo que sí se puede determinar es que el laboratorio cuenta con personal competente (conocimientos, experiencias y actitudes) con la posibilidad de formar equipos que pueden prepararse para llevar a cabo lo presupuestado cuentan con los recursos, el tiempo y las herramientas.

#### Distribución:

El laboratorio utiliza un canal indirecto lo cual implica que vende los productos a través de un intermediario que es el odontólogo quien posteriormente lo venderá al consumidor final, los odontólogos hacen uso de canales directos en sus clínicas o consultorios odontológicos o a través de visitas a domicilio.

La ventaja de hacer uso de este tipo de canal es que le permite al laboratorio tener una mayor venta porque pueden realizar pedidos en grandes volúmenes, les permite asegurarse de que los productos sean entregados en buenas condiciones con un concepto anticipado del odontólogo, para poder fortalecer y ofrecer un buen servicio y atención al cliente.

#### Finanzas y Contabilidad:

Actualmente la contabilidad que lleva el laboratorio son balances, estado de pérdidas y ganancias y declaración de renta, trabaja en la asignación de gastos y beneficios con el criterio de lo devengado empíricamente por el gerente, posee una contabilidad globalizada y unificada no posee una contabilidad específica que facilite el análisis a profundidad de cada línea de producto lo que permitiera fuese de gran utilidad para la toma de decisiones.

Es decir, existe una metodología absolutamente homogénea que dice cómo el laboratorio se encuentra dentro de los últimos dos años y cinco meses en cuanto a estados contables, y con base a esa metodología se puede leer un balance del laboratorio y tomar una idea más o menos cierta de cuál es su situación. (*Ver anexo B*)



## 4. Capítulo 4: Direccionamiento estratégico

Dado los antecedentes indicados anteriormente nos muestra que la situación en el laboratorio no obtiene las características de una administración estratégica aplicada, es decir que permita obtener estrategias claras, visión de objetivos y lugares administrativos que no se encuentran cubiertos por un sistema claro en comunicación y participación. Abarca actualmente tan solo una parte de la demanda satisfecha, lo que exige tecnología y equipamiento de la más alta calidad para la ejecución de nuevos productos y abarcar mas parte de la demanda.

Para determinar dichas estrategias aplicaremos las Matrices estudiadas en el capítulo 3.

### 4.1 Formulación de la estrategia (matrices)

A continuación, se llevará a cabo la elaboración de las matrices

Tabla 7

*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

Factores Externos	Valor (Peso)	Calif.	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. La higiene oral deficiente de los colombianos es de aproximadamente 88.4%	0,07	4	0,28
2. Al año el sector odontológico mueve alrededor de 5 billones de pesos anuales	0,06	3	0,18
3. Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos	0,06	2	0,12
4. Es fundamental que en Colombia los odontólogos puedan homologar sus títulos para ser empresarios productivos	0,05	2	0,1
5. El 98.6% de los colombianos han presentado en algún momento de su vida un tipo de caries dental	0,04	3	0,12
6. En los niños alguna enfermedad oral el 29% en el 1er año de vida, 83% a los 3 años y hasta el 89% a los 5 años	0,03	3	0,9
7. El Plan Obligatorio de Salud (POS) No cubren algunos procedimientos de consulta odontológica	0,07	4	0,28
8. Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado	0,07	4	0,28
9. En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció un 1,3%	0,02	3	0,06
10. El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 2,2% en el primer trimestre de 2018	0,01	3	0,03
<b>Amenazas</b>			
1. La educación odontológica es muy informal	0,07	2	0,14
2. A nivel empresarial, el sector odontológico se encuentra	0,07	2	0,14

golpeado y atraviesa una crisis por la informalidad			
3. En Colombia solo existen 2 entidades reconocidas ante el Ministerio de Salud y Protección Social de odontología	0,02	1	0,02
4. La falta de políticas públicas	0,01	1	0,01
5. No existen programas de desarrollo y de liderazgo	0,06	2	0,12
6. Desde hace unos 3 años los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%.	0,07	4	0,28
7. Muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son	0,07	4	0,28
8. Montar un consultorio odontológico en el país es un esfuerzo que demanda una alta inversión en tiempo y dinero	0,07	2	0,14
9. No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales) para ventas virtuales	0,04	4	0,16
10. La competencia desleal y las dificultades que existen para habilitar un consultorio	0,04	2	0,08
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>Valor ponderado del laboratorio: 2,91</b>			

*Nota:* Autoría propia.

La calificación entre 1 y 4 a cada factor indica la relevancia para el laboratorio, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala. Las oportunidades y amenazas más representativas según el resultado de las ponderaciones son las siguientes y su peso es de acuerdo a:

La oportunidad número uno la respuesta es superior porque el índice indica que la higiene de los colombianos es deficiente, significaría mayor afluencia de clientes a odontólogos al necesitar mejoras y arreglos a sus dentaduras lo que significaría un gran potencial de mayor demanda, todos los productos producidos por el laboratorio no los cubre el plan obligatorio de salud los pacientes recurrirían a un odontólogo particular lo cual representaría mayor producción para el laboratorio además porque cuenta con una alta experiencia es una de las grandes fortalezas diferenciadoras.

Las amenazas superiores hacen referencia al actual aumento de los impuestos y los insumos lo que genera un costo adicional en producción y menor margen de ganancia, el laboratorio debe adelantarse en el avance de tecnología y a la vanguardia para competir con laboratorios que actualmente venden en la web y en las redes sociales.

Al finalizar el ejercicio la respuesta del valor ponderado es de 2.91 y calificaciones entre 2.5 y 4.0 indica una respuesta media del laboratorio a las oportunidades y amenazas evaluadas.

Tabla 4

*Matriz de perfil competitivo (MPC)*

	Valor (Peso)	LABORATORIO DENTAL GRAJALES		Laboratorio Tecnología Avanzada		Laboratorio Herdens		Laboratorio Dental Vitaro	
		1,83		2,63		1,5		1,89	
Factores de Éxito		Calif	Punt	Calif	Pun	Calif	Pun	Calif	Punt
Publicidad	0,15	1	0,05	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Calidad de los productos	0,17	4	0,28	2	0,34	2	0,34	2	0,34
Competitividad en precios	0,10	2	0,16	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Tecnología	0,15	1	0,15	4	0,60	1	0,15	2	0,30
Cobertura	0,12	1	0,22	1	0,12	2	0,24	1	0,12
Calidad de servicio	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Tiempo de entregas	0,20	2	0,64	3	0,60	1	0,20	2	0,40
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>	<b>1,83</b>		<b>2,63</b>		<b>1,5</b>		<b>1,89</b>	

*Nota:* Autoría propia.

En la matriz se analizan los tres laboratorios competidores más fuertes frente al laboratorio, los factores de éxito de cada competidor interpretan que el Laboratorio Tecnología Avanzada cuenta con la mayor fortaleza tecnológica y el mejor tiempo de entregas, el laboratorio Herdens posee la mayor calidad en sus productos y el laboratorio dental Vitaro la fortaleza superior es el tiempo de entregas.

El laboratorio dental Grajales presenta una gran deficiencia en publicidad, precios competitivos en su gama de productos, baja tecnología y cobertura y posiciona al laboratorio en un tercer puesto en una competencia débil frente a los demás competidores dicho resultado nos ayudara de manera significativa para la toma de decisiones de nuestro objetivo final.

Tabla 8

*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas Internas</b>			
1. Identifican, asumen, desarrollan y definen con éxito las transformaciones al cambio	0,04	3	0,12
2. Cuenta con salarios y prestaciones	0,01	4	0,04
3. Horarios Flexibles	0,05	3	0,15
4. Productividad y alta calidad	0,07	4	0,28
5. Buen desarrollo y desempeño para la elaboración del diseño de trabajos	0,06	3	0,18
6. Experiencia y antigüedad en el mercado	0,04	4	0,16
7. Entorno laboral favorable, donde se impulsa a la integración, colaboración y apoyo entre colaboradores	0,06	3	0,18
8. Alto conocimiento en la industria de la mecánica dental	0,08	4	0,32
9. Buen servicio y atención al cliente	0,01	3	0,03
10. Recordación de marca y alta fidelización de clientes	0,05	4	0,2
<b>Debilidades Internas</b>			
1. Falta de un sistema estratégico de metas, valores, visión y misión	0,09	1	0,09
2. La inasistencia de un organigrama donde se describe funciones canales y dependencias de puestos de trabajo	0,05	1	0,05
3. Falta de poseer un manual de políticas, procesos y procedimientos	0,03	1	0,03
4. Disminución de competencia profesional	0,06	1	0,06
5. No existe principios de cultura organizacional, en orden a cumplir su objetivo	0,07	1	0,07
6. Falta de acuerdos de desempeño, evaluación y retroalimentación	0,06	1	0,06
7. No existe un programa de formación y capacitación de líderes, cargos y ascensos	0,05	2	0,1
8. Deficiente soporte tecnológico para establecer medios de comunicación entre diferentes áreas	0,04	2	0,08
9. No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales).	0,03	2	0,06
10. La administración es manual, no utiliza herramientas	0,05	2	0,1

ofimáticas para facilitar los procesos		
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>	<b>2.36</b>
<b>Calificación mínima</b>	<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>	<b>4</b>	
<b>Valor ponderado del laboratorio: 2,36</b>		

*Nota:* Autoría propia.

Las fortalezas y debilidades internas más representativas según el resultado de las ponderaciones son las siguientes y su peso es dado de acuerdo a:

La fortaleza interna número cuatro la respuesta es superior porque la productividad y alta calidad del laboratorio es una gran diferenciador, el alto conocimiento en la industria de la mecánica dental los años de experiencia y la antigüedad que posee el laboratorio en el mercado son un alto componente para que el buen desarrollo y desempeño en la elaboración y diseño de trabajos finales que proporcionan un entorno laboral favorable, donde se impulsa la integración, colaboración y apoyo entre colaboradores.

Las debilidades internas la respuesta superior de relevancia de ponderación por la falta de un sistema estratégico de metas, valores, visión y misión sin principios de cultura organizacional en orden a cumplir un objetivo principal, la deficiencia en soporte tecnológico para establecer medios de comunicación entre diferentes áreas y no contar con presencia digital (ni página web ni redes sociales).

El valor ponderado da como resultado por encima de 2.5 que hace referencia a que el laboratorio se caracteriza por un promedio de debilidad internamente.

Figura 20. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<p>F1. Asumen con éxito las transformaciones al cambio</p> <p>F2. Cuenta con salarios y prestaciones</p> <p>F3. Horarios Flexibles</p> <p>F4. Productividad y alta calidad</p> <p>F5. Buen desarrollo y desempeño para la elaboración del diseño de trabajos</p> <p>F6. Experiencia y antigüedad en el mercado</p> <p>F7. Entorno laboral favorable</p> <p>F8. Alto conocimiento en la industria de la mecánica dental</p> <p>F9. Buen servicio y atención al cliente</p> <p>F10. Recordación de marca y alta fidelización de clientes</p>	<p>D1. Falta de un sistema estratégico de metas, valores, visión y misión</p> <p>D2. La inasistencia de un organigrama</p> <p>D3. Falta de poseer un manual de políticas, procesos y procedimientos</p> <p>D4. Disminución de competencia profesional</p> <p>D5. No existen principios de cultura organizacional, en orden a cumplir su objetivo</p> <p>D6. Falta de acuerdos de desempeño, evaluación y retroalimentación</p> <p>D7. No existe formación y capacitación de líderes, cargos y ascensos</p> <p>D8. Deficiente soporte tecnológico para establecer medios de comunicación entre áreas</p> <p>D9. No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales).</p> <p>D0. La administración es manual, no utiliza herramientas ofimáticas.</p>
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
<p>O1. La higiene oral de los colombianos es deficiente en un 88.4%</p> <p>O2. Al año el sector odontológico mueve alrededor de 5 billones de pesos anuales</p> <p>O3. Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos</p> <p>O4. Los odontólogos puedan homologar sus títulos para ser empresarios productivos</p> <p>O5. El 98.6% de los colombianos han presentado en algún momento de su vida un tipo de caries dental</p> <p>O6. En los niños alguna enfermedad oral el 29% en el 1er año de vida, 83% a los 3 años y hasta el 89% a los 5 años</p> <p>O7. El Plan Obligatorio de Salud (POS) No cubren algunos procedimientos de consulta odontológica</p> <p>O8. Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado</p> <p>O9. En el primer trimestre de 2017 la economía Colombiana creció un 1,3%</p> <p>O10. El (PIB) de Colombia creció 2,2% en el 1er trimestre de 2018</p>	<p>1. F6-O8 Destacar aspectos diferenciadores frente a la competencia en cuanto a los servicios del laboratorio por su experiencia, profesionalismo de los técnicos mecánicos.</p> <p>2. F8-O1 Aprovechamiento del conocimiento y prestigio del laboratorio de nuevos clientes que necesiten servicios odontológicos</p> <p>3. F5-O3 Aumentar la diversidad de productos nuevos para atraer clientes nuevos por su calidad, acabados y materiales.</p> <p>4. F2-O9-O10 Los empleados pueden tener un reconocimiento integral variable sobre ventas superiores y metas proporcionables</p> <p>5. F4-O7 Promocionar el Laboratorio por su productividad y calidad en productos que no los cubre el POS para la satisfacción de los odontólogos y de sus pacientes</p> <p>6. F10-O5-O6 Implementar marketing de recordación de marca a los odontólogos, programas de fidelización para que incentiven a sus pacientes asistir al odontólogo y mejorar su sonrisa</p>	<p>1. D9-O3-O9 Creación de plan de marketing a través de página web y redes sociales aprovecha el acceso a internet de los colombianos</p> <p>2. D10-O1-O5-O6 Establecer un programa ofimático para creación de clientes nuevos, control de datos y contabilidad</p> <p>3. D1-O8 Establecer el direccionamiento estratégico para fortalecer la alta experiencia del laboratorio</p>
<b>Amenazas - A</b>	<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
<p>A1. La educación odontológica informal</p> <p>A2. Sector odontológico se encuentra en crisis por la informalidad</p> <p>A3. No existen programas de desarrollo y de liderazgo</p> <p>A4. Los precios de los insumos odontológicos han aumentado un 20%.</p> <p>A5. Muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son</p> <p>A6. Montar un consultorio odontológico en el país es un esfuerzo que demanda una alta inversión en tiempo y dinero</p> <p>A7. No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales) para ventas virtuales</p> <p>A8. La competencia desleal</p>	<p>1. F8-A4-A5 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mantener precios de fidelización en materiales e insumos</p> <p>2. F10-A6 Programa de fidelización y convenio con consultorios de clientes odontólogos actuales para mantenerlos al pasar del tiempo</p> <p>3. F9-F4-A8 Diversificar la gama de productos nuevos de alta calidad para mantenimiento de clientes encuentren un todo en el laboratorio</p> <p>4. F5-A7 Penetrar en el mercado a través de las redes sociales el laboratorio podría asumir el aumento con un alto desempeño en elaboración y entrega de productos</p> <p>5. F6-A1-A2-A3 Integrar a los clientes odontólogos más antiguos a que se unan a federaciones y programas de desarrollo y liderazgo</p>	<p>1. D1-A1 Crear objetivos a corto y largo plazo</p> <p>2. D2-A2 Establecer una estructura organizacional</p> <p>3. D3-A4 Establecer manuales administrativos, definida, planificación de actividades</p> <p>4. D7-A3 Integrar los procesos de contratación y capacitación de personal</p> <p>5. D9-A7 Aumentar el servicio para comodidad de los clientes potenciales.</p>

*Nota:* Autoría propia.

El análisis de la matriz FODA unificada arroja los resultados de las siguientes estrategias:

Destacar aspectos diferenciadores frente a la competencia en cuanto a servicios del laboratorio por su experiencia, profesionalismo de los técnicos mecánicos. *Integración Horizontal.*

Aprovechamiento del conocimiento y prestigio del laboratorio de nuevos clientes que necesiten servicios odontológicos. *Penetración de mercado.*

Aumentar la diversidad de productos nuevos para atraer clientes nuevos por su calidad, acabados y materiales, diversificar la gama de productos nuevos. *Diversificación Relacionada y Desarrollo de Productos.*

Los empleados pueden tener un reconocimiento integral variable sobre ventas superiores y metas proporcionables.

Promocionar el Laboratorio por su productividad y calidad en productos que no los cubre el POS para la satisfacción de los odontólogos y de sus pacientes. *Penetración de mercado.*

Creación e Implementar plan de marketing de página web y redes sociales aprovecha el acceso a internet de los colombianos de recordación de marca a los odontólogos, programas de fidelización para que incentiven a sus pacientes asistir al odontólogo y mejorar su sonrisa. *Penetración de mercado*

Establecer un programa ofimático para creación de clientes nuevos, control de datos y contabilidad. *Penetración de mercado.*

Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para mantener precios de fidelización en materiales e insumos. *Integración hacia atrás.*

Programa de fidelización y convenio con consultorios de clientes odontólogos actuales para mantenerlos al pasar del tiempo Integración Directa.

Integrar a los clientes odontólogos más antiguos a que se unan a federaciones y programas de desarrollo y liderazgo. *Integración Directa.*

Tabla 10

*Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)*

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Calif.</b>	<b>Posición estratégica externa</b>	<b>Calif.</b>
<b>Fuerza Financiera FF</b>	<b>5,2</b>	<b>Estabilidad del Ambiente EA</b>	<b>-2</b>
Rentabilidad del patrimonio	4	Crecimiento de la economía Colombiana un 1,3%	-1
Rentabilidad del Activo	4	(PIB) de Colombia creció 2,2%	-3

Endeudamiento	6	Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos	-1
Liquidez	6	El emprendimiento de nuevos proyectos	-2
Capital de trabajo	6	Cambios Tecnológicos	-3
Flujo de Efectivo	5		
<b>Ventaja Competitiva VC</b>	<b>-4,2</b>	<b>Fuerza de la industria FI</b>	<b>5</b>
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento utilidades	6
Precio	-3	Potencial de crecimiento ventas	6
Calidad	-6	Conocimiento tecnológico	3
Lealtad a los clientes	-3	Productividad, utilización y capacidad	5
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Utilización de los recursos	5

Eje X (VC + FI)	Eje Y (FF + EA)
X	Y
<b>0,8</b>	<b>3,17</b>

Nota: Autoría propia.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

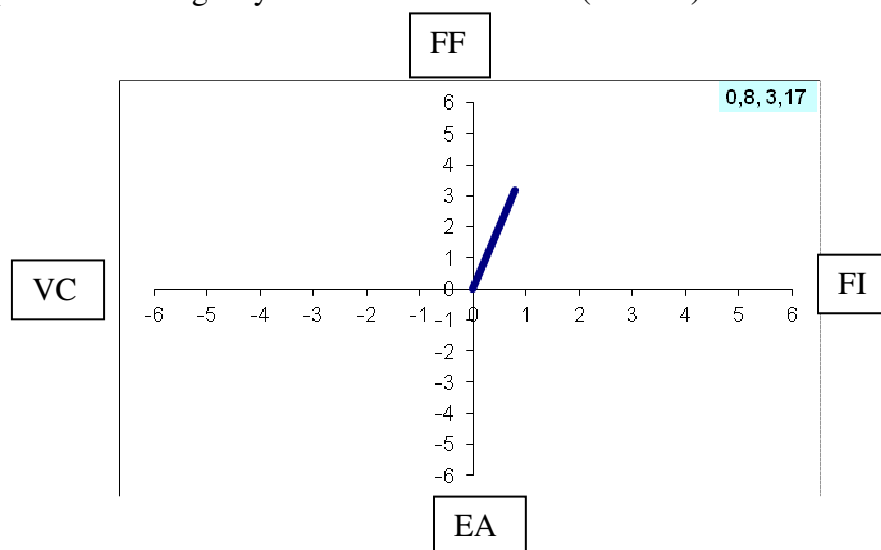


Figura 21. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).

Nota: Elaboración propia.

El resultado indica que el perfil competitivo del laboratorio es una estrategia agresiva cuya fortaleza financiera es un factor dominante se encuentra en una posición para usar sus fortalezas internas con el fin aprovechar las oportunidades externas superar las debilidades internas. Buscar más participación de mercado para productos actuales por medio de marketing. *Penetración de mercado.*



Aumentar el nivel de ventas en los productos actuales y desarrollar nueva gama de productos.

*Desarrollo de Productos.*

Diseño, fabricación y lanzamiento de un nuevo producto, pero relacionados con los actuales del laboratorio. *Diversificación Relacionada.*

Tener más control sobre los competidores a través de la experiencia una de las fortalezas que caracteriza al laboratorio. *Integración Horizontal.*

Matriz de Boston Consulting Group (BCG):

Para realizar la matriz los 11 productos que posee el laboratorio se segmentaron de la siguiente manera en tres grupos:

Grupo 1: Prótesis

1. Prótesis removible metálica: Una estructura de metal, lo que da fuerza y dimensiones menores y aumenta el confort.

2. Prótesis removible acrílica

3. Prótesis combinada

4. Prótesis híbrida sobre implantes

5. Prótesis parcial de acrílico

6. Prótesis parciales flexibles

7. Reparaciones de prótesis dental acrílica

Grupo 2: Porcelana

8. Carilla estética de porcelana

9. Incrustaciones y recubrimientos de porcelana

Grupo 3: Coronas

10. Coronas libres de metal alúmina y zirconio

11. Corona de porcelana sobre metal

(Ver anexo C)

Tabla 8

*Matriz de Boston consulting group (BCG)*

<b>Producto</b>	<b>Ventas 2016</b>	<b>Tasa de creci. de mercado</b>	<b>Ventas 2017</b>	<b>Parti. de mercado</b>	<b>Utilidades 2017</b>	<b>% Utilidades 2017</b>
<b>Grupo 1</b>	124.152.000	7%	133.200.000	2,8	75.258.000	59
<b>Grupo 2</b>	41.580.000	10%	46.200.000	0,35	26.103.000	20

<b>Grupo 3</b>	41.976.000	11%	47.400.000	0,36	26.781.000	21
<b>Promedio 9%</b>					<b>128.142.000</b>	<b>100</b>

Nota: Autoría propia.

### Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

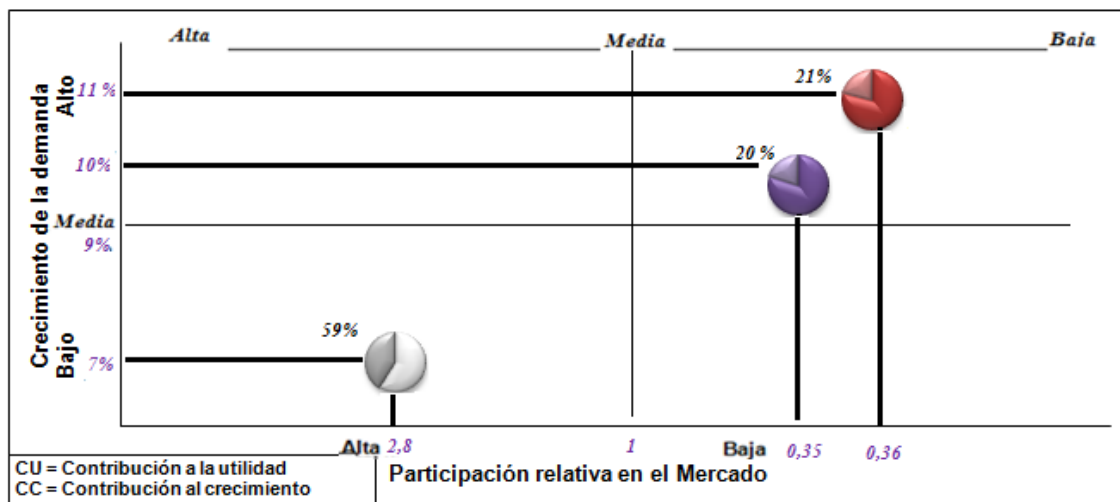


Figura 22. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).

Nota: Elaboración propia.

El resultado dado de la matriz demuestra que el grupo número 1 prótesis situados en el cuadrante de las vacas lecheras, se venden bien se sugiere mejorar la rentabilidad y revisar los costos y el precio de venta puede que generen efectivo superior, pero en ocasiones dichos productos compiten en la industria de bajo crecimiento, el cual se debe promocionar mucho más y mejorar, pero son las que más compiten en el mercado en la industria de mecánica dental.

*Penetración de mercado.*

Estrategia intensiva propuesta para este grupo de productos nuevos modelos o formas crear nuevas extensiones de línea en retenedores y frenillos. *Desarrollo de productos*

Mejorar la seguridad o confort de las prótesis. *Desarrollo de productos*

En el grupo 2 porcelana se encuentra en el interrogante se vende con facilidad y deja un alto margen de utilidad, siempre vigilante sobre su estándar de calidad lo que representa que dichos productos tienen mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento, rentabilidad y posición dominante para mantener así la participación del mercado y el desarrollo de productos.

Estrategia propuesta identificar un nuevo grupo de consumidores para introducir y promocionar los productos transformar la base de clientes, desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de clínicas dentales reconocidas en el sector. *Integración hacia atrás.*

Grupo 3 coronas posición interrogante se propone alternativas para todo tipo de cliente como resistencia, acabados, brillo, color y comodidad. *Desarrollo de productos* o la *diversificación concéntrica*.

Tabla 9

Matriz Interna y Externa (IE) (Ver anexo E)

PRODUCTO	EFE	EFI	% INGRESO	% UTILIDADES
<b>1. Grupo 1: Prótesis</b>	3,17	2,7	58,7	59
<b>2. Grupo 2: Porcelana</b>	3,14	2,8	20,4	20
<b>3. Grupo 3: Coronas</b>	2,64	2,8	20,9	21

Nota: Autoría propia.

Matriz Interna y Externa (IE)

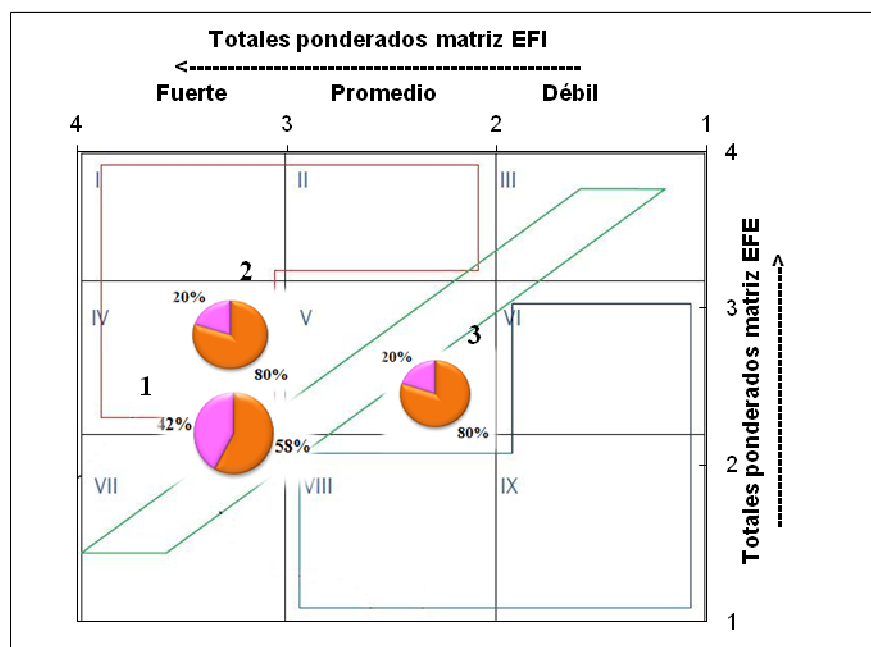


Figura 23. Matriz Interna y Externa (IE).

Nota: Elaboración propia.

Las divisiones de la matriz dieron como resultado el grupo número 1 en las celdas IV es la de crecer y edificar las estrategias intensivas un nuevo impulso publicitario promocional para darse a conocer en las diferentes clínicas y consultorios dentales. *Penetración de mercado*

El grupo número 2 en la celda IV igualmente crecer y edificar las estrategias intensivas de apertura de una sucursal del laboratorio depende de la demanda y cubrimiento del mercado. *Desarrollo de mercado*.

El grupo número 3 en la celda V mantener, conservar y mejorar el producto de las coronas realizar una modificación para mayor comodidad y acceso al producto. *Desarrollo de productos.*

### Matriz de La Gran Estrategia

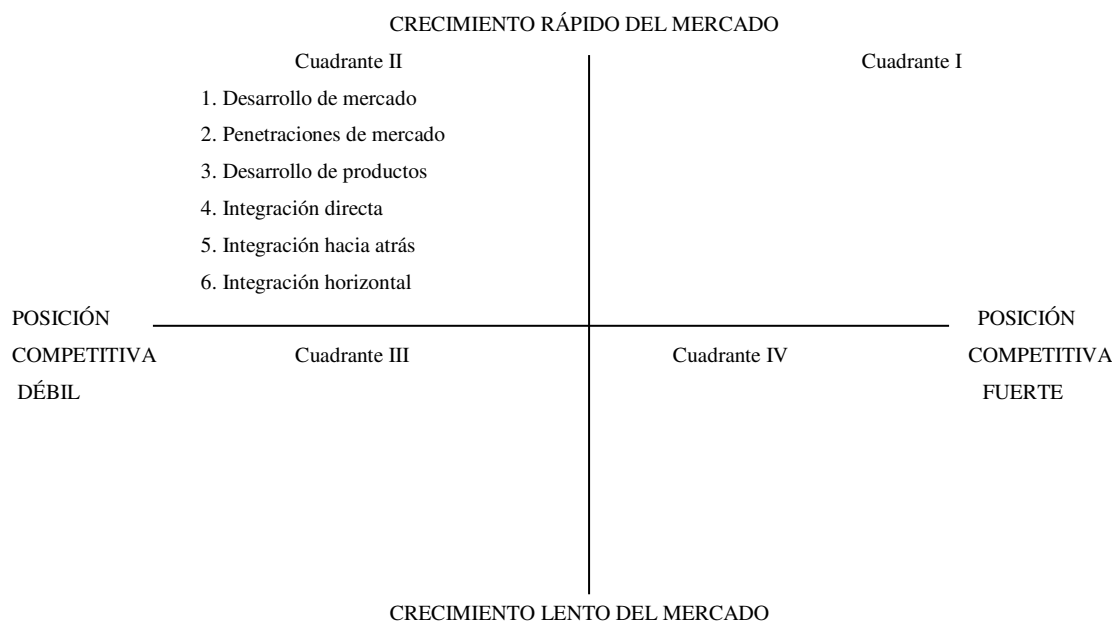


Figura 24. Matriz de La Gran Estrategia.

*Nota:* Elaboración propia.

Según los resultados de las matrices aplicadas anteriormente nos da como resultado que el laboratorio se sitúa en el cuadrante II puesto que se encuentra en una posición estratégica donde la mayoría direcciona a penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos el laboratorio depende mucho del grupo de producto de las prótesis entonces la estrategia más notable sería la atracción a diversificación relacionada lo cual ayudaría a combatir riesgos asociados a una sola línea estrecha de producto y aprovechar las oportunidades externas.

El laboratorio se posiciona en la competencia débil según los resultados obtenidos en la matriz MPC ocupa el tercer puesto en la competencia frente a los demás competidores.

Agrupación de las estrategias:

Tabla 10

*Agrupación de las estrategias*

MATRIZ	RESULTADO DE ESTRATEGIAS	CONCILIACION DE ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA FINAL
<b>FODA</b>	Integración Horizontal		Estrategia 1. Identificar un nuevo grupo de consumidores para introducir y promocionar los productos, transformar la base de clientes a través de un plan de marketing, pagina web y redes sociales de recordación de marca a los odontólogos, programas de fidelización. Estrategia 2. Aumentar la diversidad de productos nuevos o extensión de línea y transformación de productos actuales para atraer clientes nuevos por su calidad, acabados, materiales, resistencia, brillo, color y comodidad al desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de clínicas dentales reconocidas en el sector Estrategia 3. Apertura de sucursal del laboratorio depende de la demanda y cubrimiento de mercado mejora así los tiempos de entrega de los productos
	Penetración de mercado Diversificación Relacionada		
	Desarrollo de Productos		
	Integración hacia atrás		
	Integración Directa		
<b>SPACE</b>	Penetración de mercado		
	Desarrollo de Productos		
	Diversificación Relacionada		
<b>BCG</b>	Integración Horizontal	Penetración de mercado	
	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado	
	Desarrollo de Productos	Desarrollo de productos	
<b>IE</b>	Estrategias intensivas Penetración de mercado	Diversificación relacionada	
	Desarrollo de mercado Desarrollo de productos	Integración horizontal	
	Integración hacia atrás		
<b>GRAN ESTRATEGIA</b>	Integración horizontal		
	Desarrollo de mercado		
	Penetraciones de mercado		
	Desarrollo de productos		
	Integración directa		
	Integración hacia atrás		
	Integración horizontal		
	Diversificación relacionada		

Nota: Autoría de la propia.

La integración de todas las estrategias resultantes de las matrices se resumen en estrategias agresivas y de diversificación, el laboratorio se encuentra en una posición para usar sus fortalezas internas con el fin aprovechar las oportunidades externas superar las debilidades internas y evitar amenazas externas la penetración del mercado y desarrollo de mercado el desarrollo de los productos la integración hacia atrás directa y horizontal la diversificación del conglomerado la diversificación concéntrica la diversificación horizontal.

Tabla 11

*Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)*

<b>Estrategias</b>	<b>Peso</b>	<b>Estrategia 1</b> Penetración de MCDO Desarrollo de MCDO		<b>Estrategia 2</b> Desarrollo de productos Diversificación relacionada		<b>Estrategia 3</b> Integración horizontal	
		<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
<b>Factores Clave</b>							
<b>Suma del total grado de atracción</b>		<b>5,63</b>		<b>5,68</b>		<b>5,54</b>	
<b>Oportunidades</b>							
1. La higiene oral deficiente de los colombianos es de aproximadamente 88.4%	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
2. Al año el sector odontológico mueve alrededor de 5 billones de pesos anuales	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
3. Se calculan que existen 70 mil odontólogos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
4. Es fundamental que en Colombia los odontólogos puedan homologar sus títulos para ser empresarios productivos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
5. El 98.6% de los colombianos han presentado en algún momento de su vida un tipo de caries dental	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16

6. En los niños alguna enfermedad oral el 29% en el 1er año de vida, 83% a los 3 años y hasta el 89% a los 5 años	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
7. El Plan Obligatorio de Salud (POS) No cubren algunos procedimientos de consulta odontológica	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
8. Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
9. En el primer trimestre de 2017 la economía colombiana creció un 1,3%	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
10. El Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 2,2% en el primer trimestre de 2018	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
<b>Amenazas</b>							
1. La educación odontológica es muy informal	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
2. A nivel empresarial, el sector odontológico se encuentra golpeado y atraviesa una crisis por la informalidad	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. En Colombia solo existen 2 entidades reconocidas ante el Ministerio de Salud y Protección Social de odontología	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
4. La falta de políticas públicas	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02
5. No existir programas de desarrollo y de liderazgo	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12
6. Desde hace unos 3 años, los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
7. Muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
8. Montar un consultorio odontológico en el país es un esfuerzo que demanda una alta inversión en tiempo y dinero	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
9. No posee presencia digital (ni página web ni redes sociales) para ventas	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16

virtuales							
10. La competencia desleal y las dificultades que existen para habilitar un consultorio	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
<b>Fortalezas</b>							
1. Identifican, asumen, desarrollan y definen con éxito las transformaciones al cambio	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
2. Cuenta con salarios y prestaciones	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
3. Horarios Flexibles	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
4. Productividad y alta calidad	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
5. Desarrollo y desempeño para la elaboración del diseño de trabajos	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
6. Experiencia y antigüedad en el mercado	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
7. Entorno laboral favorable, donde se impulsa a la integración, colaboración y apoyo entre colaboradores	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
8. Alto conocimiento en la industria de la mecánica dental	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
9. Buen servicio y atención al cliente	0,01	4	0,04	4	0,04	3	0,03
10. Recordación de marca y alta fidelización de clientes	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
<b>Debilidades</b>							
1. Falta de un sistema estratégico de metas, valores, visión y misión	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
2. La inexistencia de un organigrama donde se describe funciones canales y dependencias de puestos de trabajo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3. Falta de poseer un manual de políticas, procesos y procedimientos	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
4. Disminución de competencia profesional	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
5. No existir principios de cultura organizacional, en orden a cumplir su objetivo	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
6. Falta de acuerdos de desempeño, evaluación y retroalimentación	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
7. No existir un programa de formación y capacitación de líderes, cargos y ascensos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
8. Deficiente soporte tecnológico para establecer medios de comunicación entre diferentes áreas	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
9. No posee presencia digital (ni página	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09



web ni redes sociales).								
10. La administración es manual, no utiliza herramientas ofimáticas para facilitar los procesos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	
<b>Criterios de validación</b>								
<b>Suma de pesos OA</b>	<b>1</b>							
<b>Suma de pesos FD</b>	<b>1</b>							

*Nota:* Autoría propia.

El resultado total del grado de atracción de las estrategias resultantes de la matriz (FODA) son significativas para el laboratorio, eso representa que la penetración y el desarrollo son promediales con diferencias mínimas al desarrollo interno de dichas estrategias y de mantenerlas dentro de la organización.

## **5. Capítulo 5: Propuesta de planeación estratégica**

### **5.1 Misión**

El Laboratorio Dental Grajales mediante su actividad económica ofrece calidad de vida en la salud oral y perfección de la sonrisa de las personas a través de la elaboración y diseño de prótesis en cerámica y porcelana; utiliza materiales y mano de obra de la más alta calidad, se caracteriza por escuchar las necesidades de odontólogos y pacientes con precisión, calidad, estética oral, comodidad y cumplimiento que llenan al detalle sus expectativas, genera así el bienestar y oportunidad de crecimiento profesional, motivación y compensación a sus colaboradores, proveedores.

#### **5.1.2 Visión**

Ser un laboratorio con nuevas oportunidades de productos y prestigio de marca. En tres años, poseer un laboratorio adicional y posicionarnos dentro los 10 laboratorios líderes del mercado. Como base sólida para consolidar sostenimiento y desarrollo a futuro, comprometido en ofrecer trabajos eficaces de alta calidad y justo a tiempo a través de las técnicas más modernas en tecnología avanzada, así lograr confianza en la salud oral.

#### **5.1.3 Valores**

**Calidez:** Generar compañerismo y un clima de trabajo agradable para cumplir la misión y el logro de la visión. Tener permanente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y apoyo generoso.

**Disciplina:** Buenos hábitos y reglas personales que comprometan alcanzar un ideal, realizar las tareas con orden para el desempeño de las actividades lo mejor posible.

**Ética:** Actuar con las normas y principios morales, con lo honesto, lo justo, lo bueno como una conducta ejemplar dentro y fuera de la organización.

**Honestidad:** Obrar con transparencia y moral cumplir las responsabilidades asignadas y proteger los recursos materiales y financieros.

**Profesionalismo:** Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, alcanzar los objetivos y lograr los más altos niveles de productividad y desarrollo.

**Respeto:** Desarrollar una conducta en valor de los derechos fundamentales de sí mismos y de sus semejantes, acepta y cumple leyes y normas sociales.

**Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en el laboratorio y su entorno que contribuya al logro de los objetivos.

## 5.2 Objetivos a largo y corto plazo

Tabla 12

*Objetivos a largo plazo y corto plazo*

---

<b>OBJETIVO A LARGO PLAZO</b>
1. Apertura de un laboratorio adicional.
2. Convertirse en uno de los 10 mejores laboratorios líderes en el mercado.
3. Adquirir una máquina de tecnología de punta de acuerdo con el cambio y entorno tecnológico.

---

<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO</b>
1. Desarrollar o transformar un producto nuevo y comercializarlo exitosamente.
2. Aumentar el grupo de consumidores, desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de clínicas dentales reconocidas en el sector.
3. Diseñar una estructura empresarial al laboratorio y preparar cada departamento que permitan organización y comunicación.
4. Incrementar el personal fijo contratado y ampliar las coordinaciones existentes.

---

*Nota:* Autoría propia.

Desarrollar un nuevo modelo y forma crear una nueva extensión de línea de retenedor y frenillo. Aumentar la seguridad y confort de las prótesis un 30% a corte junio del 2019.  
Mejorar un 50% el tiempo y cumplimiento de entregas.

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	<p>Destinar el 15% de ahorro que posee actualmente el laboratorio para extensión de línea.</p>	<p>Registra y presenta diariamente operaciones de facturas emitidas, de cobros y pagos de clientes, deudores, proveedores y acreedores del nuevo producto. Supervisa, controla y limita incrementos de recursos para el nuevo modelo en movimiento de cuenta de ahorros.</p>
<b>RR HH</b>	<p>Integrar en un 70% el proceso de contratación y capacitación de personal. Contratar mínimo dos de las seis vacantes que se referencian en el organigrama. Incorporar reconocimiento integral variable sobre cumplimiento de disminución de devoluciones y reclamos por demoras en las entregas y cumplimiento.</p>	<p>La administradora realiza reunión diaria de 30 minutos seguimiento y control de integración de procesos y procedimientos. Contratación recluta, elige y capacita las personas a contratar aptas para ejercer el respectivo cargo. Plan de reconocimiento variable, cumplimiento mínimo para pago del 100%, sobre meta de cero indicadores de devoluciones y reclamos. No constituye a salario y puede presentar ajustes cuando sea necesario. Contratación directa con el laboratorio, pago de prestaciones sociales.</p>
<b>PRODUCCION</b>	<p>Desarrollo de nuevo modelo retenedor y frenillo en seis meses. Evaluación de la seguridad y confort de las prótesis en 30% con excelentes acabados. Seguimiento de un mínimo de cumplimiento con el 70% de la elaboración y entregas en el tiempo acordado.</p>	<p>La producción de los productos debe supervisarse diariamente a través de un control para garantizar los acabados y terminados. Cronograma de mantenimiento de las maquinas, el día 15 y 30 del mes para prever posibles anomalías en el funcionamiento. El odontólogo podrá devolver el producto para mejorar algún detalle que no sea de conformidad del paciente en un término no mayor de 2 días, el laboratorio no entregara productos directamente a pacientes serán entregados directamente al odontólogo o personas con su respectiva de autorización Todo producto será informado de tiempo de preparación al</p>

		y el tiempo de entrega. La garantía se especifica según cada pieza elaborada.
<b>MARKETING</b>	Estudio de mercado y plan de marketing para el nuevo modelo retenedor y frenillo en un término de tres meses.	Genera informe y presenta a dirección general la investigación cuantificación del mercado, estimación de la demanda, elección de segmento objetivo, análisis de clientes y competencia del nuevo modelo y forma (extensión de línea) retenedor y frenillo.

**GRUPO 2 PORCELANA  
OBJETIVO ANUAL**

Identificar nuevo grupo de consumidores aumentar un 50% adicional para junio 2019, transformar la base de clientes existentes, desarrollar alianzas estratégicas con cadenas de clínicas dentales para introducir y promocionar el producto (clientes actuales 50).

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Establecer un programa ofimático para creación de 25 clientes nuevos, control de datos y contabilidad.	Controla, supervisa e identifica los mejores clientes promedios de sus compras y solicita actualización de datos de clientes mínimo con un año de vigencia Registra, elabora, ordena y conserva documentos como IVA facturas emitidas por los clientes y presenta contablemente el cierre de cada año las operaciones de los clientes del laboratorio.
<b>RR HH</b>	Incorporar reconocimiento integral variable sobre cumplimiento por aumento de vinculación de clientes nuevos.	Plan de reconocimiento variable, cumplimiento mínimo para pago del 100%, techo máximo 150% de cumplimiento sobre la meta vincular mensualmente 2 clientes nuevos. No constituye a salario y puede presentar ajustes cuando sea necesario.
<b>PRODUCCION</b>	Aprovechamiento de tiempo en turnos de producción. Establecer tres alianzas estratégicas con los proveedores para mantener precios de fidelización en materiales e insumos.	Operar en un solo turno que permite tiempo extra de trabajo hasta máximo 3 horas extras diarias diurnas. Prohíbe horas extras nocturnas. Prohíbe uso de celular en horas laborales. Descanso días domingos y permisos restringidos a excepción de calamidades sustentadas. Tener máximo 5 proveedores.
<b>MARKETING</b>	Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito y aumento de clientes del 50% Creación de plan de marketing en 6 meses	Creación de página web y actualización de promociones semanales. Creación de contenidos blog, facebook y twitter

para penetrar en el mercado a través de creación de página web y redes sociales. actualización semanal. Seguimiento de pedidos, envíos y avances de trabajos a través de fotos por medio de whats app.

**GRUPO 3 CORONAS  
OBJETIVO ANUAL**

Aumentar las ventas un 30%, reducir costos un 10 % para generar la posibilidad de negociación del precio en la venta en efectivo superior, brindar diferenciadores como resistencia, acabados, brillo, color (los ingresos actuales \$47.400.000). Adquirir una máquina de tecnología de punta presupuestada en \$22.000.000 para Diciembre 2019.

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>POLITICAS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Obtener un financiamiento de \$22.000.000 a corto plazo 24 meses, con un intereses máximo de 2.00%EA.	Planifica para que ésta siempre se tenga dinero para afrontar pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial solvente, para que lo adquirido resulte rentable.
<b>RR HH</b>	Incorporar el pago salarial integral por cumplimiento de metas por ventas línea de producto.	Plan de reconocimiento variable, cumplimiento mínimo para pago del 100%, techo máximo 150% de cumplimiento sobre la meta de cumplimiento de ventas. No constituye a salario y puede presentar ajustes cuando sea necesario. Contratación directa con el laboratorio, pago de prestaciones sociales.
<b>PRODUCCION</b>	Aumentar la eficiencia de producción en un 30 % para cierre de año 2019. Aprovechar el conocimiento y prestigio del laboratorio capacitar mínimo un auxiliar y un mecánico adicional.	Inclusión de la nueva máquina y cronograma de mantenimiento el día 15 y 30 del mes para prever posibles anomalías en el funcionamiento. La producción de los productos debe supervisarse a través de un control estandarizado diariamente para garantizar los acabados como resistencia, brillo, color. Capacitación completa para ejercer cargos y seminarios de actualización de aplicaciones nuevas de cambios en la industria de la mecánica dental.
<b>MARKETING</b>	Contratar un vendedor para el año 2019	Promocionar el laboratorio en enfoque de su calidad y experiencia en el mercado. Implementar y generar 1 programa de fidelización y 5 convenios con clínicas y 10 consultorios de clientes odontólogos para unificación a federaciones y programas de desarrollo y liderazgo.

*Nota: Autoría propia.*



### 5.3 Estructura organizacional

#### Organigrama

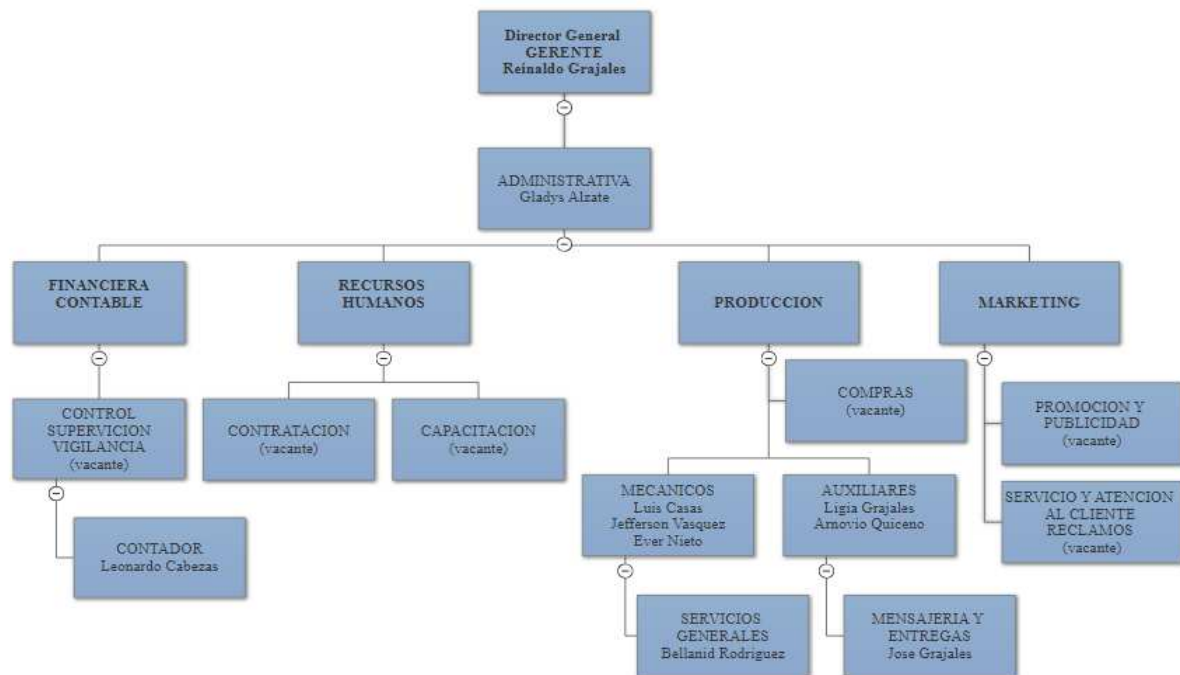


Figura 25. Organigrama.

Nota: Elaboración propia.

### 5.4 Implementación de la estrategia

Tabla 13

*Cronograma de actividades y recursos de la estrategia*

GRUPO 1 PRÓTESIS				
	OBJETIVOS	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS MENSUAL
<b>FINANCIERA</b>	Destinar el 15% de ahorro que posee actualmente el laboratorio para extensión de línea.	15 Febrero 2019	Contabilidad	\$7.000.000 Única vez no se contabiliza mensual
<b>RR HH</b>	Integrar en un 70% el proceso de contratación y capacitación de personal. Contratar mínimo dos de las seis vacantes que se referencian en el organigrama.	30 Junio 2019	Contratación	\$ 2.000.000



	Incorporar reconocimiento integral variable sobre cumplimiento de disminución de devoluciones y reclamos por demoras en las entregas y cumplimiento.			
<b>PRODUCCION</b>	Desarrollo de nuevo modelo retenedor y frenillo en seis meses. Evaluación de la seguridad y confort de las prótesis en 30% con excelentes acabados. Seguimiento de un mínimo de cumplimiento con el 70% de la elaboración y entregas en el tiempo acordado.	30 Junio 2019	Departamento de Calidad	\$500.000
<b>MARKETING</b>	Estudio de mercado y plan de marketing para el nuevo modelo retenedor y frenillo en un término de tres meses.	30 Marzo 2019	Técnico de marketing	\$500.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$3.000.000</b>

#### GRUPO 2 PORCELANA

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS MENSUAL</b>
<b>FINANCIERA</b>	Establecer un programa ofimático para creación de 25 clientes nuevos, control de datos y contabilidad.	30 Marzo 2019	Administrador de tecnología	\$500.000
<b>RR. HH.</b>	Incorporar reconocimiento integral variable sobre cumplimiento por aumento de vinculación de clientes nuevos.	30 Septiembre 2019	Técnico de marketing	\$2.000.000
<b>PRODUCCIÓN</b>	Aprovechamiento de tiempo en turnos de	30 Marzo	Técnico de	

	producción. Establecer tres alianzas estratégicas con los proveedores para mantener precios de fidelización en materiales e insumos.	2019	producción	\$500.000
<b>MARKETING</b>	Incursionar en las ventas on-line con un margen de éxito y aumento de clientes del 50% Creación de plan de marketing en 6 meses para penetrar en el mercado a través de creación página web y redes sociales.	30 Junio 2019	Técnico de marketing	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$4.000.000</b>

### GRUPO 3 CORONAS

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS MENSUAL</b>
<b>FINANCIERA</b>	Obtener un financiamiento de \$22.000.000 a corto plazo 24 meses, con un intereses máximo de 2.00%EA.	30 Marzo 2019	Departamento de contabilidad.	\$2.500.000
<b>RR. HH.</b>	Incorporar el pago salarial integral por cumplimiento de metas por ventas línea de producto.	30 Marzo 2019	Administrador de plan de reconocimiento	\$1.000.000
<b>PRODUCCIÓN</b>	Aumentar la eficiencia de producción en un 30 % para cierre de año 2019. Aprovechar el conocimiento y prestigio del laboratorio capacitar mínimo un auxiliar y un mecánico adicional.	30 Enero 2019	Contratación	\$2.000.000
<b>MARKETING</b>	Contratar un vendedor para el año 2019.	30 Marzo	Técnico de	\$1.000.000

2019 marketing	
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.500.000</b>

#### Reestructuración:

La propuesta implementa al laboratorio como agente de cambio la posibilidad de un programa ofimático para control de datos, clientes y contabilidad, ofrecer alternativas de nuevos productos y de cambio de maquinaria, sin embargo, los trabajadores del laboratorio son emprendedores y dispuestos a trabajar en equipo y organizadamente, el gerente dispone de cambiar su modelo administrativo como consejero, motivador, asesor financiero y psicólogo y mejorar su tecnología en aras de adquirir mejor experiencia. Sin realizar recorte de personal.

#### Reingeniería:

El laboratorio usara como herramienta la tecnología para derribar posibles barreras funcionales y crea un sistema de trabajo basado en los procesos de producción, de resultados y de intercambio de información, plantea reuniones comerciales diarias para que todos los empleados conozcan cómo se encuentra el laboratorio establece alianzas y acuerdos corporativos.

Funcionar orientadamente al beneficio por el servicio general a clientes, calidad en los productos y mejorar el desempeño, ofrece a los empleados y accionistas bienestar y oportunidad de que visualicen más claramente como su trabajo afecta al producto final.

#### Vínculo entre el desempeño, el pago y las estrategias:

En el estudio se contempla la posibilidad de pago por desempeño para los empleados por cumplimiento de metas como una herramienta de retribución económica y aumento de la productividad, es flexible para permitir cambios a corto plazo según sea necesario.

Incentiva a sostener el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva direccionado al seguimiento y cumplimiento de los objetivos de ventas para que el laboratorio sostenga su rentabilidad con la implementación de la estrategia.

Otro criterio es establecer programas de comunicación entre las áreas para tener un mayor control de entendimiento, abastecimiento y entrega en tiempo oportuno a clientes sin retrasos o evitar entregas erróneas generar un buen ambiente laboral y cumplimiento de los objetivos.

#### Creación de una cultura de apoyo a la estrategia:

Todas las funciones encaminan a crear objetivos a corto y largo plazo y valores institucionales.

Establece el direccionamiento estratégico y estructura organizacional, manuales administrativos definidos y la planificación de actividades para fortalecer la alta experiencia del laboratorio.

Fomenta entre los empleados la cultura de crecimiento, el ahorro y la educación de manera sostenida, una enseñanza de ejemplo y liderazgo focalizándose en el que las personas forman parte del laboratorio como una familia respeta su religión, su vida familiar y social y su felicidad como ser humano.

Consideraciones entorno al área producción:

Las capacidades del área de producción, las limitaciones, las políticas de producción y el operar para aumentar constituye casi el 70% del laboratorio lo cual opera significativamente para el logro de la ampliación de gama de productos nuevos y el aprovechamiento de nuevos clientes.

El área desarrolla procesos de abastecimiento de adquisición y de buenas materias primas a buen precio siempre cuando sea necesario con criterios de calidad y costo, será transparente y equitativo con los proveedores contara con persona idónea para el cargo con una alta experiencia en el manejo de alianzas con proveedores.

El enfoque de producción es concentrar su labor en el diseño del producto, el uso de las maquinas, el uso de los recursos, el control de la calidad, los costos, la especialización del trabajo y la innovación tecnológica, debe direccionar como *Justo a tiempo* una herramienta fuerte para la implementación de la estrategia planteada.

Los empleados obtienen mayores beneficios mejor conocimiento en el negocio, contribuyen con nuevas y mejores ideas y capacitación constante.

Consideraciones en torno a los recursos humanos:

El director de área evalúa las necesidades, costos y desarrollo del plan de incentivos de desempeño, vinculación de personal nuevo, capacitación y adaptación al laboratorio.

Instituir una política eficaz y encabezar un liderazgo que permita a los empleados equilibrar su vida laboral y familiar, armonizar para que cada puesto de trabajo posea sus principales responsabilidades específicas en su desarrollo personal.

El recurso humano asegura capacitación constante, actividades de enriquecimiento del puesto y relaciones humanas como una iniciativa de armonizar los valores habilidades y capacidades individuales, implica en todos los procesos al gerente y los empleados como sea posible que facilitaran la implementación de la estrategia.

## 5.5 Evaluación de la estrategia

Política control, supervisión y vigilancia:

Evaluación y medición estadística de resultados y análisis en cuanto a la consecución de los objetivos, controla que todos los departamentos cumplan sus objetivos

### 5.5.1 Fichas de indicadores de evaluación de estrategia

Tabla 14

*Indicadores Grupo 1 prótesis*

<b>GRUPO 1 PROTESIS</b>	
<b>Nombre de indicador</b>	Seguridad y confort
<b>Objetivo del indicador</b>	Aumentar la seguridad y confort de las prótesis en 30% a corte junio del 2019
<b>Expresión conceptual:</b> Obtener el número de prótesis que son devueltas para mejorar la comodidad del paciente	<b>Expresión matemática:</b> $\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos generados sin retoques}}{\text{Total pedidos generados}} * 100$
<b>Meta:</b> Mejora 30%	<b>Responsable:</b> Control de calidad área de producción
<b>Producto de lectura:</b> Prótesis	<b>Periodo:</b> Mensual

*Nota:* Autoría propia.

<b>Nombre de indicador</b>	Cumplimiento de entregas
<b>Objetivo del indicador</b>	Mejorar en un 50% el tiempo y cumplimiento de entregas.
<b>Expresión conceptual:</b> Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de los productos en el tiempo acordado sin retrasos	<b>Expresión matemática:</b> $\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos sin contratiempos}}{\text{Total pedidos generados}} * 100$
<b>Meta:</b> Mejora 50%	<b>Responsable:</b> Control de entregas área administrativa
<b>Producto de lectura:</b> Prótesis	<b>Periodo:</b> Mensual

*Nota:* Autoría propia.

Tabla 15

*Indicadores Grupo 2 porcelana*

<b>GRUPO 2 PORCELANA</b>	
<b>Nombre de indicador</b>	Nuevos consumidores
<b>Objetivo del indicador</b>	Nuevo grupo de consumidores en un 50% para

junio 2019	
<b>Expresión conceptual:</b> Porcentaje de cantidad de vinculación de clientes nuevos al laboratorio	<b>Expresión matemática:</b> $\text{Valor} = \frac{\text{Registro de clientes nuevos}}{\text{Clientes actuales}} * 100$
<b>Meta:</b> 50% Consumidores nuevos	<b>Responsable:</b> Analista de Marketing
<b>Producto de lectura:</b> Porcelana	<b>Periodo:</b> Mensual
<i>Nota:</i> Autoría propia.	

<b>Nombre de indicador</b>	Actualización de datos
<b>Objetivo del indicador</b>	Actualización de datos de clientes mínimo con un año de vigencia
<b>Expresión conceptual:</b> Proporción de conocimiento de clientes para contacto oportuno y ofrecimiento de nuevos productos o promociones	<b>Expresión matemática:</b> $\text{Valor} = \frac{\text{Clientes actualizados}}{\text{Registro de clientes}} * 100$
<b>Meta:</b> 100% Base actualizada	<b>Responsable:</b> Área de Marketing
<b>Producto de lectura:</b> Porcelana	<b>Periodo:</b> Semestral
<i>Nota:</i> Autoría propia.	

Tabla 16

*Indicadores Grupo 3 porcelana*

### GRUPO 3 CORONAS

<b>Nombre de indicador</b>	Nivel de Ventas
<b>Objetivo del indicador</b>	Aumento de ventas en un 30%
<b>Expresión conceptual:</b> Evalúa la tendencia al aumento o disminución de ventas al mes en comparación con el mes anterior	<b>Expresión matemática:</b> $\text{Valor} = \frac{\text{Total ventas mes anterior}}{\text{Total ventas mes actual}} * 100$
<b>Meta:</b> 30% aumento	<b>Responsable:</b> Área administrativa y financiera
<b>Producto de lectura:</b> Coronas	<b>Periodo:</b> Mensual
<i>Nota:</i> Autoría propia.	

<b>Nombre de indicador</b>	Nivel de costos
<b>Objetivo del indicador</b>	Controlar para reducir costos en un 10 %
<b>Expresión conceptual:</b> Los costos de producción representan un porcentaje	<b>Expresión matemática:</b>

significativo de las ventas totales por eso debe controlarse.	$\text{Valor} = \frac{\text{Costo de Fabricación}}{\text{Total ventas del laboratorio}} * 100$
<b>Meta:</b> Reducción un 10 %	<b>Responsable:</b> Área administrativa y financiera
<b>Producto de lectura:</b> Coronas	<b>Periodo:</b> Mensual

*Nota:* Autoría propia.

### 5.6 El modelo de Balanced Scorecard

Se diseña un proceso que permite realizar el ciclo completo de las mediciones, la responsabilidad de las mediciones se asignara un líder en cada una de las áreas quienes serán lo que revisan para el período respectivo analizan la información y darán sus recomendaciones respectivas del cálculo de las mediciones y los indicadores, todos los líderes comparten los resultados y se toman algunas decisiones se generan recomendaciones o ajustes que sean requeridos y se definen las mejoras respectivas.

Tabla 17

*El modelo de Balanced Scorecard*

AREA	MEDICION	INDICADOR	PERIODICIDAD	META UNIDAD DE MEDICION
<b>FINANCIERA</b>	Cumplimiento de presupuesto de ventas	$Valor = \frac{Total\ ventas\ mes\ anterior}{Total\ ventas\ mes\ actual} * 100$	Mensual	Meta: mínimo 30% aumento
	Rentabilidad	$Valor = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$	Trimestral	Meta: mínimo 60% aumento
<b>CLIENTES</b>	Seguridad y confort	$Valor = \frac{Pedidos\ generados\ sin\ retoques}{Total\ pedidos\ generados} * 100$	Mensual	Meta: mínimo 30% aumento
	Cumplimiento de entregas	$Valor = \frac{Pedidos\ sin\ contratiempos}{Total\ pedidos\ generados} * 100$	Mensual	Meta: mínimo 50% aumento
	Nuevos consumidores	$Valor = \frac{Registro\ de\ clientes\ nuevos}{Clientes\ actuales} * 100$	Mensual	Meta: mínimo 50% aumento
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Índice de productividad mano de obra	$Valor = \frac{Número\ de\ productos}{Número\ de\ horas\ laboradas} * 100$	Mensual	Meta: mínimo 70% aumento
	Ofrecer diversas opciones de canales de venta	$Valor = \frac{Total\ ventas\ mes}{Total\ ventas\ canal\ whats\ app} * 100$	Trimestral	Meta: mínimo 90% aumento
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Eficacia en las capacitaciones	$Valor = \frac{Total\ capacitaciones\ mes\ anterior}{Total\ capacitaciones\ mes\ actual} * 100$	Semestral	Meta: mínimo 80% aumento

*Nota:* Autoría propia.





Figura 26 Balanced Scorecard

*Nota:* Autoría propia.

Como seguimiento se propone la siguiente tabla para realizar una verificación anual de las políticas y evaluación de la estrategia.

Tabla 18

*Evaluación de la estrategia*

<b>Grupo 1</b>	<b>Política</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Ha ocurrido cambios importantes</b>	<b>Ha progresado el laboratorio</b>	<b>Resultado</b>
	<b>Financiera y contable</b>					
	<b>Recursos humanos</b>					
	<b>Producción</b>					
	<b>Marketing</b>					

*Nota:* Autoría propia.

## Conclusiones

Se ha generado la fundamentación teórica de todos los aspectos relevantes para desarrollar el plan estratégico para el Laboratorio Dental Grajales.

Identifica como se encuentra actualmente el laboratorio en una etapa de crecer y edificar a través de estrategias intensivas, las dificultades en el área administrativa de contratación y contabilidad.

La entrevista aplicada a los clientes del laboratorio percibe posee precios aceptables, productos de calidad y buena atención al cliente, sin embargo, identifican fallas en los tiempos de entrega y comunicación entre los departamentos.

El plan estratégico elaborado en la presente investigación pretende aportar mediante la estrategia por cada área, un enfoque en fidelizar y crear alianzas estratégicas de los clientes actuales y captar nuevos clientes, creación de productos nuevos y extensión de líneas, por otra parte, se debe tener en cuenta la implementación de programas de capacitación y de incentivos para el fortalecimiento y crecimiento de los empleados.

La herramienta propuesta permitirá al laboratorio satisfacer sus necesidades en cuanto a mejorar la competitividad, desarrollo e inclusión en el mercado, innovación en plataformas tecnológicas incorporación de nuevos productos o reformas de los actuales, aumento en las ventas, reducción de costos mayor rentabilidad y formalidad.

En conclusión, con el fin de buscar la estructuración, la integración y formalidad y el desarrollo de la estrategia del laboratorio se convoca a todos sus empleados y gerente, para que en una política de inclusión nos sentemos, unamos fuerzas y fijemos metas integrales que brinden y garanticen la viabilidad y posible implementación de la propuesta

Adicionalmente aproveche la experiencia para aprender y desarrollar mi autonomía, reforzar mis conocimientos y aprendizaje, mis capacidades sociales mediante el intercambio de ideas y la colaboración de mí director de proyecto quien me facilito el intercambio de su conocimiento mediático y formal.

## **Recomendaciones**

Se recomienda utilizar como ventaja diferenciadora alianzas estratégicas y convenios con proveedores y fidelización de clientes a la buena atención y servicio al cliente que brinda el laboratorio a sus clientes.

Es necesaria la implementación del sitio web para poder ofrecer compras en línea.

Realizar capacitaciones a los empleados, para fortalecer e incentivar el cumplimiento de sus objetivos.

Implementar comercialización, marketing, ofertas y promoción más amplia del laboratorio para que los clientes se sientan atraídos con impulsos publicitarios promocionales para darse a conocer en las diferentes clínicas y consultorios dentales.

Aumentar la diversidad de productos nuevos para atraer clientes nuevos por su calidad, acabados y materiales, diversificar la gama de productos nuevos.

Se recomienda el uso del presente modelo que presenta un marco metodológico para llevar a cabo un plan estratégico, el cual permite no sólo generar ingresos al laboratorio, sino también mejorar el nivel de servicio y por ende la calidad de la oferta de productos, cuyo principal beneficiario son los consultorios y clínicas odontológicas, traduciéndose en beneficios para los pacientes.

## Anexos

### Anexo A

Formato de la Entrevista interno

---

#### Formato de Entrevista

---

**Fecha:**

**Hora:**

**Bogotá Laboratorio Dental Grajales Calle 31 # 51 g 11 sur**

**Entrevistador: Ángela Marcela Salazar Peña**

**Entrevistado: Nombre:**

**Edad**

**Género**

**Puesto**

**Gerencia o Departamento**

**Introducción: Evidenciar grado de planeación estratégica del Laboratorio Dental Grajales factores internos 10 participantes elegidos, fue seleccionados el total de empleados del laboratorio**

**Las características de la entrevista son de preguntas abiertas y cerradas.**

**Confidencialidad Máxima, 30 Minutos duración aproximada.**

#### Preguntas

1. ¿Conoce los orígenes y los valores del laboratorio?
2. ¿Conoce a cerca de las políticas administrativas, objetivos y planes de recursos humanos del laboratorio?
3. ¿Considera que el laboratorio tiene una meta a futuro?
4. ¿Cómo ve su futuro en el laboratorio?
5. Si estuviera frente al dueño del laboratorio, ¿qué les diría? ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?
6. ¿Sus propuestas o ideas son escuchadas por la gerencia?
7. Si compara la empresa con empresas de trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió con más estabilidad laboral?
8. Si le ofrecieran empleo en otro laboratorio, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?
9. ¿Ha recibido capacitaciones periódicamente?
10. ¿Conoce de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de sus funciones y canales y dependencias de su puesto de trabajo?

**Observaciones:**

---

---

**Gracias**

Entrevista netamente para investigación y de altamente grado de confiabilidad.

Participaría nuevamente en futuras entrevistas. **SI**                      **NO**

---

*Nota:* Autoría propia.

**Anexo B**

Grupo de Enfoque externo 5 fuerzas de Porter

---

**Grupo de Enfoque**

---

**Sesión Numero:**

---

**Fecha:**

**Hora Inicio:**

**Hora Terminación:**

---

**Perfil:**

---

**Agenda: Refrigerio, Identificadores de Nombres**

---

**Cantidad de Asistentes:**

---

**Nombre Asistente:**

---

**Edad**

**Género**

**Puesto**

**Gerencia o Departamento**

---

**Tema Guía Especifico:** Fuerzas Externas

**A. Percepción del Laboratorio Dental Grajales en comparación con la competencia**

Comparen a Laboratorio Dental Grajales con la competencia. Evalúen las ventajas y desventajas que tiene, en cuanto a...

- a) Productos
- b) Precio
- c) Calidad
- d) Variedad
- e) Personal (atención, servicio, conocimiento de los productos)
- f) Publicidad

**B. Evaluación de la Producción Dental Grajales**

A continuación, se entrevista a 10 clientes, para saber qué opinan con respecto a:

1. ¿Cómo evalúa el trabajo desempeñado de los productos que vende el laboratorio en cuanto a....?

- a) Terminados y Acabados Calidad
  - b) Tiempo de entrega
  - c) Surtido
-

---

d) Precio

2. ¿El laboratorio maneja ofertas especiales o descuentos a clientes?

Si

No

3. ¿Los precios son asequibles?

Si

No

4. ¿Qué factores son importantes para ustedes al elegir un proveedor de sus productos de mecánica dental?

a) Mecánico de confianza

b) Economía

c) Calidad, Valor Agregado

d) Tiempo de Respuesta

---

### Sugerencias

¿Qué sugerencias le haría a la visión, la misión y los objetivos del laboratorio?

---

**Fecha:**

**Hora:**

**Moderador:**

---

*Nota:* Autoría propia.

### Anexo C

Balance de ingresos por tipo de productos

VENTAS 2017								
VALOR UNIT	CANT MES	CANT AÑO	PROD.	VENTAS MES	VENTAS AÑO	COSTOS MES	COSTO ANUAL	UTILIDAD
70.000	27	324	1 Prótesis removible metálica	1.890.000	22.680.000	812.700	9.865.800	12.814.200
120.000	10	120	2 Prótesis removible acrílica	1.200.000	14.400.000	516.000	6.264.000	8.136.000
150.000	10	120	3 Prótesis combinada	1.500.000	18.000.000	645.000	7.830.000	10.170.000
450.000	7	84	4 Prótesis híbrida sobre implantes	3.150.000	37.800.000	1.354.500	16.443.000	21.357.000
80.000	15	180	5 Prótesis parcial de acrílico	1.200.000	14.400.000	516.000	6.264.000	8.136.000
180.000	10	120	6 Prótesis parciales flexibles	1.800.000	21.600.000	774.000	9.396.000	12.204.000
40.000	9	108	7 Reparaciones de prótesis dental acrílica	360.000	4.320.000	154.800	1.879.200	2.440.800
				<b>133.200.000</b>				

110.000	20	240	8 Carilla estética de porcelana	2.200.000	26.400.000	946.000	11.484.000	14.916.000
110.000	15	180	9 Incrustaciones recubrimientos de porcelana	1.650.000	19.800.000	709.500	8.613.000	11.187.000
				<b>46.200.000</b>				
200.000	13	156	10 Coronas libres de metal alúmina y zirconio	2.600.000	31.200.000	1.118.000	13.572.000	17.628.000
90.000	15	180	11 Corona de porcelana sobre metal	1.350.000	16.200.000	580.500	7.047.000	9.153.000
				<b>47.200.000</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>18.900.000</b>	<b>226.800.000</b>	<b>8.127.000</b>	<b>98.658.000</b>	<b>128.142.000</b>

*Nota:* Laboratorio Dental Grajales (2018).

VENTAS 2016								
VALOR UNIT	CANT MES	CANT AÑO	PROD.	VENTAS MES	VENTAS AÑO	COSTOS MES	COSTO ANUAL	UTILIDAD
70.000	27	324	1 Prótesis removible metálica	1.625.000	19.500.000	747.500	8.970.000	10.530.000
120.000	10	120	2 Prótesis removible acrílica	1.062.000	12.744.000	488.520	5.862.240	6.881.760
150.000	10	120	3 Prótesis combinada	1.260.000	15.120.000	579.600	6.955.200	8.164.800
450.000	7	84	4 Prótesis híbrida sobre implantes	3.520.000	42.240.000	1.619.200	19.430.400	22.809.600
80.000	15	180	5 Prótesis parcial de acrílico	1.050.000	12.600.000	483.000	5.796.000	6.804.000
180.000	10	120	6 Prótesis parciales flexibles	1.557.000	18.684.000	716.220	8.594.640	10.089.360
40.000	9	108	7 Reparaciones de prótesis dental acrílica	272.000	3.264.000	125.120	1.501.440	1.762.560
				<b>124.152.000</b>				
110.000	20	240	8 Carilla estética de porcelana	1.995.000	23.940.000	917.700	11.012.400	12.927.600
110.000	15	180	9 Incrustaciones recubrimientos de porcelana	1.470.000	17.640.000	676.200	8.114.400	9.525.600
				<b>41.580.000</b>				
200.000	13	156	10 Coronas libres de metal alúmina y zirconio	2.280.000	27.360.000	1.048.800	12.585.600	14.774.400
90.000	15	180	11 Corona de porcelana sobre metal	1.218.000	14.616.000	560.280	6.723.360	7.892.640
				<b>41.976.000</b>				
<b>TOTAL</b>				<b>17.309.000</b>	<b>207.708.000</b>	<b>7.962.140</b>	<b>95.545.680</b>	<b>112.162.320</b>

*Nota:* Laboratorio Dental Grajales (2018).

## Anexo D


Estado de pérdidas y ganancia a corte de 31 de junio de 2018

**REINALDO DE JESUS GRAJALES QUICENO**  
**NIT. 18,501,222-4**

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	DIC 31/2016.	DIC 31/2017.	JUN31/2018
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 207.658.000</b>	<b>\$ 226.860.000</b>	<b>\$ 117.052.000</b>
Ingresos Operacionales	\$ 207.658.000	\$ 226.860.000	\$ 117.052.000
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
<b>MENOS COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 64.852.000</b>	<b>\$ 65.525.000</b>	<b>\$ 33.479.000</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 142.806.000</b>	<b>\$ 161.335.000</b>	<b>\$ 83.573.000</b>
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 28.455.000</b>	<b>\$ 31.340.000</b>	<b>\$ 15.963.000</b>
Gastos Administrativos	\$ 16.112.000	\$ 16.315.000	\$ 8.240.000
Gastos Personales	\$ 4.753.000	\$ 4.854.000	\$ 2.585.000
Transporte - Fletes	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 5.345.000	\$ 7.859.000	\$ 4.013.000
Otros Gastos	\$ 2.245.000	\$ 2.312.000	\$ 1.125.000
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>\$ 114.351.000</b>	<b>\$ 129.995.000</b>	<b>\$ 67.610.000</b>
<b>MENOS PROVISION IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.585.000</b>	<b>\$ 1.653.000</b>	<b>\$ 1.000.000</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 112.766.000</b>	<b>\$ 128.342.000</b>	<b>\$ 66.610.000</b>

  
**REINALDO DE JESUS GRAJALES QUICENO**  
 C.C. 18.501.222 de Dosquebradas

  
**FABIAN ARTURO MELO BAQUERO**  
 Contador Público  
 T.P. 85028-T

Nota: Laboratorio Dental Grajalés (201)




## Balance General a corte de 31 de Junio de 2018

**REINALDO DE JESUS GRAJALES QUICENO**  
**NIT. 18,501,222-4**

**BALANCE GENERAL**

	DIC 31/2016.	DIC 31/2017.	JUN 31/2018.
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Caja y Bancos	\$ 8.475.000	\$ 11.499.000	\$ 14.252.000
Cuentas por Cobrar	\$ 22.524.000	\$ 29.652.000	\$ 41.964.000
Inventarios	\$ 30.525.000	\$ 38.467.000	\$ 42.874.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 61.524.000</b>	<b>\$ 79.618.000</b>	<b>\$ 99.090.000</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			
Bienes Inmuebles	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000	\$ 170.000.000
Vehículos	\$ 42.500.000	\$ 40.000.000	\$ 37.500.000
Maquinaria y Equipo	\$ 12.450.000	\$ 14.742.000	\$ 18.658.000
Muebles y Enseres	\$ 14.443.000	\$ 18.756.000	\$ 20.845.000
Otros Activos	\$ 14.520.000	\$ 19.452.000	\$ 25.659.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 213.913.000</b>	<b>\$ 242.950.000</b>	<b>\$ 272.662.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 275.437.000</b>	<b>\$ 322.568.000</b>	<b>\$ 371.752.000</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por Pagar	\$	\$	\$
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>			
Obligaciones Bancarias	\$ 20.155.000	\$ 15.026.000	\$ 10.653.000
Impuestos por pagar	\$ 1.585.000	\$ 1.653.000	\$ 1.000.000
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 21.740.000</b>	<b>\$ 16.679.000</b>	<b>\$ 11.653.000</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 21.740.000</b>	<b>\$ 16.679.000</b>	<b>\$ 11.653.000</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	\$ 140.931.000	\$ 177.547.000	\$ 293.489.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 112.766.000	\$ 128.342.000	\$ 66.610.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 253.697.000</b>	<b>\$ 305.889.000</b>	<b>\$ 360.099.000</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 275.437.000</b>	<b>\$ 322.568.000</b>	<b>\$ 371.752.000</b>

  
**REINALDO DE JESUS GRAJALES QUICENO**  
 G.C. 18,501,222 de Dpsquebradas

  
**FABIAN ARTURO MELO BAQUERO**  
 Contador Público  
 T.P. 85028-T

Nota: Laboratorio Dental Grajales (2018).

**Anexo E**

Matriz Interna y Externa (IE) Por grupos seleccionados de líneas de productos.

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>1. Grupo 1: Prótesis</b>			
<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Las prótesis no las cubre el sistema POS	0,13	4	0,52
Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos	0,12	2	0,24
Clientela Fiel	0,12	4	0,48
<b>Amenazas</b>			
Altos competidores	0,11	2	0,22
Muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son	0,13	4	0,52
Desde hace unos 3 años los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%	0,14	4	0,56
Tecnología cambiante	0,12	2	0,24
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>3,17</b>
<b>2. Grupo 2: Porcelana</b>			
<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Las carillas, las incrustaciones y los recubrimientos no los cubre el sistema POS	0,13	4	0,52
Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado	0,13	4	0,52
Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos	0,12	2	0,24
Clientela Fiel	0,12	4	0,48
<b>Amenazas</b>			
La competencia desleal y las dificultades que existen para habilitar un consultorio	0,11	3	0,33
Muchos de los productos dentales que no eran	0,13	3	0,39

grabados ahora lo son			
Desde hace unos 3 años los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%	0,14	3	0,42
Tecnología cambiante	0,12	2	0,24
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>3,14</b>

### 3. Grupo 3: Coronas

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Las coronas no las cubre el sistema POS	0,13	3	0,39
Los competidores no cuentan con alta experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Mercado potencial: Se calculan que existen 70 mil odontólogos	0,12	1	0,12
Clientela Fiel	0,12	3	0,36
<b>Amenazas</b>			
Mínimo poder de negociación con los odontólogos	0,12	1	0,12
Muchos de los productos dentales que no eran grabados ahora lo son	0,12	3	0,36
Desde hace unos 3 años los precios de los insumos odontológicos han aumentado alrededor de un 20%	0,14	3	0,42
Tecnología cambiante	0,12	4	0,48
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,64</b>

### MATRIZ EFI

#### 1. Grupo 1: Prótesis

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
--------------------------	--------------	--------------	-----------------

<b>Fortalezas Internas</b>			
Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de clientes	0,14	4	0,56
Utilización de materia prima de primera calidad	0,13	2	0,26
Recordación de marca y alta fidelización de clientes	0,15	2	0,3
Mano de obra de alta calidad	0,16	3	0,48
<b>Debilidades Internas</b>			
Incorporación de maquinaria y equipo moderno	0,21	3	0,63
No posee marketing presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0,21	2	0,42
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,65</b>

## 2. Grupo 2: Porcelana

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas Internas</b>			
Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de clientes	0,15	3	0,45
Utilización de materia prima de primera calidad	0,14	3	0,42
Recordación de marca y alta fidelización de clientes	0,17	2	0,34
Mano de obra de alta calidad	0,18	4	0,72
<b>Debilidades Internas</b>			
Incorporación de maquinaria y equipo moderno	0,18	3	0,54
No posee marketing presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0,18	2	0,36
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,83</b>

## 3. Grupo 3: Coronas

<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
---------------------------------	---------------------	---------------------	------------------------

<b>Fortalezas Internas</b>			
Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de clientes	0,14	3	0,42
Utilización de materia prima de primera calidad	0,16	3	0,48
Recordación de marca y alta fidelización de clientes	0,15	3	0,45
Mano de obra de alta calidad	0,19	3	0,57
<b>Debilidades Internas</b>			
Incorporación de maquinaria y equipo moderno	0,18	3	0,54
No posee marketing presencia digital (ni página web ni redes sociales)	0,18	2	0,36
<b>Suma de pesos</b>	<b>1</b>		
<b>Calificación mínima</b>		<b>1</b>	
<b>Calificación máxima</b>		<b>4</b>	
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,82</b>

*Nota:* Autoría propia.

## Referencias

- Bustos, S. V. (2016). Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Cemsi S.A.S, Basado en la Metodología de Balanced Scorecard. Cartagena, Cartagena, Colombia.
- Cajal, A. (lifeder.com). *www.lifeder.com*. Obtenido de Las 10 Aportaciones de Frederick Taylor Más Importantes: <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-frederick-taylor/>
- Cajal, A. (s.f.). *www.lifeder.com*. Obtenido de 7 Importantes Aportaciones de Wiliams Edwards Deming: <https://www.lifeder.com/aportaciones-wiliams-edwards-deming/>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2018). *Informe datos estadisticos*. Bogotá: Sede y Centro Empresarial Kennedy.
- Cano, A. &. (2011). Diseño e Implementación De Un Plan Estratégico Para La Empresa Disempack Ltda. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeacion Estrategia*. Mexico: Mc graw Hill.
- Cuevas, J. (2017). Plan Estratégico de Gestión Aplicado en la Industria de la Construcción. Caso de Estudio: Empresa Diarco Group SAS. Bogotá, Bogotá , Colombia.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de Administración Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Dinero. (15 de 05 de 2018). *Crecimiento Economico, La Economía Colombiana creció 2,2% en el primer trimestre de 2018*. Obtenido de *www.dinero.com*: <https://www.dinero.com/economia/articulo/producto-interno-bruto-de-colombia-en-el-primer-trimestre-de-2018/258433>
- Dinero. (15 de 05 de 2018). *www.dinero.com*. Obtenido de Economía colombiana creció 2,2% en el primer trimestre de 2018: <https://www.dinero.com/economia/articulo/producto-interno-bruto-de-colombia-en-el-primer-trimestre-de-2018/258433>
- Drucker, P. (1954). *The Practice Of Management*. Nueva York.
- Finanzas Personales. (s.f.). *Los costos de no tener una linda sonrisa en Colombia*. Obtenido de *www.finanzaspersonales.com*: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/costos-odontologia-colombia/57515>
- Garnica, C. (03 de 04 de 2018). *www.portafolio.com*. Obtenido de El sector odontológico necesita agremiarse: <http://www.portafolio.co/economia/el-sector-odontologico-necesita-agremiarse-515797>

- Garoz, J. C. (2008). *La Planificación Estratégica como un Modelo de Crecimiento para un Centro de Especialidades Odontológicas*. Guatemala, Guatemala, Guatemala.
- Gómez, A. (2009). *La Planeación Estratégica como Herramienta para el Mejoramiento de la Asociación Nacional de Música Sinfónica*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Horta, J. C. (22 de 12 de 2017). *El costo de ser odontólogo en Colombia*. Obtenido de [www.mundoodontologo.com](http://www.mundoodontologo.com): <https://mundoodontologo.com/costo-odontologo-colombia/>
- L, A. (1988). *La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa*.
- León, C. A. (2011). *Diseño de una Planificación Estratégica para la Empresa Reprodacta Cia. Ltda. Dedicada a la Reparación y Mantenimiento de Equipos de Copiado e Impresión (Impresoras y Multifunciones) Marca Lexmark, de la Ciudad de Quito*. Quito, Quito, Ecuador.
- Navarrete, J. (2014). *Plan Estratégico para la Clínica Odontológica Oral Brackets de Cali*. Cali, Cali, Colombia.
- Noticias RCN. (23 de 01 de 2017). [www.noticiasrcn.com](http://www.noticiasrcn.com). Obtenido de Este 2017, empiece a cuidar su salud oral: <https://www.noticiasrcn.com/bienestar-salud/este-2017-empiece-cuidar-su-salud-oral>
- Peñaranda, S. (2015). *Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa QS Consultores*. Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia.
- Personales, F. (4 de 12 de 2018). [www.finanzaspersonales.com](http://www.finanzaspersonales.com). Obtenido de Los costos de no tener una linda sonrisa en Colombia: <http://www.finanzaspersonales.co/consumo-inteligente/articulo/costos-odontologia-colombia/57515>
- Polo, R. (2014). *Diseño de Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez*. Sangolqui, Sangolqui, Ecuador.
- Portafolio. (08 de 04 de 2018). [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com). Obtenido de Los errores que cometen los odontólogos al montar su propio negocio: <http://www.portafolio.co/negocios/los-errores-que-cometen-los-odontologos-al-montar-su-propio-negocio-515926>
- Rojas, K. (2008). *Propuesta del Plan Estratégico del Servicio de Odontología del Hospital Max Peralta de Cartago*. San José, San José, Costa Rica.
- Rojas, S. (16 de 03 de 2018). *Día Internacional de la Salud Bucal*. Obtenido de [www.caracolradio.com](http://www.caracolradio.com): [http://caracol.com.co/programa/2018/03/16/sanamente/1521235377\\_677975.html](http://caracol.com.co/programa/2018/03/16/sanamente/1521235377_677975.html)

- Rojas, S. (16 de 03 de 2018). *www.caracolradio.com*. Obtenido de Día Internacional de la Salud Bucal: [http://caracol.com.co/programa/2018/03/16/sanamente/1521235377\\_677975.html](http://caracol.com.co/programa/2018/03/16/sanamente/1521235377_677975.html)
- Romero, R. (2011). *Modelo de Gerencia Estratégica como Elemento de Mejora de la Gestión Habitacional en el Estado Lara (Venezuela)*. Cordoba, Cordoba, Argentina.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sánchez, A. (2010). *Direccionamiento Estratégico para una Empresa Nueva Importadora y Comercializadora de Filtros del Sector de Autopartes*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Transmisibles, S. d. (12 de 2014). *www.minsalud.gov.co*. Obtenido de Ministerio de Salud y ProteccionSocial:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abc-salud-bucal.pdf>
- Travez, B. (2015). *Plan Estratégico y Organización Empresarial para el Almacén “Lycras Manía” de la Ciudad de Santo Domingo*. Santo Domingo, Santo Domingo, Ecuador.
- Vargas, H. (2014). *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. Guayaquil , Guayaquil , Ecuador.
- www.minsalud.gov.co*. (12 de 2014). Obtenido de Ministerio de Salud y Proteccion Social:  
<ps://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abc-salud-bucal.pdf>